BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Dalam konteks ini penulis telah membaca dan mencari dari penelitian yang sudah dilakukan peneliti lain terutama dengan tema pengembangan usaha dengan strategi level korporat. Ada beberapa penelitian yang dianggap relevan untuk mendukung dalam penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut: *Pertama,* skripsi saudari Eni Dewi Saputri yang berjudul "Perancangan strategi pengembangan usaha dengan metode SWOT analysis di perusahaan Abon Diamond Ampel Boyolali".

Dalam penelitiannya, saudari Eni Dewi Saputri memfokuskan riset pada pembuatan atau penyusunan strategi dalam mengembangkan usaha dengan metode analisis SWOT dan menggunakan metode kualitatif sebagai metode penelitiannya. Yang mempunyai empat materi tentang penilaian,pertama penilaian terhadap sisi kekuatan kekuatan sebuah produk dan sistem dari sebuah perusahaan akan memicu perusahaan tersebut untuk menonjolkan sisi kekuatannya untuk memberikan nilai tambah dibandingkan produk dan sistem dari perusahaan lain. kedua penilaian terhadap sisi kelemahan dapat membuat perusahaan tersebut berusaha mengatasi kelemahan dari produk dan sistemnya tersebut. Ketiga penilaian terhadap sisi peluang akan membuat perusahaan tersebut berusaha menaklukan berbagai peluang yang ada. Keempat penilaian terhadap sisi ancaman akan menyadarkan perusahaan tersebut untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menanggulangi setiap ancaman yang datang. Persamaan penelitian saudari Eni Dewi Saputri dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak dalam metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif. Kemudian persamaan selanjutnya antara penelitian yang akan peneliti laksanakan dengan penelitian saudari Eni Dewi Saputri terletak pada fokus penelitiannya yaitu sama-sama menyusun dan membuat suatu rencana yang komprehensif untuk mengembangkan suatu usaha. Keunggulan penelitian yang akan peneliti laksanakan terletak pada obyek penelitiannya yaitu strategi yang disusun dalam suatu bisnis, ketika perusahaan akan bersaing di era globlalisasi.[1]

Kedua, skripsi saudara Trifandi Lasalewo dengan judul ”Perancangan strategi korporasi industri pakaian jadi PT XYZ kota Gorantalo”. dengan mendapatkan kesimpulan bahwa usulan strategi yang tepat bagi perusahaan adalah: 1. Strategi komoditi (fokus pada harga yang kompetitif) dan strategi transisional (fokus pada kualitas) 2. Perlunya membuka counter-counter di lokasi luar kota sebagai *balancing* produk 3. Perlunya peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai aset perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitaif dan penelitian ini mendalami penyusunan strategi korporasi dalam mengembangkan industri pakaian. Persamaan penelitian saudara Trifandi Lasalewo terletak pada metode penelitian yang digunakan yakni metode kualitatif. Selain itu perbedaannya adalah penelitian saudara Trifandi Lasalewo dengan

[1] Eni Dwi Saputri, “*Perancangan strategi pengembangan usaha dengan metode SWOT analysis di perusahaan abon diamond ampel boyolali”*, Fakultas teknik, Jurusan teknik industri, Universitas sebelas maret, Surakarta.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penelitian yang akan dilakukan peneliti laksanakan terletak pada obyeknya. Jika obyek yang diteliti oleh saudara Trifandi Lasalewo adalah usaha yang sudah berbasis ekonomi maka berbeda dengan obyek penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu berawal dari sebuah usaha yang berbasis sosial.[2]

B. Kerangka Teori

1. Konsep strategi

Dalam hal perusahan memulai suatu bisnis pastinya memerlukan sebuah konsep strategi agar bisa mempunyai pandangan tujuan yang di inginkan. Di mana setiap strategi masing-masing perusahaan mempunyai makna yang berbeda-beda dalam menentukan tujuan. Manajamen strategi dapat diartikan sebagai penentuan serangkaian keputusan dan tindakan yang menyangkut arah perjalanan perusahaan di masa depan, penyelarasan sasaran setiap bagian perusahaan, pengelolaan sumberdayanya sesuai dengan lingkunganya, serta pembuatan siasat yang benar, yang dimaksudkan untuk pencapaian sasaran-sasaran.[3]

Dalam pengertian yang dimaksut tersebut menunjukkan bahwa yang mula-mula harus ditetapkan dalam manajemen strategik adalah arah perusahaan di masa depan. Arah ini dapat berupa jenis usaha dalam mana perusahaan melakukan kegiatan. Setelah arah ini

---

[2] Trifandi Lasalewo, "*Perancangan strategi korporasi industri pakaian jadi PT XYZ kota Gorontalo*", Jurusan teknik industri, Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo

[3] Pontas M, Pardede, 2011, *Manajemen Strategik&Kebijakan Perusahaan*, (Mitra Wacana Media: Medan), hal 23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dirumuskan dengan jelas, para pengelola perusahaan kemudian harus menetapkan dan merumuskan keputusan-keputusan tentang apa yang dapat dilakukan untuk membawa perusahaan menuju arah yang sudah ditetapkan tersebut serta tindakan mana yang paling baik dan paling tepat untuk dilakukan.

Terdapat berbagai macam definisi strategi ditinjau dari segi organisasi atau perusahaan. Secara definisi strategi diformulasikan oleh para pakar antara lain menurut pendapat Ansoof yang dikutip oleh Ismail Nawawi di buku manajemen strategik sektor publik menjelaskan strategi adalah aturan pembuatan keputusan dan penentuan garis pedoman organisasi/perusahaan. kemudian, menurut Christensen yang dikutip oleh Ismail Nawawi dibuku manajemen strategik sektor publik menerangkan strategi adalah pola berbagai tujuan serta kebijakan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa, sehingga jelas usaha yang sedang dan akan dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan baik sekarang maupun yang akan datang.[4]

Seperti bidang-bidang lain manajemen, manajemen strategi mempunyai cakupan atau lingkup yang jelas. Lingkup manajemen strategik menunjukkan seluruh kegiatan yang dicakup oleh manajemen strategik. Dalam keseluruhan kegiatan manajemen strategik mempunyai dua lingkup utama yakni:

[4] Ismail Nawawi, 2008, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, (Salemba Empat:Jakarta), hal 4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Perencanaan strategik

Perencanaan strategik pada dasarnya merupakan putusan-putusan strategik. Putusan-putusan strategik adalah putusan-putusan yang mempunyai pengaruh atau akibat jangka panjang atas misi, falsafah, kebijakan , sasaran,, termasuk cara-cara pencapaian sasaran perusahaan.[5]

b. Pemberlakuan dan pengendalian siasat.

Pemberlakuan dan pengendalian siasat adalah pembuatan berbagai putusan manajerial seperti jenis susunan organisasi, gaya kemimpinan, sistem informasi manajemen, serta pemantauan dan penilaian sistem yang digunakan untuk menjamin keberhasilan penggunaan siasat tersebut.[6]

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan memeprtimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

---

[5] Pontas m, pardede, 2011, *Manajemen Strategik&Kebijakan Perusahaan*, (Mitra Wacana Medan: Medan), hal 25

[6] Pontas m, pardede, 2011, *Manajemen Strategik&Kebijakan Perusahaan*,(Mitra Wacana Media: Medan), hal 25

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ada beberapa manfaat yang bisa diperoleh organisasi jika menerapkan manajemen strategik, yakni:[7]

a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
b. Membantu organisasi beradaptasi pada perusahaan-perusahaan yang terjadi
c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
d. Mengidentifikasikan keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang
f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaanya
g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

2. Strategi dalam perspektif islam

Sedangkan dalam perspektif islam, orientasi strategi sebuah perusahaan tidak lain adalah pencapaian empat hal utama sebagai sasaran jangka panjang, yakni : 1. Target hasil: profit-materi dan benefit-non materi, 2. Pertumbuhan, yang artinya terus meningkat, 3.

[7] Agustinus Sri Wahyudi, 1996, *Manajemen Strategik*, (Binarupa Aksara: Jakarta), hal 19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keberlangsungan, dalam kurun waktu selama mungkin, dan 4. Keberkahan atau keridhaan allah.[8]

Target hasil: profit materi dan benefit non materi. Tujuuan perusahaan harus tidak hanya untuk mencari profit (qimah madiyah atau nilai materi) setingi-tingginya. Namun juga harus dapat memperoleh dan memberikan benefit (keuntungan atau manfaat) nonmateri kepada internal organisasi perusahaan dan eksternal (lingkungan), seperti terciptanya suasana persaudaraan, kepedulian sosial dan sebagainya. Yang kedua adalah pertumbuhan. Hasil perusahaan akan terus diupayakan agar tumbuh meningkat setiap tahunnya. Selanjutnya adalah keberlangsungan. Sebagaiamana upaya pertumbuhan, setiap aktivitas untuk menjaga, keberlangsungan tersebut juga dijalankan dalam koridor syariah. Dan yang terakhir adalah keberkahan. Faktor keberkahan atau orientasi untuk menggapai ridha allah swt merupakan puncak kebahagiaan hidup manusia muslim. Karenanya, para pengelola bisnis perlu memeatok orientasi keberkahan yang dimaksut agar pencapaian segala orientasi di atas senantiasa berada dalam koridor syariah yang menjamin diraihnya keridhaan allah SWT.

[8] Gumbira Sa'id,2003, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, (Khairul Bayaan : Jakarta), hal 52-55

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٞ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ

ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا

فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ ١١

"Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah[767]. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.[767] Bagi tiap-tiap manusia ada beberapa Malaikat yang tetap menjaganya secara bergiliran dan ada pula beberapa Malaikat yang mencatat amalan-amalannya. dan yang dikehendaki dalam ayat ini ialah Malaikat yang menjaga secara bergiliran itu, disebut Malaikat Hafazhah.[768] Tuhan tidak akan merobah Keadaan mereka, selama mereka tidak merobah sebab-sebab kemunduran mereka."

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Konsep Strategi Level Korporasi

Dalam lingkup manajemen strategi terdapat salah satu startegi dimana strategi tersebut menjadi tonggak tertinggi dalam menjalankan strategi bisnis yang diinginkan. Strategi level korporat yang biasa disebut oleh orang-orang pada umumnya memiliki arti strategi yang dirumuskan oleh level korporat atau yang disebut "kantor pusat". Startegi korporat membicarakan sebuah perusahaan sebuah perusahaan dengan beberapa pilihan bidang bisnis, dengan perusahaan yang jumlahnya bisa lebih dari satu untuk setiap bisnis.

Korporat sendiri dalam pengertian manajemen stratejik adalah sebuah perusahaan yang menguasai/memiliki perusahaan-perusahaan lain, baik yang bergerak dalam bidang yang sama atau terkait dengan korporasi maupun bidang atau industri lain.[9]Strategi level korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, ketika perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distincive competence* menjadi *competitive advantage*.[10]

Sedangkan menurut Barney dan Hesterly yang dikutip oleh Ismail Solihin dalam buku manajemen strategik, strategi level korporat adalah berbagai tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dengan menjalankan usaha diberbagai pasar atau berbagai jenis industri secara simultan.[11]

---

[9] Jusuf Udaya dkk, 2013, *Manajemen Stratejik, (Graha Ilmu:* Jogjakarta), *hal 122*
[10] Freddy Rangkuti, 1997, *Analisis Swot,(Gramedia Pustaka Utama:* Jakarta), hal 11
[11] Ismail Solihin, 2012, *Manajemen Strategik,*(Erlangga: Bandung), hal 188

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam penyusunan Strategi Korporat, oleh para pemimpin puncak, akan didefinisikan industri dimana perusahaan akan bersaing dan juga dikembangkan suatu rencana jangka panjang dari organisasi. Strategi ini berhubungan dengan pengalokasian dan pengelolaan sumber-sumber daya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi dengan menyatukan unit-unit bisnis yang berbeda menjadi suatu strategi organisasi yang menyeluruh.[12] Keputusan dalam strategi ini mencakup investasi dalam diversifikasi, integrasi vertikal, akuisisi dan pencuitan.

Setiap unit bisnis memerlukan tujuan strategi yang luas. Tujuan yang paling mendasar dari unit bisnis adalah untuk memaksimalkan nilai bagi pemegang saham. Ada lima tujuan yang dapat dilakukan oleh unit bisnis, yaitu:[13]

1. *Divest*, merupakan bagian dari bisnis yang tidak menambah nilai tambah tetapi langkah yang penting untuk meningkatkan keuntungan bagi pemegang saham. Hal ini juga penting sebagai strategi pertumbuhan yaitu dengan melepaskan unit bisnis yang kurang menguntungkan dan fokus terhadap unit bisnis yang menguntungkan
2. *Harvest*, merupakan strategi yang dapat memaksimalkan *cash flow* perusahaan dengan mengoptimalkan aset yang ada. bersih

[12] Agustin Sri Wahyuni, 1996, *Manajemen Strategik pengantar proses berpikir strategik*, (Binarupa Aksara : Yogyakarta), hal 24
[13] Ujang Suparwan dkk, 2009, *Pemasaran Strategik*, (Inti prima promosindo: Jakarta), hal. 175-179

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dibawah nilai restrukturisasi optimal dan pada kondisi ketika penambahan nilai dari restrukturisasi diperoleh dari kenaikan *cash flow* dari volume penjualan dan bukan dari pertambahan.

3. *Maintain*, merupakan strategi yang digunakan untuk mempertahankan penguasaan pasar. Kondisi yang memungkinkan dalam menjalankan strategi ini adalah (a) bisnis dan investasi mendapatkan keuntungan yang sehat (b) bisnis sudah memiliki posisi kompetitif yang baik (c) pasar hanya didominasi oleh sebagian kecil produsen, dan (d) ada hambatan yang signifikan untuk masuk ke dalam pasar.
4. *Growth* untuk menghasilkan keuntungan yang besar bagi pemegang saham, maka perusahaan dapat mengambil strategi *growth.* Tetapi untuk menciptakan keuntungan yang besar bagi perusahaan, maka perusahaan tersebut harus memiliki bisnis yang berkembang pula. Untuk berkembang, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif dan daya tarik.
5. *Enter* merupakan strategi akhir yang dilakukan perusahaan setelah menganalisa strategi sebelumnya. Ada tiga kriteria yang membuat perusahaan mengambil strategi enter. Pertama, daya tarik pasar yang sudah diantisipasi. Kriteria kedua, dan yang paling penting adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yang dapat diraih dengan cara memperkecil struktur biaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan tersebut. Kriteria ketiga adalah kemampuan menjaga hambatan masuk pasar.

Terdapat lima kombinasi pengambilan tujuan strategis yang berdasarkan kepada daya tarik pasar dan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan.[14] Pada kombinasi dengan daya tarik dan keunggulan kompetitif yang tinggi, perusahaan lebih baik mengambil strategi enter sehingga dapat menghasilkan nilai yang lebih besar bagi pemegang saham. Sebaliknya, unit bisnis yang memiliki daya tarik dan keunggulan kompetitif yang rendah sebaiknya melakukan divestasi.

High	Divest/Growth	Growth	Growth/enter
Medium	Harvest	Maintain	Growth
Low	Divest	Harvest	Maintain

Gambar 2.1 Tujuan Strategis dan Matriks Karakteristik Strategi

Sementara itu, Michael Porter menyarankan bahwa dalam penyusunan strategi korporat, kita perlu mengetahui terlebih dahulu

[14] Ujang Suparwan dkk, 2009, *Pemasaran Strategik*, (Inti prima promosindo: Jakarta), hal. 191

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keunggulan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk di industri ini, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, serta produk substitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai pesaing bagi produk yang di analisis.[15]

Setelah manajemen menilai posisi strategis dan menentukan tujuan strategis tahap selanjutnya adalah menetapkan arah pemasaran untuk mendapatkan tujuan tersebut. Penetapan arah ini disebut fokus strategi.

Ada 5 bentuk kegiatan yang dilakukan pada tingkat korposasi.[16] Pertama, analisis portofolio berbagai satuan usaha bisnis dalam perusahaan dikaitkan dengan kekuatan perusahaan yang bersangkutan sendiri, disoroti khusus dari sudut pandang daya tarik dan tahap perkembangan industri dalam lingkungan dimana perusahaan bergerak. Kedua, prakiraan kinerja perusahaan yang bersangkutan di masa depan apabila strategi tertentu diterapkan dalam portofolio sekarang. Ketiga membandingkan kinerja perusahaan yang diperkirakan akan terwujud di masa depan dengan sasaran perusahaan untuk menemukan jurang pemisah yang mungkin dihadapi. Keempat mengidentifikasikan portofolio pengganti, termasuk penggunaan strategi baru, untuk memperkecil, dan bahkan jika mungkin

[15] Freddy Rangkuti, 1997, *Teknik membedah kasus bisnis analisis swot*, (Gramedia Pustaka Utama : Jakarta), hal.12
[16] Sondang p. Siagian, mpa, 1995, *Manajemen Stratejik*, (Bumi Aksara:Jakarta), hal 159

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghilangkan jurang pemisah yang dimaksud. Kemudian yang terakhir melakukan evaluasi terhadap berbagai alternatif dan pilihan stratejik.

4. Langkah-langkah mengembangkan unit bisnis

Dalam mengembangkan suatu unit bisnis ada banyak macam strategi agar bisa mencapai tujuan yang diinginkan salah satunya dengan penerapan rencana bisnis. Penerapan daripada rencana bisnis adalah suatu proses pemindahan rencana bisnis(misi, tujuan, dan strategi) menjadi suatu hasil dan melibatkan pengembangan struktur organisasi, alokasi sumber daya (anggaran), budaya dan iklim perusahaan serta merupakan suatu tahap yang paling penting dan vital bagi keberhasilan suatu organisasi.

Pengembangan organisasi (*organizational development*) adalah proses perbaikan organisasi yang terencana dengan mengembangkan struktur-struktur, sistem-sistem dan proses-prosesnya untuk memperbaiki efektivitas organisasi dan mencapai tujuan yang telah diinginkan.[17] Usaha-usaha pengembangan organisasi (*organizational development*), dapat dilakukan dengan cara: *survey feedback*, *sensivity training*, dan *team building*.[18]

1) Survey feedback

[17] R. Wayne mondy, 2008, "*Manajemen sumber daya manusia*", (Erlangga: jakarta),hal.6
[18] Justine T. Sirait, 2006, "*Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi*", (Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta), Hal. 124-125

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Survey feedback adalah suatu metode yang melibatkan *survey* atas sikap-sikap anggota dan memberikan umpan balik kepada pimpinan organisasi, sehingga masalah-masalah dapat diselesaikan dengan baik. Hasil survei tersebut dapat digunakan sebagai perbandingan dengan organisasi lain, sehingga dapat dipakai sebagai dasar diskusi bagi mereka untuk mengembangkan alternatif pemecahan.

2) *Sensivity training*

Sensivity training adalah suatu metode untuk meningkatkan wawasan pegawai mengenai perilaku mereka sendiri melalui diskusi terbuka dalam kelompok yang dipimpin oleh trainer khusus. Partisipan dipacu untuk secara jujur, saling menginformasikan satu dengan lainnya mengenai perilaku masing-masing, dan untuk meninterpresentasikan perasaannya.

3) *Team building*

Team building adalah aktivitas kelompok yang memiliki interaksi tinggi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam menuntaskan tugas-tugas, terutama yang memiliki interpendensi dengan orang lain melalui serangkaian aktivitas yang dirancang secara hati-hati untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Keberhasilan team building sepenuhnya tergantung pada partisipan dalam melakukan penelitian. Informasi mengenai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masalah kelompok diperoleh dari kelompok, kemudian anggota kelompok menganalisis dan mendiskusikannya secara bersama-sama dan akhirnya partisipan mengembangkan langkah tindakan pemecahan masalah yang telah mereka identifikasikan.

Strategi unit bisnis adalah merupakan strategi yang dibuat pada level unit bisnis, divisi atatu pada level produk dan strateginya lebih ditekankan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam suatu industri atatu segmen pasar tertentu. Strategi pada tingkat bisnis/divisi bertujuan untuk mengembangkan suatu bisnis yang akan memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaingnya dalam suatu pasar atau industri.[19]

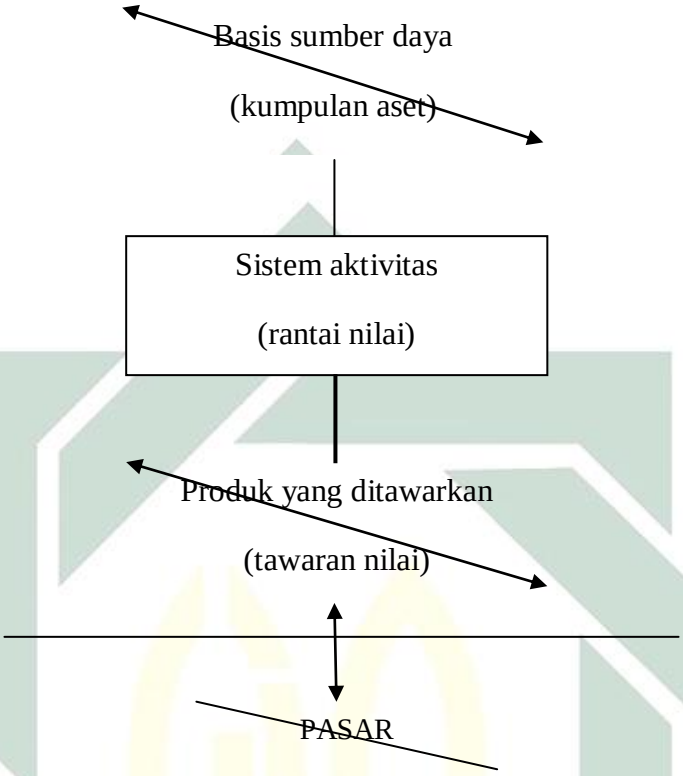
Menurut Porter yang dikutip oleh Ismail Solihin dalam buku Manajemen Strategik menyebutkan bahwa adanya tiga strategi generik yang dapat menjadi pilihan perusahaan dari berbagai industri untuk memperoleh keunggulan kompetitif bagi bisnis perusahaan. ketiga strategi tersebut 1. adalah kepemimpinan biaya, 2. diferensiasi dan 3. fokus[20]

Setelah adanya rencana bisnis maka akan muncul langkah selanjutnya menentukan langkah-langkah untuk mengembangkan unit bisnis yakni strategi bisnis, dimana biasanya cenderung terkait dengan bagaimana perusahaan atau unit bisnis meningkatkan posisi

[19] Ismail Solihin,2012, *Manajemen Strategik*,(Erlangga: Bandung), hal 196
[20] Ismail Solihin,2012, *Manajemen Strategik*,(Erlangga: Bandung), hal 196

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

persaingannya atau produknya diantara industri atau pangsa pasar tertentu.[21]



Gambar 2.2. Komponen sistem bisnis yang menentukan keunggulan daya saing

Proses perencanaan strategik untuk pengembangan unit bisnis terdiri dari beberapa langkah[22] :

a. Mendefinisikan misi unit bisnis

Setiap unit bisnis diperusahaan perlu merumuskan misi spesifiknya, yang masih bernaung di bawah misi perusahaan. rumusan misinya harus mencakup batasan segmen pasar. Agar

[21] M. Taufiq Amir, 2012, *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*, (Rajawali Pers:Jakarta), hal 151-152
[22] Philip Kotler, 1996, *Manajemen Pemasaran*, (Erlangga:Jakarta), hal 65

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bisa mengetahui arah dan tujuan bisnis tersebut, sehingga memudahkan dalam menganalisa proses selanjutnya.

b. Menganalisis lingkungan ekstern

Manajer unit bisnis harus mengetahui informasi tentang lingkungan yang harus dipantau dan di pahami agar unit bisnis mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Salah satu tujuan pokok analisa lingkungan adalah untuk mengenalin adanya peluang-peluang baru.

c. Menganalisis lingkungan intern

Setiap unit bisnis harus dievaluasi kekuatan dan kelemahannya secara periodik. Analisis ini memberikan kesimpulan bahwa meskipun suatu bisnis memiliki kekuatan yang tinggi di faktor tertentu, kekuatan ini tidak langsung berarti merupakan keunggulan bersaing. Hal yang sangat penting bagi unit bisnis adalah memiliki kekuatan yang relatif besar untuk faktor itu dibandingkan dengan para pesaingnya.

d. Menentukan tujuan sasaran unit bisnis

Tahap ini bisa disebut dengan perumusan sasaran dan memberikan gambaran mengenai apa yang ingin dicapai unit bisnis dalam periode perencanaanya. Agar sistem ini berjalan, sasaran unit bisnis ini harus konsisten.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Mengembangkan strategi bisnis

Rumusan tujuan merupakan arah kemana unit bisnis akan menuju, startegi menjawab bagaimana merencanakan untuk mencapainya. Setiap unit bisnis harus menjabarkan sendiri starteginya untuk mencapai tujuan.

f. Menyusun rencana program

Setelah unit bisnis mengembangkan gagasan strateginya untuk mencapai tujuan bisnisnya, unit bisnis harus menyusun program-program pendukung untuk melaksdanakan strategi ini.

g. Mengimplementasikan rencana program

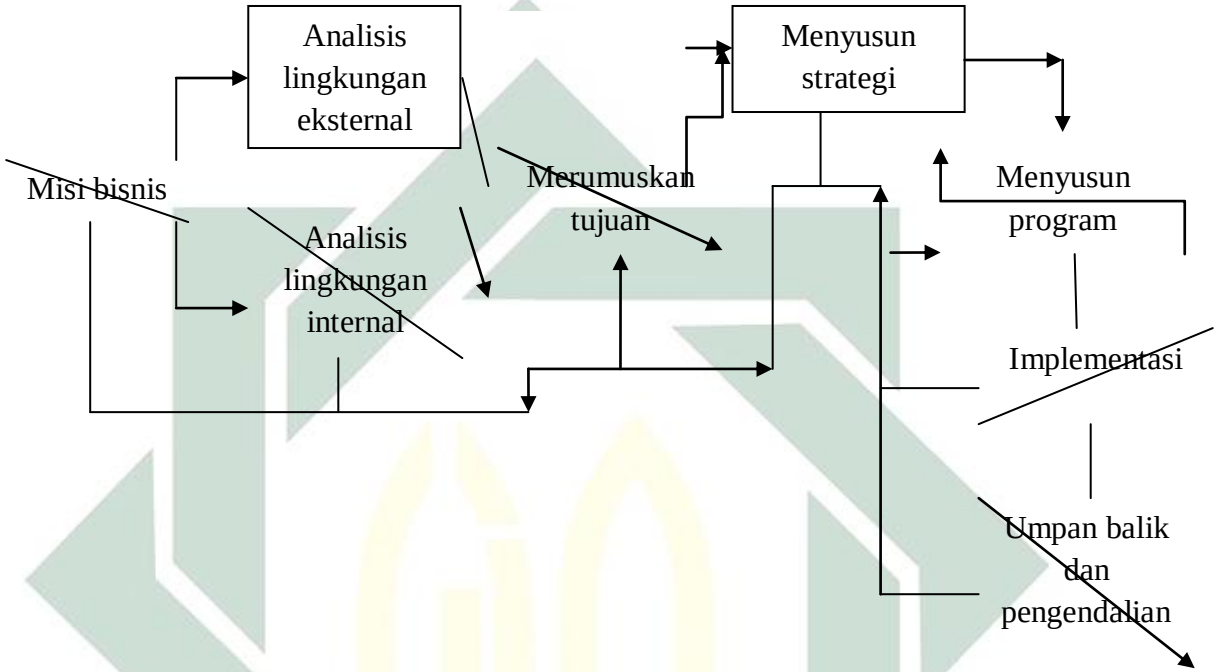
Perusahaan yang dikelola dengan baik memiliki suatu tekad dan keyakinan bahwa setiap orang dalam perusahaan mengetahui tugasnya dan bangga melaksanakan tugas tersebut. Dan pada saat perusahaan akan mengimplementasikan strategi, harus memperhatikan stakeholder dan kebutuhan mereka.

h. Mengumpulkan informasi untuk umpan balik dan melakukan pengendalian

Pada lingkungan yang selalu berubah, unit bisnis harus selalu siap untuk merevisi program-program, strategi, tujuan, atau bahkan kadang-kadang misinya. Setiap perusahaan harus terus-menerus menilai tingkat dan bentuk investasi yang diperlukan untuk tetap bertahan di industri tertentu. Perusahaan harus melakukan tindakan terbaiknya untuk memantau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perubahan lingkungan, dan memang sulit untuk mengubah satu bagian tanpa adanya penyesuaian dibagian-bagian lainnya.



Gambar 2.3 Proses perencanaan strategik bisnis

5. Analisis portofolio

Salah satu alat bantu yang penting dalam mengembangkan strategi korporasi multibisnis adalah analisis portofolio. Pendekatan ini menempatkan kantor pusat sebagai pengatur sumber daya arus kas diantara unit-unit bisnis bersamaan dengan pengidentifikasian fungsi strategis yang mendasar dalam seluruh portofolio. Dua model evaluasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

portofolio bisnis yang paling terkenal adalah model *boston consulting grup* dan model *general electric*.

Boston consulting group mengembangkan dan mempopulerkan matriks pertumbuhan pangsa pasar. Dimana matriks tersebut dibagi menjadi empat sel, masing-masing menunjukkan jenis bisnis yang berbeda:[23]

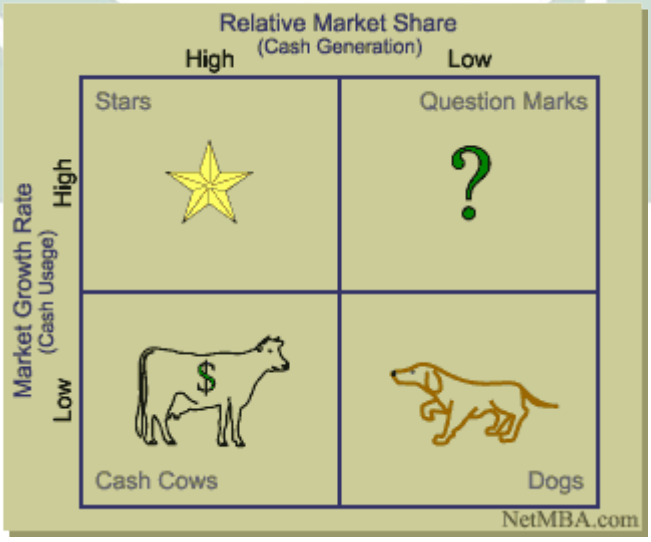
a. Tanda tanya : unit bisnis yang beroperasi dipasar dengan pertumbuhan yang tinggi namun pangsa pasar relatifnya rendah. Perusahaan yang masuk dalam lingkup ini mencirikan perusahaan yang baru saja bergerak dalam industri tertentu. Keberadaanya disebabkan oleh adanya peluang untuk bertumbuh dalam industri tersebut, tetapi karena baru masuk, pangsa pasar relatif masih rendah.
b. Bintang : jika bisnis tanda tanya berhasil, bisnis tersebut akan masuk ke kategori bintang. Bintang adalah pemimpin pasar yang berada dipasar yang tumbuh dengan cepat. Secara umum unit bisnis yang masuk dalam lingkup bintang menunjukkan bahwa mereka berada dalam situasi pertumbuhan bisnis yang tinggi, dikombinasikan dengan pangsa pasar yang relatif tinggi pula.
c. Sapi perah : perusahaan-perusahaan yang berada dalam lingkup sapi perah, yaitu yang pangsa pasar relatifnya tinggi dan

[23] M. Suyanto, 2007, *strategic management global most admired companies,*(Andi Offset: Yogyakarta), hal 114

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pertumbuhan industrinya rendah, perusahaan tersebut secara teoritis mempunyai uang kas yang banyak. Uang yang dihasilkan oleh pangsa pasar yang tinggi tersebut tidak perlu diinvestasikan kembali seperti halnya dengan lingkup bintang, karena industrinya sudah tidak tumbuh lagi. bila pertumbuhan pasar tahunan turun menjadi kurang dari 10 persen, sang bintang menjadi sapi perah jika masih memiliki pangsa pasar yang relatif terbesar.

d. Anjing : anjing menggambarkan bisnis yang memiliki pangsa pasar yang rendah dipasar yang tumbuh dengan lambat. Dalam hal ini perusahaan yang berada dalam lingkup anjing merupakan perusahaan yang sudah tidak memberikan keuntungan lagi karena pangsa pasar relatif rendah dan perkembangan industrinya sudah berhenti.



Gambar 2.3 Matrix Boston Consulting Grup

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah menempatkan macam-macam usaha bisnisnya ke matriks pertumbuhan pangsa pasar, perusahaan harus memutuskan apakah portofolio bisnisnya dalam keadaan sehat. Portofolio yang tidak seimbang adalah yang mempunyai terlalu banyak anjing atau tanda tanya dan atau terlalu sedikit bintang dan sapi perah.

Tugas perusahaan selanjutnya adalah menentukan tujuan, strategi dan anggaran yang diberikan kepada masing-masing unit bisnis. Ada empat strategi yang dapat dilakukan :

1. Kembangkan, disini tujuannya adalah meningkatkan pangsa pasar unit bisnis meskipun harus mengorbankan laba jangka pendek. Startegi ini cocok untuk tanda tanya yang pangsa pasarnya harus ditingkatkan jika ingin menjadi bintang
2. Pertahankan, disini tujuannya adalah mempertahankan pangsa pasar unit bisnis. Strategi ini cocok untuk sapi perah yang kuat agar dapat terus memberikan arus kas yang positif.
3. Panenlah, disini tujuannya adalah meningkatkan pemasukan kas jangka pendek unit bisnis dengan mengabaikan akibat jangka panjangnya. Strategi panen mencakup keputusan untuk menarik diri dari bisnis dengan menjalankan suatu program perampingan atau pengurangan biaya secara berkelanjutan.
4. Lepaskan, di sini tujuannya adalah untuk menjual atau melikuidasi suatu bisnis karena sumber daya lebih baik digunakan di tempat lain. Strategi ini cocok untuk bisnis

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kategori anjing dan tanda tanya yang menghambat laba perusahaan.

Perusahaan harus hati-hati dalam memutuskan apakah akan menuai atau melepas yang merupakan startegi terbaik bagi unit bisnis yang lemah. Menuai akan mengurangi nilai masa depan bisnis tersebut dan dengan demikian juga harganya bila bisnis itu akan dijual atau dilepas dikemudian hari. Keputusan pelepasan yang dilakukan lebih awal cenderung akan menghasilkan harga penawaran yang cukup tinggi jika bisnis dalam keadaan yang relatif baik dan memiliki nilai lebih dibandingkan perusahaan lain.

Sementara pendekatan GE atau *General Electric* memiliki pengertian setiap perusahaan seyogyanya ditempatkan pada dua dimensi di dalam matrix, yaitu daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Apabila menggunakan pendekatan ini sebuah perusahaan harus menentukan faktor-faktor yang paling penting untuk mendefinisikan daya tarik industri dan kekuatan bisnisnya. Tahap selanjutnya adalah mengukur setiap variabel berdasarkan kepentingan relatifnya terhadap faktor lain. Jumlah bobotnya harus sama dengan satu.

Adapun kelebihan dalam analisis portofolio yaitu:[24]

[24] Jusuf Udaya dkk, 2013, *Manajemen Stratejik,* (Graha Ilmu: Yogyakarta), hal 136

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Analisis portofolio mendorong manajemen tingkat tinggi untuk mengevaluasi masing-masing bisnis secara individual, menetapkan sasaran, dan mengalokasikan sumber dayanya.
2. Analisis portofolio menstimulasi penggunaan data eksternal untuk menunjang penilaian manajemen.
3. Analisis portofolio menimbulkan masalah ketersediaan arus kas untuk digunakan dalam ekspansi dan pertumbuhan.
4. Penyampaian secara grafis membuat interpretasi dan komunikasi menjadi mudah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id