

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Strategi

Persaingan bisnis yang semakin ketat dewasa ini menuntut pihak manajemen suatu perusahaan untuk menggunakan strategi pemasaran yang tepat bagi produk atau jasa layanan yang dijualnya. Pihak perusahaan harus mengamati kondisi persaingan bisnis yang selalu berkembang atau berubah setiap saatnya. Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya (Bennet dan Cooper, 1998:76).

Pada dasarnya strategi merupakan berbagai tahapan dari jawaban yang optimal terhadap tantangan-tantangan baru yang mungkin dihadapi, baik sebagai akibat dari langkah sebelumnya maupun karena adanya tekanan dari luar. Keseluruhan dari proses tersebut berada dalam suatu arah tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dari awal. Dengan manajemen strategi yang baik, maka perencanaan strategi atau pemimpin perusahaan akan berpikir dan memandang perusahaan secara keseluruhan, sehingga akan cepat dan mudah bagi pemimpin untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategi yang muncul. Menyusun strategi berarti mencari jalan bagaimana mencapai hasil yang ditargetkan sesuai dengan visi dan misi di dalam situasi organisasi dan prospek yang dihadapi. Strategi ini adalah jalan untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk mencapai posisi yang strategis.

2.1.1. Pengertian Strategi

Berikut ini dijelaskan beberapa definisi strategi menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Definisi strategi menurut Jain (1990) seperti yang dikutip oleh Tjiptono (2002:6) adalah sebagai berikut:

Strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi.

Definisi strategi menurut Kotler (2008:25) adalah sebagai berikut:

Strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk yang dihasilkan sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan.

Definisi strategi menurut Wheelen dan Hunger (2000:20) adalah sebagai berikut:

A strategy of a corporation forms a comprehensive mater plan stating how the corporation will achieve its mission and objectives.

Berdasarkan beberapa pengertian atau definisi strategi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan faktor-faktor perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal karena sangat menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga dapat disusun strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

2.1.2. Tingkatan Strategi

Secara umum Tjiptono (2002:4) mengemukakan ada tiga tingkatan strategi, yaitu strategi level korporasi, strategi level bisnis, dan strategi level fungsional.

1. Strategi tingkat korporasi

Strategi tingkat korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Dalam mengembangkan sasaran level korporasi, setiap perusahaan perlu menentukan salah satu dari beberapa alternatif berikut:

- a. Kedudukan dalam pasar
- b. Inovasi
- c. Produktivitas
- d. Sumber daya fisik dan finansial
- e. Profitabilitas
- f. Prestasi dan pengembangan manajerial
- g. Prestasi dan sikap karyawan
- h. Tanggungjawab sosial

2. Strategi tingkat bisnis

Strategi tingkat bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi level unit bisnis bisa berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan

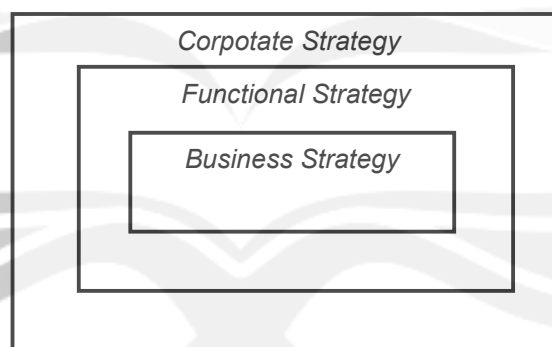
tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan dalam kondisi pasar tertentu.

3. Strategi tingkat fungsional

Strategi level fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (secara tradisional terdiri atas riset dan pengembangan, keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, personalia/sumber daya manusia) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.

Ketiga level strategi tersebut menurut Wheelen dan Hunger (2003:32) membentuk suatu hirarki dalam perusahaan, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1
Hirarki Strategi



Sumber: Wheelen dan Hunger (2003)

Model hirarki yang ditunjukkan gambar 2.1. di atas menggambarkan pengelompokan tipe strategi tiap level dalam organisasi. Tiap-tiap tipe strategi tersebut saling mendukung. Jadi strategi fungsional mendukung strategi bisnis dan strategi korporat. Perencanaan strategi pada level yang lebih rendah dibatasi oleh perencanaan strategi dari level yang lebih tinggi.

2.1.3. Pengertian Strategi Bisnis

Semua perusahaan pasti membutuhkan strategi bisnis apabila usaha atau perusahaan mereka ingin tetap tumbuh dan bertahan dalam situasi persaingan dunia global yang semakin hebat seperti saat ini. Perusahaan menggunakan strategi bisnis untuk menggarisbawahi langkah pokok yang mereka rencanakan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa secara umum terdapat tiga tingkatan strategi, yaitu strategi level korporasi, strategi level bisnis dan strategi level fungsional. Definisi strategi bisnis menurut Thomas (1990), Wheelen dan Hunger (2003:35) adalah sebagai berikut:

Business strategy usually occurs at the businessunit or product level, and it emphasizes improvement of the competitive position of a corporation's products or services in the spesific industry or market segment served by that business unit.

2.1.4. Macam-Macam Strategi

2.1.4.1. Strategi Generik

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri, antar perusahaan, bahkan antar situasi. Namun ada sejumlah strategi yang umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan kedalam Strategi Generik. Pengertiannya adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindaklanjuti dengan langkah penentuan strategi yang lebih operasional.

Berikut ini akan disajikan paparan model Strategi Generik menurut Wheelen dan Hunger (2003) serta David (2002).

1. Strategi Generik dari Wheelen dan Hunger

Untuk menjelaskan tentang strategi, Wheelen dan Hunger (2003:35) menggunakan konsep dari General Electric. General Electric menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu:

a. Strategi Stabilitas (*stability*).

Pada prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).

b. Strategi Ekspansi (*expansion*).

Strategi ini menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung risiko kegagalan yang tidak kecil.

c. Strategi Penciutan (*retrenchment*).

Pada prinsipnya strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai *cash flow negative*. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang

berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu diciutkan itu lebih baik dikerahkan, misalnya untuk usaha lain yang sedang berkembang.

2. Strategi Generik dari Fred R. David

Menurut David (2002:17), pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

- a. Strategi Integrasi Vertikal (*integration vertical strategy*). Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.
- b. Strategi Intensif (*intensive strategy*). Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
- c. Strategi Diversifikasi (*diversification strategy*). Strategi ini dimaksudkan untuk untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.
- d. Strategi Bertahan (*defensive strategy*). Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujungnya akan membawa perusahaan pada kebangkrutan.

2.1.4.2. Strategi Utama (*Grand Strategy*)

Strategi Utama (*grand strategy*) merupakan strategi yang lebih operasional yang merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Paparannya akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi Utama dari Wheelen dan Hunger

Jabaran strategi utama dari strategi generik versi Wheelen-Hunger (2003:35) yang menggunakan konsep dari GE ini dapat dilihat melalui Gambar 2.2 di bawah ini:

Gambar 2.2.

Jabaran Strategi Utama Dari Strategi Generik Versi Wheelen-Hunger

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Pertumbuhan (<i>Growth Strategy</i>)	a) Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi 1) Horizontal 2) Vertikal b) Strategi Pertumbuhan Diversifikasi 1) Terpusat 2) Konglomerasi
Strategi Stabilitas (<i>Stability Strategy</i>)	a) Strategi jeda (<i>Pause Strategy</i>) b) Strategi Waspada (<i>Proceed with Caution Strategy</i>) c) Strategi Tanpa Perubahan (<i>No Change Strategy</i>) d) Strategi Laba (<i>Profit Strategy</i>)
Strategi Penciutan (<i>Retrenchment strategy</i>)	a) Strategi Perubahan Haluan (<i>Turnaround Strategy</i>) b) Strategi Memikat Perusahaan Lain (<i>Captive Company Strategy</i>) c) Strategi Jual/ditutup (<i>Sell Out/Divestment Strategy</i>) d) Strategi Pelepasan (<i>Bankruptcy Strategy</i>) / Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)

Sumber: Wheelen-Hunger(2003)

a. Kelompok Strategi Pertumbuhan

Strategi generik pertumbuhan memiliki dua strategi utama. Setiap jenis strategi utamanya masing-masing terdiri atas dua macam, yaitu strategi pertumbuhan konsentrasi dan strategi pertumbuhan diservikasi.

- 1) Strategi Pertumbuhan Konsentrasi. Merupakan strategi di mana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada semua atau

hampir semua sumber daya yang sejenis. Strategi ini memiliki dua cara, yaitu:

- a) Horizontal. Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga skala ekonomi menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint-venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama.
 - b) Vertikal. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*backward integration*) atau distributor (*forward integration*). Dengan kata lain, terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan lain. Pada kedua strategi ini dapat dilakukan pendekatan internal dan eksternal. Pendekatan internal adalah dengan cara mengembangkan anak perusahaan yang baru untuk memasok bahan baku dan bahan setengah jadi untuk kebutuhan produk maupun jasa. Pendekatan eksternal adalah dengan cara membeli perusahaan baru baik dengan cara akuisisi, merger, ataupun *jointventure* yang bertujuan memasok kebutuhan barang untuk bisnis pelanggan mereka.
- 2) Strategi Pertumbuhan Diversifikasi. Strategi ini menuntut perusahaan untuk tumbuh dengan cara menambahkan produk atau divisi yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Strategi ini terdiri dari dua cara, yaitu terpusat (konsentrasi) atau konglomerasi baik secara internal maupun eksternal. Jika dilaksanakan dengan cara internal, hal ini dapat dilakukan melalui perkembangan produk baru. Tetapi jika dengan cara eksternal

dilakukan dengan cara akuisisi. Sasaran dan pertumbuhan produk untuk menjaga pangsa pasar, mengurangi persaingan, menekan biaya dan meningkatkan keuntungan. Strategi pertumbuhan ini dibagi menjadi dua cara, yaitu:

- a) Terpusat. Melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk atau jasa yang sudah ada.
- b) Konglomerasi. Melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk atau jasa yang telah dimiliki sebelumnya.

b. Kelompok Strategi Stabilitas (*Stability*)

Strategi generik stabilitas adalah strategi yang paling sesuai bagi perusahaan yang berhasil pada industri dengan daya tarik industri medium. Ada empat bentuk strategi utamanya, yaitu:

- 1) Strategi Istirahat (*Pause Strategy*). Strategi ini tepat dilakukan sebagai strategi sementara agar perusahaan dapat mengkonsolidasikan sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan cepat.
- 2) Strategi Waspada (*Proceed with Caution Strategy*). Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati karena adanya faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti peraturan dari pemerintah.
- 3) Strategi Tanpa Perubahan (*No Change Strategy*). Pada strategi ini perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Di

sini perusahaan tetap melakukan usaha-usaha yang sedang dijalankan, dan hanya melakukan sedikit penyesuaian misalnya karena terjadi inflasi.

- 4) Strategi Laba (*Profit Strategy*). Strategi ini lebih mengutamakan keuntungan saat ini walau memiliki resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan. Hasilnya sering kali adalah kesuksesan jangka panjang.

c. Kelompok Strategi Penciutan (*Retrenchment*)

Strategi generik ini bertujuan untuk melakukan penghematan atau penciutan bila suatu perusahaan memiliki posisi bersaing yang lemah dibandingkan dengan daya tarik industrinya. Sesungguhnya, strategi ini tidak banyak dipakai oleh perusahaan karena seolah-olah perusahaan memperlihatkan kegagalan dalam berusaha. Ada empat bentuk strategi utama untuk strategi generik ini, yaitu:

- 1) Strategi *Turnaround*. Strategi ini dianjurkan untuk digunakan pada saat daya tarik industri sedang tinggi walaupun perusahaan sebenarnya mengalami kesulitan, namun belum kritis. Strategi ini menekankan pada upaya perbaikan efisiensi operasional.
- 2) Strategi *Captive Company*. Pada strategi ini, beberapa aktivitas dari bagian tertentu yang kurang menarik perlu dikurangi, kemudian diusahakan agar fungsi-fungsi lain menjadi lebih menarik. Dengan demikian diharapkan ada calon investor mau menginvestasikan modalnya di perusahaan tersebut.

- 3) Strategi *Sell Out/Divestment*. Jika perusahaan tidak lagi mampu melakukan strategi *captive company*, perusahaan terpaksa harus dijual dan investor segera meninggalkan bisnis seperti ini, asalkan saham-saham perusahaan yang akan dijual tidak jatuh, sehingga tidak merugikan para pemegang saham. Jika perusahaan memiliki banyak bidang usaha, maka divisi yang merugikan sebaiknya ditutup karena bidang usaha seperti ini tergolong divestasi (*divestment*).
- 4) Strategi *Bankruptcy*. Strategi *Bankruptcy* (pailit) dapat membantu perusahaan menghindar dari tanggung jawab atas hutang-hutang dan juga dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak yang telah disetujui.
- 5) Strategi *Liquidation*. Strategi terakhir yang dapat dilakukan oleh manajemen karena perusahaan sudah relatif tidak mempunyai prospek lagi. Prinsipnya, lebih baik melakukan likuidasi secepatnya daripada menunggu kebangkrutan, karena bagi pemegang saham, harga saham likuidasi jauh lebih baik daripada saham perusahaan yang telah dinyatakan bangkrut.

Untuk memilih strategi utama berdasarkan pendekatan Wheelen-Hunger (2003) ini, dapat digunakan suatu matrik yang diciptakan oleh perusahaan General Electric (GE), yang disebut matriks GE sebagai berikut: (Umar, 2003:283)

Gambar 2.3.
Kekuatan Bisnis/Posisi Persaingan

	Kuat	Biasa	Lemah
Tinggi	1. Pertumbuhan - Konsentrasi via integrasi vertikal	2. Pertumbuhan - Konsentrasi via integrasi horisontal	3. Pengurangan - Turnaround
Sedang	Stabilitas - Istirahat - Hati-hati	Tumbuh - Konsentrasi via integrasi horisontal Stabilitas - Tidak Berubah - Profit	Pengurangan Captive Company Selling out
Rendah	Pertumbuhan - Diversifikasi konsentral	Pertumbuhan - Diversifikasi - Konglomerasi	Pengurangan - Bankruptcy - Liquidation

Sumber: (Umar, 2003)

Sel-sel dari matrik yang terbentuk akan diisi oleh macam-macam strategi utama yang dianggap paling tepat untuk diimplementasikan oleh perusahaan terhadap keadaan produk mereka.

b. Strategi Utama dari Fred R. David

Jabaran strategi utama dari strategi generik versi David (2002) seperti yang dikemukakan oleh Umar (2003:219) dapat dijelaskan melalui gambar 2.4 di bawah ini:

Gambar 2.4
Jabaran Strategi Utama Dari Strategi Generik Versi Fred R. David

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Integrasi Vertikal (<i>Vertical Integration Strategy</i>)	a. Strategi Integrasi ke Depan (<i>Forward Integration Strategy</i>) b. Strategi Integrasi ke Belakang (<i>Backward Integration Strategy</i>) c. Strategi Integrasi Horisontal (<i>Horizontal Integration Strategy</i>)
Strategi Intensif (<i>Intensive Strategy</i>)	a. Strategi Pengembangan Pasar (<i>Market Development Strategy</i>) b. Strategi Pengembangan Produk (<i>Product Development Strategy</i>) c. Strategi Penetrasi Pasar (<i>Market Penetration Strategy</i>)
Strategi Diversifikasi (<i>Diversification Strategy</i>)	a. Strategi Diversifikasi Konsentrik (<i>Consentric Divers. Strategy</i>) b. Strategi Diversifikasi Konglomerat (<i>Conglomerate Divers. Strategy</i>) c. Strategi Diversifikasi Horisontal (<i>Horizontal Divers Strategy</i>)
Strategi Bertahan (<i>Divense Strategy</i>)	a. Strategi Usaha Patungan (<i>Joint Venture Strategy</i>) b. Strategi Penciutan Biaya (<i>Retrenchment Strategy</i>) c. Strategi Penciutan Usaha (<i>Divestiture Strategy</i>) d. Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)

Sumber: Umar (2003)

1. Kelompok Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategies*) *forward integration strategy*, *backward integration strategy*, dan *horizontal integration strategy*, ketiganya secara kolektif sering dianggap sebagai strategi integrasi vertikal. Penjelasan ketiga strategi ini dipaparkan sebagai berikut:
 - a. *Forward Integration Strategy*. Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memperoleh kepemilikan.
 - b. *Backward Integration Strategy*. Merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak dapat lagi diandalkan. Jadi, tujuan dari strategi ini adalah mendapatkan kepemilikan dan atau meningkatkan pengendalian atas perusahaan pemasok.
 - c. *Horizontal Integration Strategy*. Strategi integrasi horisontal merupakan suatu strategi pertumbuhan, jadi tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan atau pengendalian atas para pesaing.
2. Kelompok Strategi Intensif (*Intensive strategies*). Strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk adalah tiga strategi yang dikelompokkan dalam strategi intensif. karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada. Pemaparannya adalah sebagai berikut:

- a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*). Strategi ini berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa yang sudah ada melalui usaha pemasaran yang lebih gencar dan besar.
- b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*) Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru (dalam perspektif global)
- c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*). Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan, memperbaiki dan memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang.

3. Kelompok Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*). *Concentric diversification*, *horizontal diversification*, dan *conglomerate diversification* adalah kelompok strategi yang makin lama kurang populer. Namun bagaimanapun juga, diversifikasi kadang-kadang masih merupakan strategi yang sesuai bagi perusahaan dan berhasil untuk diterapkan.

- a. *Concentric Diversification Strategy*. Strategi ini dapat dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat (*decline*) dan produk tersebut mengalami hal yang sama.
- b. *Horizontal Diversification Strategy*. Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling

berhubungan. Hal ini dapat dilakukan jika produk baru akan mendukung produk lama.

- c. *Conglomerate Diversification Strategy*. Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan. Hal ini dapat dilakukan jika industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan. Ada peluang untuk memiliki bisnis dan berkaitan, yang masih berkembang baik serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru.

4. Kelompok Strategi Bertahan (*Devensive Strategies*)

- a. *Joint Venture Strategy*. Strategi ini merupakan strategi yang populer, dimana terjadi saat dua perusahaan atau lebih membentuk suatu perusahaan temporer atau kosorsium untuk tujuan kapitalisasi modal (membentuk organisasi terpisah dengan tujuan kerja sama)
- b. *Retrenchment Strategy*. Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. *Retrenchment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi *turnaround* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar pesaingnya dengan mengubah pengelompokan lewat penghematan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
- c. *Divestiture Strategy*. Strategi ini dilakukan dengan menjual divisi atau bagian dari organisasi. Strategi inipun sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.

- d. *Liquidation Strategy*. Merupakan suatu strategi yang menjual seluruh aset dari sebuah perusahaan, yang dapat dihitung nilainya bagian per bagian, atas nilai aset berwujud. Strategi ini merupakan sebuah pengakuan dari kegagalan.
- e. Strategi Kombinasi. Organisasi mengusahakan kombinasi dari dua atau lebih strategi secara simultan, tetapi suatu strategi kombinasi mungkin membawa resiko yang istimewa bila dilaksanakan terlalu jauh. Tidak ada organisasi yang sanggup menjalankan semua strategi yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan. Keputusan yang sulit harus dibuat serta prioritas harus ditetapkan.

2.2. Misi Strategis (*Strategic Mission*)

Misi strategi diperlakukan sebagai variabel kontinyu dalam penelitian ini. Perlakuan ini merupakan alternatif bagi beberapa tipologi yang mengoperasionalkan misi strategi – atau strategi generik – sebagai variabel nominal. Sebagai contoh, strategi kepemimpinan biaya, strategi pembedaan, dan strategi fokus secara keseluruhan tidak dapat dengan mudah direncanakan di sepanjang spektrum tunggal yang kontinyu. Baik tipe strategi Miles maupun Snow keduanya tidak ada yang dapat menggambarkan perusahaan prospektor, penganalisa, pelindung, dan reaktor. Namun demikian, seperti yang dikemukakan oleh Gupta dan Govindrajan (1984), penelitian yang cermat atas literatur manajemen strategi mengungkapkan bahwa misi strategis seringkali dikonseptualisasikan sebagai hal yang ada di sepanjang rangkaian kesatuan yang

berkisar dari strategi bentuk di satu sisi dan strategi hasil di sisi lain (misalnya, Hofer dan Schendel, 1978; MacMillan, 1982). Perspektif yang terakhir mengenai misi strategis ini diadopsi dalam penelitian ini bersamaan dengan perspektif tersebut memperkenalkan semua perusahaan untuk dikategorisasikan menurut tujuan strategisnya tanpa mengharuskan bahwa semua perusahaan dengan jelas jatuh pada beberapa kategori ‘murni’ dari strategi generik.

Misi strategis menurut Covin *et al.*, (2000:500) dapat dibedakan menjadi empat yaitu sebagai berikut:

1. *Build strategy* atau strategi bentuk yaitu suatu strategi yang menekankan pada peningkatan penjualan dan *market share*, penerimaan menerima pengembalian atau *return* yang rendah pada investasi dalam jangka pendek hingga menengah.
2. *Hold strategy* atau strategi pengaruh yaitu suatu strategi yang menekankan untuk mempertahankan *market share* dan memperoleh pengembalian atau *return* yang masuk akal pada investasi.
3. *Harvest strategy* atau strategi hasil yaitu suatu strategi yang menekankan untuk memaksimalkan profitabilitas dan arus kas dalam jangka pendek hingga menengah, mau mengorbankan *market share* bila diperlukan.
4. *Divest strategy* yaitu suatu strategi yang menekankan untuk mempersiapkan diri untuk melakukan penjualan usaha, likuidasi, atau kebangkrutan.

2.3. Pilihan Manjerial (*Managerial Choices*)

Faktor lain selain *strategis mision* yang mampu memberikan kontribusi bagi kinerja manajerial adalah *managerial choices*. *Managerial choices* penerapan kegiatan yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan elemen *strategic posture*/keadaan strategis, *organizational structure*/struktur organisasi, dan *competitive marketing tactics*/taktik pemasaran kompetitif (Covin *et al.*, 2000:485).

1. *Strategic Posture* atau Keadaan strategis.

Strategic Posture atau Keadaan strategis dikonseptualisasikan sebagai hal yang direfleksikan dalam tiga tingkatan perilaku organisasional: pengambilan resiko *top management* sehubungan dengan keputusan investasi dan tindakan strategis di hadapan ketidakpastian; ke-ekstensif-an dan frekuensi inovasi produk serta kecenderungan yang berhubungan dengannya terhadap kepemimpinan teknologis; dan sifat dasar pionir dari perusahaan seperti yang nampak dalam kecenderungan perusahaan untuk berkompetisi dengan industri saingan secara agresif dan proaktif (Karagozoglu dan Brown, 1988; Miller dan Friesen, 1982; Zahra, 1991). Perusahaan dengan keadaan strategi konservatif merupakan perusahaan yang berani mengambil resiko, inovatif, dan proaktif. Ketiga komponen keadaan strategis ini dikemukakan oleh Miller (1983) untuk mencakup orientasi strategi yang mendasar dan unidimensional:

Secara umum, para ahli teori tidak akan menyebut suatu perusahaan bersifat wiraswasta bila perusahaan tersebut mengubah teknologi atau lini

produknya (invoasi) hanya dengan secara langsung mengimitasi saingan selagi menolak untuk mengambil resiko apapun. Beberapa sikap ke-proaktif-an juga akan menjadi hal yang esensial. Melalui tanda yang sama, perusahaan yang berani mengambil resiko yang secara finansial sangat berpengaruh tidak perlu bersifat wiraswasta. perusahaan tersebut juga harus terlibat dalam pasar-produk atau inovasi teknologis.

2. *Organization structure* atau Struktur organisasi

Organization structure atau struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai pengaturan hubungan aliran kerja, otoritas, dan komunikasi dalam suatu perusahaan. Struktur secara operasional dapat didefinisikan dalam beberapa cara: dalam artian departemen organisasi atau unit kerja, sebagaimana halnya dalam struktur fungsional, struktur produk, dan struktur matriks, dan dalam artian dimensi intinya, seperti formalisasi dan sentralisasi. Demi tujuan dari penelitian ini, struktur secara operasional didefinisikan sebagai tingkat 'keorganisasian' perusahaan. Struktur organisasi dicirikan oleh atribut-atribut seperti pengambilan keputusan desentralisasi, informalitas, dan fleksibilitas. Di satu sisi, struktur mekanistik dicirikan oleh atribut-atribut seperti pengambilan keputusan sentralisasi, ketaatan tegas terhadap aturan dan prosedur yang ditentukan secara formal, dan hubungan terstruktur yang dilaporkan dengan jelas (Khandwalla, 1977; Slevin, 1989).

Struktur operasionalisasi sebagai tingkat keorganisasian perusahaan merupakan hal yang berguna dalam konteks penelitian ini karena keorganisasian merupakan suatu konstruksi yang mencakup beberapa dimensi

struktural kritis dan secara umum diakui, seperti formalisasi dan sentralisasi. Oleh karena itu, keorganisasian, dengan luas namun sempit, merupakan hal deskriptif dari suatu bentuk struktur keseluruhan. Lagipula, seperti yang akan ditunjukkan di bawah ini, operasionalisasi struktur organisasi sebagai tingkat keorganisasian perusahaan sangat sesuai dengan fokus penelitian ini pada misi strategi.

3. *Competitive marketing tactics* atau Taktik pemasaran kompetitif.

Competitive marketing tactics atau taktik pemasaran kompetitif yang dipilih untuk dibuka dalam model riset ini semuanya berhubungan dengan strategi pemasaran. Taktik tersebut termasuk harga produk, biaya periklanan, ukuran kekuatan penjualan, penekanan pada aktivitas pengembangan produk baru, penekanan pada penyempurnaan produk yang sudah ada, dan luasnya lini produk. Seperti yang akan dibahas kemudian, masing-masing dari variabel ini telah diidentifikasi sebagai sarana yang melaluinya misi strategi spesifik dapat diimplementasikan dengan efektif. Oleh karena itu, pilihan-pilihan yang berkenaan dengan masing-masing dari taktik pemasaran kompetitif ini harus dibuat dalam pengertian misi strategis tertentu suatu perusahaan.

2.4. Kinerja

2.4.1. Pengertian Kinerja

Dalam kehidupan, manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melaksanakan tugas yang diakhiri

dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan. (As'ad, 2002)

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja, adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dibalik tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja untuk mendapatkan imbalan hasil kerja. Jadi pada hakekatnya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Menurut Mc. Gregor (As'ad, 2002) seseorang itu bekerja karena bekerja itu merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau beristirahat, untuk aktif mengerjakan sesuatu. Smith dan Wakeley menyatakan bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang.

Definisi *job performance* menurut Evans *et al.*, (2007) adalah sebagai berikut:

Kinerja merupakan sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi tuntutan yang ditetapkan oleh organisasi

Definisi *job performance* menurut Maier adalah sebagai berikut: (As'ad, 2002)

Job performance atau kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Definisi *job performance* menurut Lawler dan Porter adalah sebagai berikut: (As'ad, 2002)

“Successful role achievement” yang diperoleh dari perbuatannya.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *job performance* atau kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan *Level of Performance*.

2.4.2. Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Evans *et al.*, (2007) menyatakan bahwa kinerja dapat dikonseptualisasikan dalam berbagai cara, antara lain adalah berfokus pada *outcome performance*, atau sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi tuntutan yang ditetapkan oleh organisasi.

Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan lima elemen yaitu kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Menurut Jessup (1975) seperti yang dikutip oleh As'ad (2002) yang pertama diperlukan dalam mengukur kinerja adalah ukuran mengenai sukses, dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Usaha untuk menentukan ukuran tentang sukses ini amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks, sehingga sulit ada ukuran *output* yang pasti.

2.4.3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

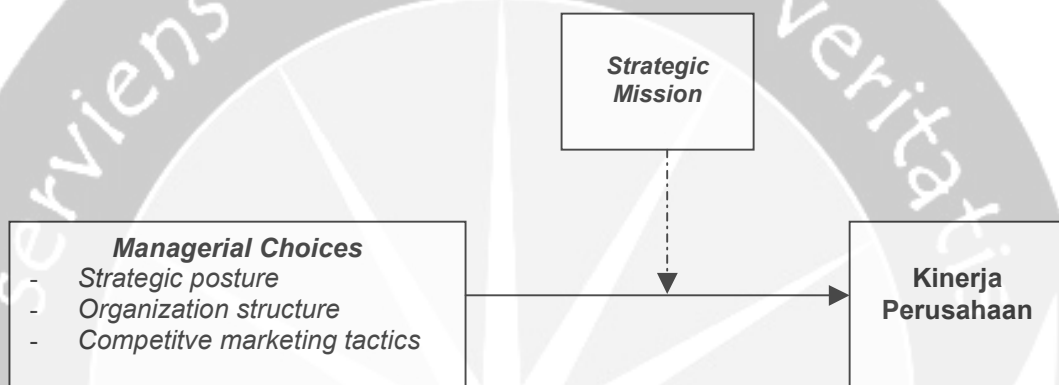
Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah:
(Sentono, 1999)

1. Efektivitas dan Efisiensi. Efektivitas adalah bila tujuan yang ditetapkan dapat dicapai sesuai dengan rencana. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya terlalu besar, maka dapat dikatakan tidak efisien.
2. Otoritas dan Tanggung Jawab. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap karyawan dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja organisasi tersebut. Kejelasan wewenang dan tanggungjawab setiap karyawan harus disertai dengan kapasitas masing-masing karyawan yang bersangkutan.
3. Disiplin. Secara umum disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
4. Inisiatif. Inisiatif berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, dan menindaklanjuti inisiatif dari bawahan dalam bentuk implementasinya dalam kehidupan organisasi.

2.5. Kerangka Hubungan Antara Misi Strategi, Pilihan Managerial Dengan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dibuat kerangka konsep penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.5
Kerangka penelitian



Sumber: Covin *et al.*, (2000)

2.6. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan atau kesimpulan sementara sehingga untuk membuktikannya perlu diadakan pengujian dan analisa (Sugiyono, 2000). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Covin *et al.*, (2000) penulis mengajukan hipotesisi sebagai berikut:

1. Misi strategi memperkuat pengaruh *strategic posture* terhadap kinerja perusahaan.
2. Misi strategi memperkuat pengaruh *organizational structure* terhadap kinerja perusahaan.

3. Misi strategi memperkuat pengaruh *competitive marketing tactics* terhadap kinerja perusahaan.

