

## II. KERANGKA PENDEKATAN TEORI

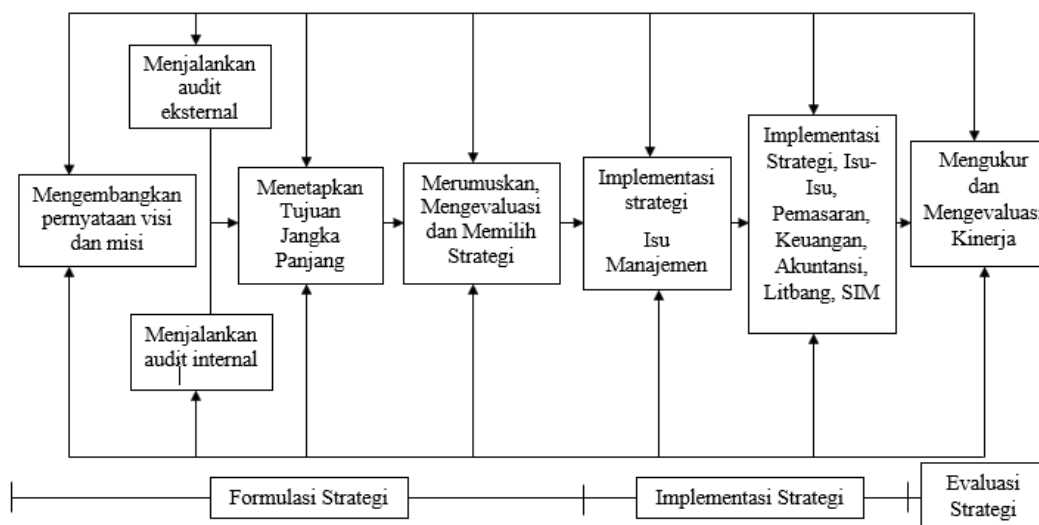
### A. Tinjauan Pustaka

#### 1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan sistem sebagai satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen saling berhubungan, saling mempengaruhi dan bergerak ketujuan yang sama (Sedarmayanti, 2014). Menurut Gurel (2017), manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai proses berkesinambungan dalam menciptakan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan yang dapat memungkinkan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategi dapat menggambarkan dua elemen penting yaitu :

- i) Manajemen strategi berkaitan dengan proses yang berjalan seperti analisis, keputusan dan tindakan. Manajemen strategi berkaitan dengan bagaimana manajemen perusahaan dalam menganalisis sasaran strategi (visi, misi dan tujuan) serta kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Kemudian perusahaan menciptakan serta menentukan keputusan strategi bagi bisnisnya. Terakhir tindakan yang diambil dalam menjalankan keputusan tersebut dengan mengalokasikan sumber daya serta merancang perusahaan untuk merealisasikan rencana yang sudah dibuat.
- ii) Manajemen strategi melalui studi perusahaan dapat mengalahkan perusahaan lain. Mengalahkan dalam bentuk menciptakan keunggulan yang tidak hanya unik dan berharga akan tetapi juga sulit untuk ditiru. Hal tersebut ditujukan agar perusahaan bertahan lama. Biasanya keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama yaitu melakukan aktivitas yang berbeda dengan pesaing atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Manajemen strategi dapat digunakan secara bergantian dengan istilah perencanaan strategi. Proses manajemen strategi merupakan sebuah alur dalam penyusunan strategi yang akan menentukan sasaran dan keputusan strategi. Proses manajemen strategi sangat bersifat dinamis dan berkelanjutan. Suatu perubahan yang terjadi pada salah satu komponen utama dalam model, dapat merubah salah satu atau semua komponen yang lain. Berikut gambar 1 yang menunjukkan model komprehensif suatu proses manajemen strategi



Gambar 1. Model Komprehensif Manajemen Strategis  
Sumber : David (2006)

Menurut David (2006), perencanaan strategi atau manajemen strategi memiliki tiga tahapan utama, yaitu :

- i) Tahap pertama yaitu memformulasikan strategi dalam perusahaan yang dimulai dengan menyusun visi dan misi. Sasaran strategis yaitu hasil yang ingin dituju untuk mencapai misi yang telah disusun. Agar sasaran objek yang ditetapkan realistis, menantang, terukur, konsisten dan jelas, maka sebuah perusahaan perlu untuk memahami hal-hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta memanfaatkan peluang yang ada dan ancaman yang harus diwaspadai.

Setelah sasaran strategi ditetapkan, formulasikan strategi guna mendapatkan cara agar sasaran strategi tercapai. Mengukur keberhasilan strategi yang telah dicapai, maka diperlukan pengukuran akurat dan seimbang, terintegrasi juga selaras.

- ii) Tahap kedua yaitu mengimplementasikan strategi. Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan agar menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi dapat dijalankan sesuai formulasi yang telah dibuat. Implementasi strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk merealisasikan formulasi strategi yang telah ada. Tahapan implementasi strategi menjadi tahap yang paling sulit dalam manajemen strategi, sehingga membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan
- iii) Tahap ketiga adalah evaluasi strategi. Evaluasi strategi menjadi tahap akhir dalam manajemen strategi. Terdapat tiga macam aktivitas mendasar dalam mengevaluasi strategi yaitu (1) meninjau kembali faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang/saat ini, (2) mengukur kinerja dan (3) mengambil tindakan korektif.

Perencanaan strategi merupakan sebuah proses yang bersifat kooperatif dan partisipatif. Perencanaan strategi yang diimplementasikan dengan baik menjadi salah satu kunci dalam memastikan bahwa sebuah perusahaan siap untuk menghadapi tantangan akibat perubahan yang semakin cepat di masa yang akan datang. Perencanaan strategi dan implementasinya dilakukan dengan langkah-langkah yang sistematis, didukung dengan kepemimpinan yang efektif, melibatkan partisipasi dari anggota serta dikomunikasikan secara tepat keseluruh perusahaan,

sehingga memudahkan perusahaan dalam mencapai visi, misi serta sasaran strategi yang telah ditetapkan.

### **a. Formulasi Strategi**

Pelaksanaan strategi diawali dalam perumusan visi, misi dan tujuan. Kemudian menganalisis terhadap kondisi lingkungan internal maupun eksternal.

#### 1) Visi, Misi dan Tujuan

Visi, misi dan tujuan merupakan hal yang penting dalam manajemen strategi. Visi berisikan pernyataan yang jelas dan singkat mengenai tujuan serta cita-cita perusahaan di masa depan. Sebuah visi harus memberikan motivasi bagi sejumlah banyak orang untuk melakukan perubahan dan bagi karyawan dimaksudkan agar dapat memberikan kinerja yang terbaik. Jika visi merupakan gambaran mengenai tujuan maupun cita-cita, misi adalah cara menghadirkan visi menjadi kenyataan. Sebuah pernyataan misi harus secara akurat menjelaskan mengapa perusahaan tersebut perlu dan apa yang yang diharapkan akan dicapai dikemudian hari. Misi mencakup kriteria yang bermakna dan dapat diukur dengan menyoroiti konsep-konsep seperti posisi etika/moral perusahaan, gambaran publik, pasar sasaran, produk/layanan. Pernyataan misi harus berifat realistis yang tidak sempit dan tidak terlalu luas. Pernyataan visi harus singkat, spesifik dan memiliki fokus yang tajam (Susanto, 2014). Menurut Sedarmayanti (2014) misi merupakan tujuan atau sebuah alasan mengapa perusahaan tersebut hidup. Pernyataan misi merupakan pernyataan jangka panjang mengenai tujuan yang dapat membedakan sebuah perusahaan dengan perusahaan serupa. Selain itu, sebuah pernyataan misi mengidentifikasi jangkauan dari operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

## 2) Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang ada pada sebuah perusahaan, tapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Kekuatan adalah sumber daya/kapabilitas yang dikendalikan dan atau tersedia oleh perusahaan untuk membuat perusahaan tersebut relatif lebih unggul dibandingkan dengan pesaing dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Kelemahan menjadi suatu keterbatasan/kekurangan sumber daya/kapabilitas suatu perusahaan yang bisa menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif (Sedarmayanti, 2014). Menurut Effendi (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan *Multi Attribute Utility Theory* (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar” menunjukkan hasil analisis lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan meliputi pemberian pelatihan tentang coklat, adanya pembukuan keuangan, menjalin kerjasama, terdapat berbagai macam olahan coklat, adanya fasilitas pendukung, belum adanya struktur organisasi, kinerja karyawan belum optimal, belum adanya label halal MUI, harga relatif mahal, iklan produk kurang, lokasi yang masih sulit dijangkau oleh transportasi umum.

Kekuatan perusahaan yang sulit untuk disamakan atau ditiru oleh pesaing disebut dengan kompetensi yang unik (*distinctive competencies*). Cara menciptakan kompetensi yang unik yaitu dengan melibatkan pemanfaatan kompetensi yang unik. Untuk mendapatkan kekuatan maupun kelemahan yang ada dalam perusahaan semua manajer maupun karyawan perlu dilibatkan. Menjalankan audit internal dapat menjadi suatu forum yang baik untuk memperbaiki proses komunikasi dalam perusahaan. Menurut David (20016), Audit internal membutuhkan kumpulan,

asimilasi dan evaluasi informasi tentang operasi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen.

Menurut Widowati (2016) adanya faktor internal dan eksternal mampu memengaruhi perkembangan dan eksistensi suatu perusahaan, sehingga perusahaan harus mengetahui keadaan perusahaan itu sendiri serta keadaan perusahaan lain tentang kekuatan maupun kelemahannya. Adanya informasi mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan dan perusahaan lain, diharapkan perusahaan tersebut mampu memanfaatkan dan mengantisipasi setiap peluang ataupun ancaman yang ada.

### 3) Analisa lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Peluang merupakan situasi yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, sedangkan ancaman merupakan situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman menjadi penghalang bagi perusahaan dalam mencapai sesuatu. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, perubahan teknologi, pembaharuan peraturan, semua hal tersebut dapat menjadi penghalang bagi perusahaan. Hasil penelitian “Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Produk Olahan Coklat” menunjukkan bahwa perkembangan teknologi, tren dalam mengkonsumsi coklat loyalitas terhadap konsumen menjadi suatu peluang bagi usaha Chokato di Payakumbuh, Sumatra Barat serta ancamannya berupa pengaruh keputusan menteri perdagangan mengenai penghapusan bea masuk impor kakao dan tingkat inflasi di kota Payakumbuh (Meilani, 2016).

Tujuan audit eksternal yaitu untuk mengembangkan daftar yang terbatas mengenai peluang sehingga dapat memberikan manfaat dan mengenai ancaman yang harus dihindari. Perusahaan harus dapat merespon terhadap faktor-faktor tersebut dengan memformulasikan strategi yang mengambil keuntungan dari eksternal atau yang meminimalkan pengaruh dari ancaman potensial (David,2006). Kekuatan eksternal dibagi menjadi lima kategori besar yaitu kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan; kekuatan politik, pemerintah dan hukum; kekuatan teknologi ; dan kekuatan kompetitif.

Menurut Sedarmayanti (2014) lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja dapat langsung berpengaruh/dipengaruhi oleh suatu instansi ataupun organisasi seperti pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan. Lingkungan sosial tidak berhubungan secara langsung dengan aktivitas jangka pendek, akan tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan jangka panjang dalam perusahaan.

#### **b. Analisis Strategi**

Adapun tahapan dalam memformulasikan strategi menurut Fred R David dalam Sedarmayanti (2014) sebagai berikut :

1) Tahap pertama : *The Input Stage* (tahap masukan). Semua informasi mengenai faktor internal maupun eksternal yang dibutuhkan dilakukan dengan menggunakan dua teknik formulasi strategi yaitu:

##### *a) Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)*

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Data internal meliputi

manajemen, SDM dan pemasaran. Pada prinsipnya tahapan kerja IFE sama dengan EFE.

*b) Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)*

Matriks ini digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Data eksternal meliputi ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, dan persaingan pasar disekitar perusahaan berada. Hal tersebut dianggap penting karena dapat secara langsung atau tidak berpengaruh terhadap perusahaan.

2) Tahap Kedua : *The Matching Stage* (tahap pencocokan). Setelah mendapatkan informasi terkait perusahaan yang dianalisis dengan matriks IFE dan matriks EFE, maka selanjutnya tahap pencocokan. Pada tahap ini dilakukan dengan mengidentifikasi dengan matriks IE dan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities* dan *Threat*). Matriks internal-eksternal (IE) digunakan untuk menentukan posisi perusahaan. Analisis SWOT penting dilakukan untuk membantu manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi yaitu :

- a) *Strenght-Opportunities* (SO) : mengembangkan strategi dalam menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
- b) *Weaknesses-Opportunities* (WO) : mengembangkan strategi dalam meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
- c) *Strenght-Threat* (ST) : mengembangkan strategi dalam menggunakan kekuatan untuk megatasi ancaman
- d) *Weaknesses-Threat* (WT) : mengembangkan strategi dalam meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman



### 3) Tahap Ketiga : *Decision Stage* (Tahap Kelanjutan)

Metode yang digunakan dalam tahap ini yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM adalah teknik dalam menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan secara objektif. Metode ini digunakan sebagai alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif berdasarkan internal maupun eksternal yang ada. Hasil penelitian Effendi (2017) dengan menggunakan matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi yang menjadi prioritas Kampung Coklat adalah meningkatkan promosi dengan iklan, mengikuti event-event tertentu serta membuka galeri baru

## 2. Konsep Strategi

Setiap perusahaan dalam mencari keuntungan selalu memiliki strategi dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut ditujukan selain untuk mendapatkan keuntungan juga agar perusahaan dapat bertahan dalam jangka yang lama terhadap usaha atau bisnis. Oleh sebab itu, perusahaan sangat perlu memiliki dan menetapkan strategi yang akan dilaksanakan untuk bertahan dalam dunia bisnis. Menurut Chandler dalam Ranguti (2006), strategi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka perusahaan, program tindak lanjut dan prioritas alokasi sumber daya.

Pemahaman mengenai konsep strategi dan konsep lainnya yang saling berkaitan, akan menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep yang dimaksud adalah sebagai berikut

- a. *Distinctive Competence* merupakan suatu tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan secara lebih baik dibandingkan dengan pesainya. Suatu perusahaan memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru

oleh perusahaan pesaing, identifikasi konsep ini meliputi : keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Kedua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan pesaing (Day dan Wensley daam Rangkuti, 2006)

- b. *Competitive Advantage* merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh suatu perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan dalam merebut peluang pasar. Menurut porter dalam Rangkuti (2006) ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu *cost leadership*, diferensiasi dan fokus.

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tipe strategi itu sendiri yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis. Berikut penjelasan :

- i) Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, contohnya stategi pengembangan pasar.
- ii) Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi
- iii) Strategi bisnis, strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen

Strategi adalah suatu kesatuan rencana secara menyeluruh, komprehensif dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan (Susanto, 2014). Sejalan dengan perkembangan, konsep tentang strategi juga terus berkembang. Strategi bukan hanya sekedar mencapai tujuan perusahaan, akan tetapi strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan serta pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi.

## **B. Kerangka Pemikiran**

Griya Cokelat Nglanggeran merupakan suatu bentuk usaha berbasis industri rumahan pengolahan kakao. Usaha ini memproduksi berbagai olahan cokelat seperti minuman cokelat, pisang cokelat, dodol cokelat, cokelat batangan dan lainnya. Tempat ini juga dijadikan sebagai etalase pemasaran berbagai produk olahan yang dihasilkan.

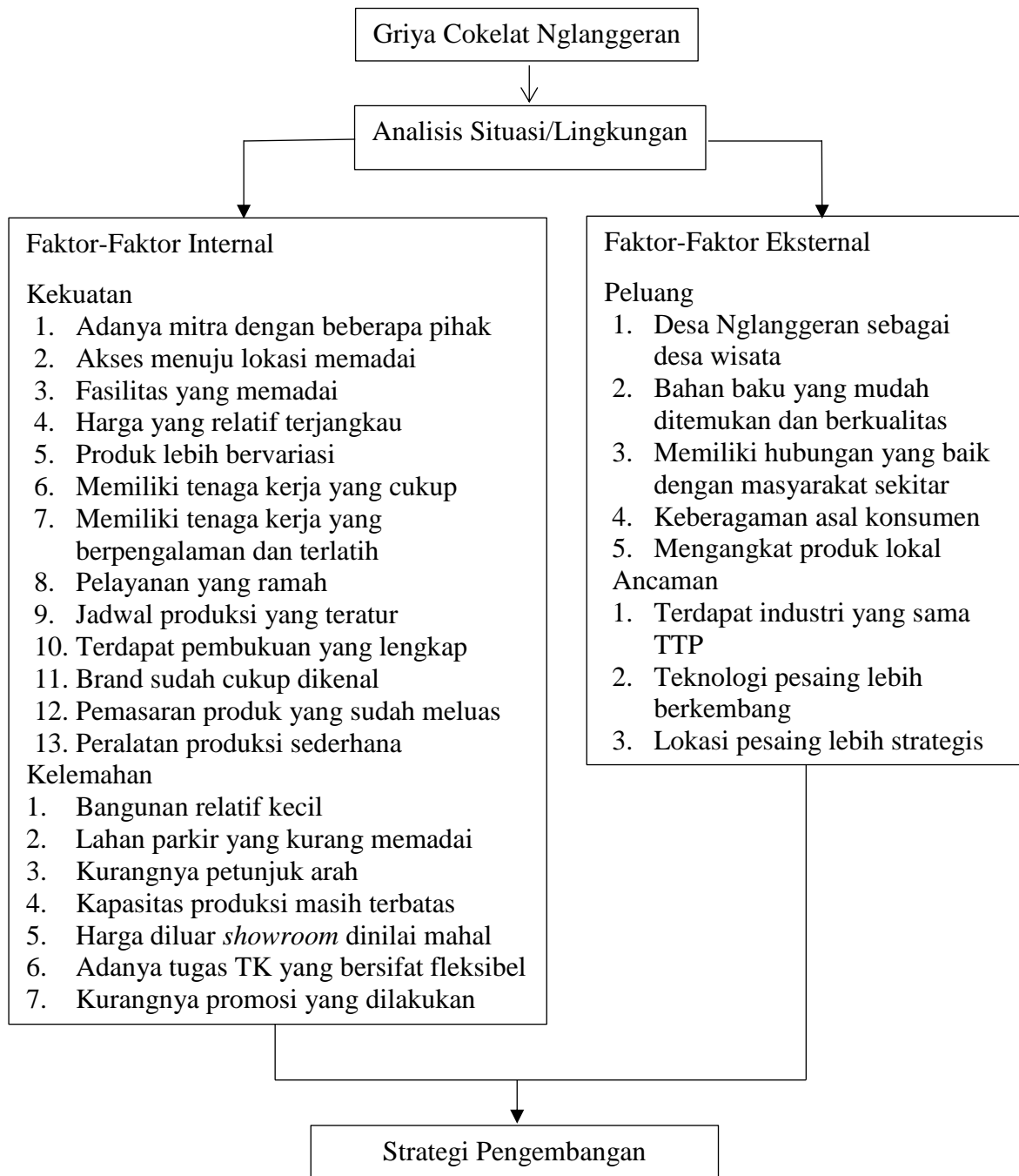
Bentuk kerjasama yang terjalin dengan berbagai mitra seperti Gapoktan Kumpul Makaryo, pokdarwis, LIPI, Bank Indonesia dan pemerintah kabupaten Gunung Kidul memiliki peran masing-masing dimana hal tersebut dapat menjadi kekuatan bagi Griya Cokelat Nglanggeran. Akses menuju Griya Cokelat Nglanggeran dinilai lancar, terdapat beberapa fasilitas yang ada cukup memadai, harga produk relatif terjangkau, produk lebih bervariasi, jumlah tenaga kerja yang dirasa cukup dan berpengalaman, pelayanan ramah, memiliki jadwal produksi yang teratur serta sudah adanya pembukuan lengkap, brand sudah cukup dikenal oleh banyak masyarakat dengan meluasnya pemasaran produk Griya Cokelat Nglanggeran serta peralatan produksi masih sedernaha dapat menjadi suatu kekuatan yang dimiliki oleh Griya Cokelat Nglanggeran. Selain kekuatan, terdapat juga beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan usaha Griya Cokelat Nglanggeran. Peluang tersebut berupa terkenalnya desa Nglanggeran sebagai desa wisata terbaik se-ASEAN pada tahun 2017 dengan memadukan sektor pertanian dan pariwisata dalam program *live in* (Ummah, 2017). Adanya kerjasama dengan Gapoktan memudahkan Griya Cokelat Nglanggeran mendapatkan bahan baku utama, terdapat hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar, keberagaman asal konsumen yang datang ke Griya Cokelat Nglanggeran serta adanya peluang

dalam mengangkat potensi desa dengan munculnya produk lokal. Hal tersebut dapat mendukung perkembangan Griya Cokelat Nglanggeran agar lebih dikenal oleh masyarakat yang lebih luas lagi.

Akan tetapi terdapat pula kelemahan pada Griya Cokelat Nglanggeran yaitu terdapat beberapa fasilitas yang masih perlu ditingkatkan lagi contohnya bangunan relatif kecil, struktur lahan parkir beralaskan tanah, kurangnya petunjuk arah dan kapasitas alat produksi yang masih terbatas. Kelemahan lainnya yang ada seperti harga produk diluar *showroom* Griya Cokelat Nglanggeran dinilai mahal, masih adanya tugas tenaga kerja yang fleksibel dan kurangnya kegiatan promosi produk oleh Griya Cokelat Nglanggeran. Selain itu juga terdapat beberapa ancaman yang perlu diperhatikan seperti adanya pesaing yang bergerak dalam industri yang sama yaitu Taman Teknologi Pertanian (TTP). TTP merupakan industri pengolahan hasil pertanian dalam skala besar termasuk didalamnya pengolahan kakao. Teknologi yang digunakan lebih maju dan lokasi pesaing lebih strategis dibandingkan dengan Griya Cokelat Nglanggeran

Langkah awal dalam penelitian ini adalah menganalisis masalah yang menjadi kendala Griya Cokelat Nglanggeran dalam menjalankan usahanya, yaitu dengan menganalisis lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan Griya Cokelat Nglanggeran dianalisis dengan menggunakan matriks IFE, sedangkan lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi Griya Cokelat Nglanggeran dianalisis dengan menggunakan matrik EFE. Hasil matrik IFE dan EFE menjadi matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan, kemudian kedua matriks tersebut dipadukan melalui analisis SWOT guna memperoleh berbagai

alternatif strategi apa yang dapat dilakukan dalam pengembangan Griya Cokelat Nglanggeran. Langkah terakhir dalam memberikan prioritas strategi yang dapat diterapkan di Griya Cokelat Nglanggeran yaitu dengan analisis matriks QSPM. Kerangka pemikiran tersebut dapat diilustrasikan pada gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran