

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

1. Definisi Manajemen Strategi

Ada beberapa definisi mengenai manajemen strategi yang dikemukakan oleh para ahli dalam buku yang mereka tulis. Salah satunya pendapat Wheelen dan Hunger: “Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), evaluasi dan pengendalian.”¹⁵

Manajemen strategi menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (opportunities) dan ancaman (threats) lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) dalam lingkungan internal perusahaan. Sementara itu, proses manajemen strategi meliputi 4 (empat) elemen dasar yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan strategi. Implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

¹⁵ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategi*, ter . Julianto Agung,(Yogyakarta: ANDI, 3003), Hal. 4

2. Definisi Strategi

Secara bahasa strategi berasal dari kata *strategic* yang berarti menurut siasat atau rencana dan *strategy* yang berarti ilmu siasat.¹⁶ Menurut istilah strategi adalah rencana yang cermat mengenal kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.¹⁷ Sebagaimana dikutip oleh Erly Suandy “Perencanaan Pajak”. Menurut Jaunch dan Glueck, strategi merupakan arus keputusan yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Strategi adalah rencana yang disatukan, strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu, strategi itu menyeluruh, strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu terpadu, semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian.¹⁸

Sebagaimana dikutip oleh Husein Umar “Strategic Managemen In Action”, strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremential* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang

¹⁶ Hasan Shadily, Kamus Inggris Indonesia, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), hal. 701

¹⁷ Tim Penyusun, Kamus Besar Bahasa Indonesia, ed. 3 cet. 3, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hal. 423

¹⁸ Erly Suandy, Perencanaan Pajak Edisi 4, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal. 2

apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.¹⁹ Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competition).²⁰

3. Tingkatan Strategi

Dalam manajemen strategi, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tingkatan strategi, yaitu:

a. Strategi Korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan, strategi perusahaan adalah:

1. Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
2. Arus keuangan dan sumber daya lainnya dari dan ke divisi-divisi yang ada di perusahaan.
3. Hubungan antara perusahaan dan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

b. Strategi Unit Bisnis

¹⁹ Husein Umar, *Strategic Management in Action*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hal. 31

²⁰ *Ibid.*, hal. 33

Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis pada umumnya menekankan pada peningkatan laba produksi dan penjualan. Strategi bisnis yang diimplementasikan biasanya merupakan salah satu strategi overall cost leadership atau diferensiasi.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, keuangan, produksi-operasi mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Perumusan Strategi

Perumusan strategi sangat diperlukan setelah mengetahui sesuatu ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan berdirinya suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan yang membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

b. Tujuan Organisasi

Tujuan adalah pernyataan luas tentang apa yang akan dituju dan diwujudkan oleh organisasi, seperti misalnya memproduksi produk unggul, menjadi market leader, mengelola usaha secara efektif, dan memiliki teknologi unggul. Tujuan merupakan penjabaran misi organisasi.

c. Strategi Organisasi

Pada dasarnya, setiap perusahaan mempunyai suatu strategi dalam berusaha. Bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri, antar perusahaan dan bahkan antar situasi yang berbeda. Namun, ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui, di mana alternatif strategi-strategi tersebut relatif dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generik. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generik ini, pada tahapan berikutnya akan dipilih salah satu strategi atau kombinasi dari

beberapa strategi untuk dijadikan sebagai grand strategy untuk diimplementasikan.

d. Lingkungan

Untuk merealisasikan misinya, perusahaan akan banyak menemui kesulitan, jika ia tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting, apalagi kondisi lingkungan eksternal itu berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Selain kondisi lingkungan eksternal, pemahaman terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam pun perlu dilakukan, oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Dari lingkungan internal ini, hendaknya dapat dipahami perihal kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan sekaligus kekuatan-kekuatannya.

e. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.

Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsional yang diikutinya.²¹

B. Pengembangan Usaha

1. Definisi Pengembangan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan. Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan lebih di tekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.²²

Sedangkan menurut Mangkuprawira menyatakan bahwa pengembangan merupakan upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa yang akan datang. Pengembangan adalah setiap usaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan.²³

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah segala sesuatu yang dilaksanakan untuk memperbaiki pelaksanaan

²¹ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-masalah Manajemen Strategik untuk Skripsi, Tesis. Dan Praktik Bisnis*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010), hal. 17-18

²² Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, ed. 3 cet. 3, (Jakarta: Balai Pustaka 2005), hal. 538

²³ AY Lubis, *Pengembangan Usaha*, Repositiry.usu.ac.id, hal. 9

pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang memberikan informasi, pengarahan, pengaturan, dan pedoman dalam pengembangan usaha.

2. Definisi Usaha

Usaha adalah melakukan kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan, baik yang diselenggarakan oleh perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau tidak berbentuk badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan di suatu daerah dalam suatu Negara

3. Tahapan Pengembangan Usaha

Dalam melakukan kegiatan pengembangan usaha, seorang wirausaha pada umumnya melakukan pengembangan kegiatan usaha tersebut melalui tahapan pengembangan usaha sebagai berikut:

a. Memiliki Ide Usaha

Awal usaha seorang wirausaha bersalah dari suatu ide usaha. Ide usaha yang dimiliki seorang wirausaha dapat berasal dari berbagai sumber. Ide usaha dapat muncul setelah melihat keberhasilan bisnis orang lain dengan pengamatan. Selain itu ide usaha juga dapat timbul karena adanya sense of business yang kuat dari seorang wirausaha.

b. Evaluasi Ide Usaha

Pada tahap selanjutnya, wirausahawan akan menuangkan ide usaha ke dalam konsep usaha yang merupakan tahap lanjut ide usaha ke dalam bagian bisnis yang lebih spesifik. Evaluasi ide-ide usaha akan

dilakukan melalui suatu aktivitas penialain kelayakan usaha secara formal maupun yang dilakukan secara informal. Proyeksi laba rugi adalah muara dari berbagai komponen perencanaan bisnis lainnya yaitu perencanaan bisnis yang bersifat operasional. Dalam menyusun rencana usaha (business plan), para wirausahawan memiliki perbedaan yang dalam membuat rincian rencana usaha.

c. Pengembangan Rencana Usaha

Wirausaha adalah orang yang melakukan penggunaan sumber daya ekonomi untuk memperoleh keuntungan. Maka komponen utama dari perencanaan usaha yang akan dikembangkan oleh seorang wirausaha adalah perhitungan proyeksi laba-rugi dari bisnis yang dijalankan.

d. Implementasi Rencana Usaha

Mengidentifikasi tahapan sangat penting dalam pengembangan usaha dan kapan hal tersebut terjadi. Kadang kita juga perlu membahas tahapan-tahapan yang sudah dilakukan, sehingga pengkaji memahami seberapa cepat usaha telah berkembang sampai pada titik persiapan rencana usaha.

Untuk keperluan perencanaan, mempersiapkan jadwal yang jauh lebih rinci sebagai kalender waktu dan tindakan atau kalender implementasi adalah lebih baik. Jadwal ini biasanya tidak dimasukkan ke dalam rencana usaha yang disajikan. Rincian ini akan membantu wirausahawan menetapkan rencana kemajuan usaha yang realistis.

C. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Berikut ini adalah penjelasan tentang analisis SWOT yaitu:

a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*strength*) adalah sumber daya keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar.

Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok, dan faktor-faktor lain. Faktor-faktor kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Jika berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam sebuah perusahaan yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

Dalam praktek, berbagai kelemahan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Faktor peluang berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satuan bisnis seperti:

1. Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk
2. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian
3. Perubahan dalam kondisi persaingan
4. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan usaha
5. Hubungan dengan para pembeli yang akrab
6. Hubungan dengan pemasok yang harmonis.

d. Ancaman (*Threath*)

Ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan. Ringkasnya, peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan di mana ancaman adalah kendala potensial.²⁴

D. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang berjudul “Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Usaha Dalam Perspektif Ekonomi Islam”, oleh Ulfa Hidayati, 2018. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menganalisis kondisi dari usaha pengrajin genteng di Desa Jatirenggo dan akan merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diterapkan pengrajin genteng di Desa Jatirenggo, serta meningkatkan pendapatan pengrajin genteng di Desa Jatirenggo dalam perspektif ekonomi Islam.

Hasil dari penelitian ini ialah dimana kondisi usaha pengrajin genteng di Desa Jatirenggo yang dimiliki setiap pengrajin berkembang secara positif dengan demikian maka tingkat pendapatan juga akan tumbuh. Akan tetapi dalam mengembangkan usaha, para pengrajin akan mengalami kendala dan mengalami ancaman. Berikut beberapa alternatif strategi untuk pengrajin yang bersifat diferensiasi intensif, dan integrasi yaitu diantaranya, mengikuti pelatihan, meningkatkan kualitas produk, memperluas jangkauan pemasaran,

²⁴ Sondang P. Siagian, Manajemen Strategik, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hal 172

melakukan kerjasama dengan pemerintah atau lembaga organisasi terkait, serta memperbaiki atau meningkatkan infrastruktur penunjang usaha pengrajin genteng dalam perspektif ekonomi Islam dalam mengembangkan suatu usaha pengrajin, strategi apapun diperbolehkan asal tidak menyimpang dari syariat Islam.²⁵

Persamaan dan perbedaan pada penelitian ini yaitu: Persamaan pada penelitian ini yaitu sama-sama menjelaskan strategi pengembangan suatu perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT dan juga pada penelitiannya menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan dari penelitian yaitu bahwasannya penelitian terdahulu mengambil objek pada usaha industri genteng, sedangkan dalam penelitian ini memilih objek penelitian pada usaha konveksi.

Adapun penelitian yang berjudul “Analisis Strengths, Weakness, Opportunities, Threats dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada Home Industri Hanger Ayam Jago Tulungagung”, oleh Pujiati, 2018. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan strategi pemasaran home industri hanger ayam jago dengan menggunakan analisis SWOT.

Hasil penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis SWOT maka home industri ayam jago dapat menggunakan strategi SO (Strengths dan Opportunities) yaitu mempertahankan dan tingkatkan kualitas produk maupun pelayanan purna jual. Selalu berinovasi pada produk yang

²⁵ Ulfa Hidayati, Penerapan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Usaha dalam Perspektif Ekonomi Islam, Skripsi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Raden Intan Lampung, 2018.

ditawarkan, mempertahankan hubungan yang lebih baik dengan konsumen dan pemerintah. Persamaan dan perbedaan pada penelitian ini yaitu: Persamaan pada penelitian ini yaitu sama-sama menjelaskan tentang analisis SWOT. Perbedaan dari penelitian terdahulu menggunakan metode kualitatif-kuantitatif atau mix methods dan objek penelitiannya adalah industri hanger sedangkan dalam penelitian ini memilih objek penelitian pada usaha konveksi.²⁶

Adapun penelitian yang berjudul “Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Dengan Metode SWOT Analysis di Perusahaan Abon Diamond Ampel Boyolali”, oleh Eni Dewi Saputri, 2011. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang terdapat pada perusahaan abon Diamond, serta menentukan strategi yang dapat diterapkan perusahaan abon Diamond untuk mengembangkan usahanya.

Hasil dari penelitian ini ialah di mana dalam menjalankan usaha abon ada hal-hal yang mempengaruhi dan menyebabkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada produk dan sistem yang ada di perusahaan Diamond adalah reputasi pasar, kualitas produk, keputusan pelanggan, pangsa pasar, perbaikan produktivitas, teknologi baru, kenaikan listrik dan BBM. Kemudian strategi yang dihasilkan dengan melihat kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikannya dengan meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik, meningkatkan pangsa

²⁶ Pujiati, Analisis Strengths, Weakness, Opportunities, Threats dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada Home Industri Hanger Ayam Jago Tulungagung, Skripsi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Tulungagung, 2018.

pasar di pasar utama dan maksimalisasi volume dengan optimal di luar pasar utama.²⁷

Persamaan dan perbedaan pada penelitian yaitu: Persamaan pada penelitian ini sama-sama menjelaskan strategi pengembangan suatu perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT dan juga pada penelitiannya menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan dari penelitian yaitu bahwasannya penelitian terdahulu mengambil objek pada usaha abon, sedangkan dalam penelitian ini memilih objek penelitian pada usaha konveksi.

²⁷ Eni Dewi Saputri, Perancangan Strategi Pengembangan Usaha dengan Metode SWOT Analysis di Perusahaan Abon Diamond Ampel Boyolali, Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret, 2011.