

BAB II

TELAAH PUSTAKA

1. Pengertian Manajemen Strategi

Strategi bagi perusahaan merupakan seperangkat keputusan yang dirumuskan dan dikembangkan berdasarkan tinjauan terhadap banyak faktor baik internal maupun eksternal. Suatu strategi merupakan cara untuk mengatasi dan mengantisipasi setiap masalah yang timbul serta pemanfaatan kesempatan untuk masa depan. Memahami manajemen strategi tentunya harus mendefinisikan strategi dalam ruang lingkup bisnis. Pandangan beberapa ahli mengenai pengertian manajemen strategi adalah sebagai berikut.

Fred R. David (2011:5) mengatakan bahwa, *“Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objective.”* Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Pearce dan Robinson (2013) menyatakan manajemen strategi adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategis meliputi perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian keputusan dan tindakan yang sesuai dengan strategi perusahaan.

Dari uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa strategi adalah rencana yang disatukan untuk mencapai tujuan utama organisasi atau perusahaan baik melalui perumusan tugas, tujuan dan sasaran perusahaan. Melalui strategi, manajemen mengartikan rencana berskala dasar dan berorientasi ke masa depan mereka untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi yang merefleksikan kesadaran suatu organisasi mengenai bagaimana, kapan, dan dimana organisasi akan bersaing; terhadap siapa organisasi harus bersaing; dan apa maksud organisasi bersaing. Beberapa perusahaan mungkin mempunyai tujuan yang sama, akan tetapi strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dapat berbeda. Jadi suatu strategi dibuat berdasarkan tujuan.

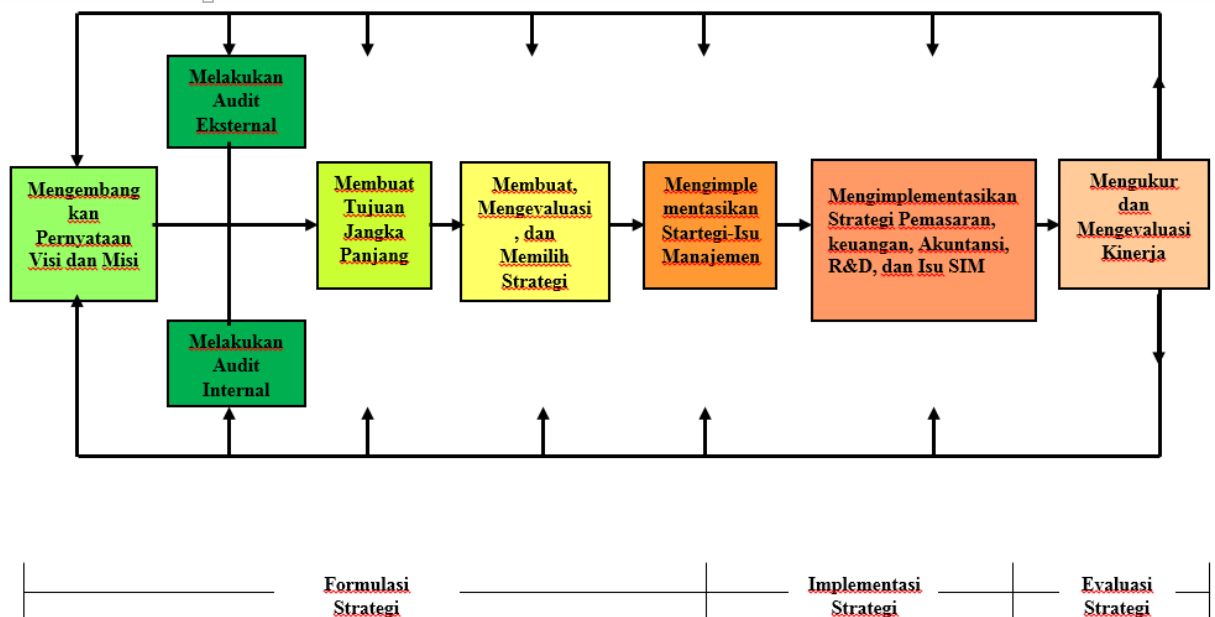
Sedangkan menurut Wheelen & Hunger (2006), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi dan evaluasi serta pengendalian.

Dari pengertian manajemen strategi menurut pandangan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa Manajemen strategi merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan strategi yang meliputi kerangka perumusan (*formulating*), implementasi (*implementing*) serta evaluasi (*evaluating*). Proses manajemen strategi ini meliputi rencana-rencana jangka panjang maupun pendek untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Jadi dalam hal ini strategi merupakan parameter sebuah organisasi dalam pengertian menentukan tempat bisnis dan cara bisnis.

2.2. Model Manajemen Strategi

Menurut David (2016), cara paling baik untuk mempelajari dan menerapkan proses manajemen strategis adalah dengan menggunakan model. Setiap model menggambarkan suatu jenis proses. Kerangka kerja dibawah ini adalah model komprehensif suatu proses manajemen strategis yang sudah diterima secara luas. Model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi mewakili pendekatan praktis dan jelas untuk perumusan, pelaksanaan dan evaluasi. Hubungan antara bagian-bagian utama dalam proses manajemen strategis ditampilkan dalam model tersebut.

Gambar 2.1
Model Manajemen Strategi Komprehensif



(Sumber: Fred R. David, 2011)

2.3. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi menurut David (2011), terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

1. Perumusan Strategi; terdiri dari menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan diterapkan.
2. Implementasi Strategi; terdiri dari keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan *budget*, mengembangkan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Pengimplementasian strategi memiliki maksud memobilisasi para pegawai dan manajer untuk menterjemahkan strategi yang sudah diformulasikan menjadi aksi.
3. Evaluasi Strategi; adalah pengukuran dan penilaian terhadap kinerja. Evaluasi strategi memiliki tiga aktivitas yang fundamental, yaitu mengkaji ulang faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa dan mengambil langkah korektif.

2.4. Implementasi Strategi

Menurut David (2011), implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Implementasi strategi pada perusahaan diharuskan untuk menetapkan sasaran, membuat kebijakan, motivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan memberdayakan sistem informasi, serta menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan dalam manajemen strategi. Melaksanakan strategi untuk melaksanakan strategi-strategi yang dirumuskan. Implementasi strategi yang sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategi menuntut disiplin, komitmen dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan pelaksanaan strategi tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan. Hal ini lebih merupakan seni daripada ilmu. Strategi yang sudah dirumuskan tetapi tidak diimplementasikan tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi itu sendiri.

Menurut pendapat Hariadi (2003), implementasi strategi adalah proses dimana strategi dan kebijaksanaan dijalankan melalui pembangunan struktur, pengembangan program, *budget* dan prosedur pelaksanaan. Implementasi strategi merupakan tahap yang paling sulit dalam proses strategi manajemen mengingat banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan dilapangan dan mungkin tidak sesuai dengan perkiraan semula.

Sedangkan Wheelen & Hunger (2006), implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

Isu-isu utama manajemen dalam implementasi strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, minimalisasi penolakan terhadap perubahan, pengenalan manajer pada strategi, pengembangan budaya yang mendukung strategi, adaptasi proses produksi/operasi, pengembangan sumber daya yang efektif, dan jika perlu, pengurangan karyawan.

Di dalam perspektif manajemen terdapat dua bagian yang akan dianalisis oleh peneliti yaitu Implementasi Strategi di bagian Sumber Daya Manusia dan Operasional. Selain dalam perspektif manajemen, peneliti juga akan menganalisis implementasi strategi yang berkaitan dengan Pemasaran serta Keuangan.

Sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan implementasi strategi pada bidang Sumber Daya Manusia, Operasional, Pemasaran dan Keuangan yang dikemukakan oleh Fred R. David selama kegiatan tersebut dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang.

2.4.1. Sumber Daya Manusia

Di semua organisasi, kecuali yang paling kecil, transisi dari perumusan ke implementasi strategi membutuhkan peralihan tanggung jawab dari para penyusun strategi kepada para manajer divisional dan fungsional. Persoalan-persoalan implementasi bisa muncul karena peralihan tanggung jawab ini, terutama bila keputusan perumusan strategi secara tiba-tiba oleh manajer tingkat menengah dan bawah. Oleh karena itu, sangat penting bahwa para manajer divisional dan fungsional dilibatkan sejauh mungkin di dalam aktivitas perumusan strategi. Hal yang juga sama pentingnya adalah para penyusun strategi harus sebisa mungkin dilibatkan di dalam aktivitas implementasi strategi.

Dalam Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia terdapat beberapa bagian yang akan dianalisis oleh peneliti yaitu tujuan tahunan, kebijakan, alokasi sumber daya manusia, mengelola konflik, menghubungkan kinerja dan gaji dengan strategi, mengelola resistensi terhadap perubahan dan menciptakan budaya yang mendukung strategi, mencocokkan struktur organisasi dengan strategi, restrukturisasi dan rekayasa ulang dan mengelola lingkungan hidup.

2.4.1.1 Tujuan Tahunan

Penetapan tujuan tahunan merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi.

Tujuan tahunan penting bagi implementasi strategi karena:

1. Merupakan landasan untuk alokasi sumber daya
2. Merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer

3. Merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan kearah pencapaian tujuan jangka panjang
4. Menetapkan prioritas organisasional, divisional dan departemental

Waktu dan tenaga yang besar perlu diluangkan untuk memastikan bahwa tujuan tahunan direncanakan dengan baik, sejalan dengan tujuan jangka panjang, dan mendukung strategi yang hendak diterapkan.

2.4.1.2 Kebijakan

Perubahan dalam arah strategis perusahaan tidak terjadi secara otomatis. Dalam kenyataan sehari-hari, kebijakan dibutuhkan untuk membuat suatu strategi berjalan. Kebijakan memfasilitasi pemecaha masalah yang berulang kali muncul dan memandu implementasi strategi. Apapun cakupan dan bentuknya, kebijakan berfungsi sebagai mekanisme untuk menerapkan strategi dan mencapai tujuan. Sebisa mungkin, kebijakan harus dinyatakan dalam banyak bentuk tulisan. Kebijakan merepresentasikan sarana untuk menjalankan keputusan strategis.

2.4.1.3 Alokasi Sumber Daya

Alokasi sumber daya merupakan aktivitas (kegiatan) utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Manajemen strategi memungkinkan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan. Tidak ada yang lebih menghambat manajemen strategis dan keberhasilan organisasi melebihi sumber daya yang dialokasikan secara tidak konsisten dengan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan.

2.4.1.4 Mengelola Konflik

Interdependensi tujuan dan kompetisi untuk sumber daya yang terbatas seringkali mengakibatkan konflik. Konflik didefinisikan sebagai perselisihan kedua belah pihak atau lebih mengenai satu atau beberapa isu/masalah.

Berbagai pendekatan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori: Penghindaran, Defusi, dan Konfrontasi. Penghindaran meliputi beberapa tindakan seperti mengacuhkan permasalahan dengan harapan konflik akan selesai sendiri atau secara fisik memisahkan individu (atau kelompok) yang berkonflik. Defusi dapat meliputi proses menyingkirkan perbedaan antar-pihak yang berkonflik sementara memunculkan kesamaan dan kepentingan bersama, mengompromikan hingga tidak ada pihak yang merasa dikalahkan atau dimenangkan, mengalahkan pada aturan mayoritas, menarik perhatian otoritas yang lebih tinggi, atau mendesain kembali posisi saat ini. Konfrontasi dapat diartikan dengan saling bertukar pandangan antar-pihak yang berkonflik, sehingga masing-masing akan mengerti sudut pandang pihak lain.

2.4.1.5. Menghubungkan Kinerja dan Gaji dengan Strategi

Banyak perusahaan mulai menggolongkan karyawan atas dasar kinerja alih-alih fungsi pekerjaan mereka sebab perusahaan ingin menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Fleksibilitas terkait dengan kompensasi manajemen dan karyawan diperlukan sehingga dapat merangsang usaha-usaha untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Bonus yang diberikan di luar gaji pokok menjadi beberapa cara bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Penting bahwa bonus tidak didasarkan semata-mata pada hasil jangka pendek sebab sistem semacam itu

mengabaikan strategi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Kriteria seperti penjualan, laba, efisiensi produksi, dan kualitas juga bisa menjadi dasar untuk sistem bonus yang efektif. Jika sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah disepakati dan dipahami bersama, setiap anggotanya berhak untuk menikmati hasilnya. Sistem bonus dapat menjadi sebuah alat yang efektif untuk memotivasi individu guna mendukung upaya-upaya penerapan strategi.

2.4.1.6. Mengelola Resistensi terhadap Perubahan

Tidak ada organisasi atau individu yang dapat menghindari perubahan. Akan tetapi, pemikiran tentang perubahan memunculkan kekhawatiran karena orang takut akan kerugian ekonomis, ketidaknyamanan, ketidakpastian, dan keterputusan dari pola-pola sosial yang umum. Hampir setiap perubahan dalam struktur, teknologi, manusia, atau strategi mempunyai potensi untuk mengganggu pola interaksi yang sudah nyaman. Oleh karena alasan itu orang menolak perubahan. Proses manajemen strategis sendiri dapat menyebabkan perubahan besar pada individu dan proses.

Resistensi terhadap perubahan bisa dianggap sebagai ancaman terbesar bagi penerapan strategi yang berhasil. Orang sering menolak penerapan strategi karena mereka tidak mengerti apa yang sedang terjadi atau mengapa perubahan tersebut muncul. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk mengembangkan suatu iklim organisasi yang kondusif bagi perubahan. Perubahan harus dipandang oleh manajer dan karyawan sebagai peluang dan bukannya ancaman.

Menurut David (2011) terdapat tiga strategi yang lazim digunakan sebagai pendekatan dalam menerapkan perubahan:

1. Strategi Perubahan Paksa

Strategi perubahan paksa meliputi dikeluarkannya perintah dan kewajiban untuk menjalankan perintah tersebut.

2. Strategi Perubahan Edukatif

Strategi ini menyajikan informasi untuk meyakinkan orang akan perlunya perubahan.

3. Strategi Perubahan Rasional

Strategi ini berusaha meyakinkan individu-individu bahwa perubahan itu perlu demi keuntungan atau kepentingan pribadi mereka.

Para penyusun strategi harus berusaha menciptakan lingkungan kerja di mana perubahan diakui sebagai sesuatu yang perlu dan baik sehingga individu-individu lebih mudah beradaptasi dengan perubahan. Organisasi-organisasi yang berhasil sekarang ini terus-menerus beradaptasi dengan perubahan di dalam lingkungan yang kompetitif, yang di dalam organisasinya sendiri terus berubah dengan laju yang terus bertambah. Tidak lagi cukup bereaksi terhadap perubahan, manajer juga perlu mengantisipasi perubahan dan idealnya menjadi penggagas dari perubahan tersebut.

2.4.1.7. Menciptakan Budaya yang Mendukung Strategi

Para penyusun strategi harus berusaha keras untuk melestarikan, menekankan, dan membangun berdasarkan aspek-aspek budaya yang ada yang mendukung strategi baru yang diusulkan. Banyak riset mengindikasikan bahwa strategi baru sering kali digerakkan oleh pasar dan didikte oleh berbagai kekuatan kompetitif. Oleh karena alasan ini, mengubah budaya sebuah perusahaan agar sesuai dengan strategi baru biasanya lebih efektif daripada mengubah strategi dengan budaya yang ada. Beragam teknik tersedia untuk mengubah budaya suatu perusahaan, diantaranya rekrutmen,

transfer, promosi, restrukturisasi rancangan organisasi, model peran, dan penegasan positif.

2.4.1.8. Mencocokkan Struktur dengan Strategi

Ada dua alasan utama perubahan dalam strategi sering kali mengharuskan adanya perubahan dalam struktur yaitu:

1. Struktur sangat menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan ditetapkan
2. Struktur mendikte bagaimana sumber daya akan dialokasikan

Perubahan dalam strategi menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi. Struktur seharusnya dirancang untuk memfasilitasi upaya-upaya strategis sebuah perusahaan dan karenanya mengikuti strategi tersebut.

Isu ini dicapai dengan cara berfokus pada struktur organisasi dasar:

1. Struktur Fungsional

Struktur fungsional (*functional structure*) mengelompokkan tugas dan aktivitas berdasarkan fungsi bisnis, seperti operasi dan produksi, pemasaran, keuangan dan akuntansi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

2. Struktur Divisional

Beberapa bentuk dari struktur divisional secara umum menjadi diperlukan untuk memotivasi karyawan, mengendalikan operasi, dan meraih kesuksesan dalam bersaing di lokasi yang berbeda. Struktur divisional dapat disusun dalam salah satu dari empat cara; berdasarkan area geografis, berdasarkan produk/jasa, berdasarkan pelanggan, atau berdasarkan proses.

3. Struktur Unit Bisnis Strategi (*Strategic Business Unit –SBU*)

Struktur SBU mengelompokkan divisi yang sama ke SBU dan mendelegasikan otoritas dan tanggung jawab untuk setiap unit ke eksekutif senior yang melaporkan secara langsung ke *chief executive officer*.

4. Struktur Matriks

Struktur matriks (*matrix structure*) adalah yang paling kompleks dari semua desain karena bergantung pada aliran vertikal dan horizontal dari otoritas dan komunikasi. Karakteristik lain dari struktur matriks yang berkontribusi pada seluruh kompleksitas yang ada meliputi kewenangan anggaran dua lini, dua sumber dalam pemberian penghargaan dan sanksi, pembagian kewenangan, aliran pelaporan ganda, dan kebutuhan untuk sistem komunikasi yang ekstensif (ditentukan oleh jumlah serta ukuran) dan efektif.

2.4.1.9. Restrukturisasi dan Rekayasa Ulang

Restrukturisasi disebut juga perampingan, penataan, atau pengelompokan kembali menyangkut pengurangan ukuran perusahaan dalam hal jumlah karyawan, jumlah divisi atau unit, serta jumlah tingkat hierarkis dalam struktur organisasi perusahaan. Pengurangan dalam ukuran ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Restrukturisasi berkaitan dengan kepentingan pemegang saham (*shareholder*) dan bukannya kepentingan karyawan.

Sebaliknya, rekayasa ulang lebih berfokus pada kepentingan karyawan dan konsumen daripada kepentingan pemegang saham. Rekayasa ulang menyangkut menyusun ulang atau merancang ulang tugas, kerja, dan proses demi peningkatan atau perbaikan biaya, kualitas layanan, dan kecepatan. Rekayasa ulang

biasanya tidak mempengaruhi struktur atau bagan organisasi, dan juga tidak mengimplikasi hilangnya pekerjaan atau pemecatan karyawan.

2.4.1.10. Mengelola Lingkungan Hidup

Tantangan ekologis yang dihadapi oleh semua organisasi mendorong para manajer untuk merumuskan strategi yang menjaga dan melestarikan sumber daya alam sekaligus mengendalikan polusi. Isu-isu lingkungan hidup mencakup penipisan ozon, pemanasan global, berkurangnya luasan hutan hujan, kerusakan habitat hewan, perlindungan terhadap spesies yang terancam punah, pengembangan produk dan pengemasan yang bisa luruh secara biologis, pengelolaan limbah, udara yang bersih, air bersih, erosi, kerusakan sumber daya alam, dan pengendalian polusi. Banyak perusahaan mulai mengembangkan lini-lini produk “hijau” yang bisa terurai dan/atau terbuat dari produk hasil daur ulang.

2.4.2. Produksi atau Operasional

Menurut David (2011) fungsi produksi atau operasi dari suatu bisnis terdiri atas aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Kegiatan produksi atau operasi biasanya berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industri. Aktivitas produksi atau operasi seringkali mewakili bagian besar dari aset sumber daya manusia dan modal suatu organisasi. Fungsi dasar manajemen produksi dijelaskan lebih lanjut dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Fungsi Dasar Manajemen Produksi

No.	Fungsi	Deskripsi
1.	Proses	Keputusan proses berkaitan dengan rancangan sistem produksi fisik. Berbagai keputusan spesifiknya mencakup pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisis alur proses, lokasi fasilitas, pertimbangan lini, pengendalian proses, dan analisis transportasi.
2.	Kapasitas	Keputusan kapasitas berkaitan dengan penentuan tingkat output optimal bagi organisasi. Keputusan-keputusan spesifiknya meliputi peramalan, perencanaan kapasitas dan analisis antrian.
3.	Persediaan	Keputusan persediaan menyangkut pengelolaan tingkat bahan mentah, proses pengerjaan, dan barang jadi. Keputusan-keputusan spesifiknya mencakup apa yang perlu dipesan, kapan dipesan, seberapa banyak pesanannya, dan penanganan bahan.
4.	Angkatan Kerja	Keputusan angkatan kerja berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja terampil, tidak terampil, dan manajerial. Berbagai keputusan spesifiknya meliputi rancangan kerja, pengukuran kerja, pengembangan potensi kerja, standar kerja, dan teknik motivasi.
5.	Kualitas	Keputusan kualitas bertujuan untuk memastikan bahwa barang dan jasa berkualitas tinggilah yang diproduksi. Keputusan-keputusan spesifiknya meliputi pengendalian kualitas, penentuan sampel, pengujian, penjaminan kualitas, dan pengendalian biaya.

(Sumber: Fred R. David, 2011 (Diadaptasi dari R. Schroeder, *Operations Management*))

Bagian terbesar dari implementasi strategi terjadi di bagian produksi/operasional. Keputusan yang terkait dengan produksi/operasional yaitu mengenai ukuran pabrik, lokasi pabrik, desain produk, pilihan peralatan, jenis peralatan, besarnya persediaan, pengendalian persediaan, pengendalian mutu/kualitas, pengendalian biaya, penggunaan standar, spesialisasi pekerjaan, pelatihan karyawan, penggunaan peralatan dan sumber daya, pengiriman dan pengemasan, serta inovasi teknologis dapat memiliki dampak yang dramatis terhadap keberhasilan atau kegagalan upaya-upaya implementasi strategi.

2.4.3. Pemasaran

Dua variabel penting implementasi strategi dalam pemasaran adalah segmentasi pasar dan pemosisian produk. Segmentasi pasar bertujuan untuk menjangkau kelompok konsumen tertentu. Segmentasi pasar penting karena;

- Dibutuhkan bagi pengembangan pasar & produk, penetrasi, diversifikasi
- Perusahaan dapat beroperasi dengan sumber daya terbatas
- Memaksimalkan laba perunit dan penjualan per segmen

Di era digital ini, internet telah mempermudah segmentasi pasar karena orang-orang dengan tipe dan minat tertentu berkumpul atau rutin mengunjungi situs yang sama, sehingga kebutuhan mereka lebih mudah dikenali oleh para produsen.

Sedangkan pemosisian produk, yaitu mencari tahu apa yang diinginkan dan diharapkan konsumen. Kuncinya adalah mencari tahu sudut pandang konsumen, bukan

produsen. Apa yang dianggap konsumen sebagai produk/layanan yang baik, rasa yang enak, dan lain lain.

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam bidang pemasaran adalah target pasar dan bauran pemasaran. Target pasar merupakan sekelompok pembeli yang memiliki sifat-sifat sama yang membuat pasar berdiri sendiri. Sedangkan bauran pemasaran adalah kumpulan dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu badan usaha untuk mencapai tujuan pemasaran dalam pasar sasaran. Bauran pemasaran jasa mencakup 7P yakni; *product, price, place, promotion, people, physical evidence, dan process.*

1. Produk

Produk (*product*), adalah mengelola unsur produk termasuk perencanaan dan pengembangan produk atau jasa yang tepat untuk dipasarkan dengan mengubah produk atau jasa yang ada dengan menambah dan mengambil tindakan yang lain yang mempengaruhi bermacam-macam produk atau jasa.

2. Harga

Harga (*price*), adalah suatu sistem manajemen perusahaan yang akan menentukan harga dasar yang tepat bagi produk atau jasa dan harus menentukan strategi yang menyangkut potongan harga, pembayaran ongkos angkut dan berbagi variabel yang bersangkutan.

3. Distribusi

Distribusi (*place*), yakni memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk menyalurkan produk atau jasa dan juga untuk melayani pasar

sasaran, serta mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan perniagaan produk secara fisik.

4. Promosi

Promosi (*promotion*), adalah suatu unsur yang digunakan untuk memberitahukan dan membujuk pasar tentang produk atau jasa yang baru pada perusahaan melalui iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, maupun publikasi.

5. Sarana Fisik

Sarana fisik (*Physical Evidence*), merupakan hal nyata yang turut mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan. Unsur yang termasuk dalam sarana fisik antara lain lingkungan atau bangunan fisik, peralatan, perlengkapan, logo, warna dan barang-barang lainnya.

6. Orang

Orang (*People*), adalah semua pelaku yang memainkan peranan penting dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli. Elemen dari orang adalah pegawai perusahaan, konsumen, dan konsumen lain. Semua sikap dan tindakan karyawan, cara berpakaian karyawan dan penampilan karyawan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan penyampaian jasa.

7. Proses

Proses (*Process*), adalah semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa. Elemen proses ini memiliki arti sesuatu untuk menyampaikan jasa. Proses dalam jasa merupakan faktor utama dalam bauran pemasaran jasa seperti pelanggan jasa akan senang merasakan sistem penyerahan jasa sebagai bagian jasa itu sendiri.

2.4.4. Keuangan

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai suatu ukuran terbaik untuk posisi kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu perusahaan, Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi merupakan hal yang penting guna memformulasikan strategi yang efektif.

Menurut James Van Horne dalam David (2011:204), fungsi dari keuangan terdiri dari tiga keputusan, yaitu:

1. Keputusan investasi, juga disebut sebagai penganggaran modal adalah alokasi dan realisasi dari modal dan sumber daya untuk proyek, produk dan aset. Setelah strategi diformulasikan, keputusan penganggaran modal dibutuhkan agar implementasi strategi dapat berjalan dengan sukses.
2. Keputusan pendanaan, adalah keputusan yang menentukan struktur modal terbaik untuk perusahaan dan mencakup evaluasi berbagai metode yang dapat digunakan perusahaan untuk menghasilkan modal. Keputusan pendanaan harus mempertimbangkan kebutuhan jangka pendek dan panjang atas modal kerja.
3. Keputusan deviden, adalah keputusan untuk menentukan pembagian laba yang dibayarkan kepada pemegang saham, stabilitas deviden yang dibayarkan sepanjang waktu.

Rasio keuangan dihitung dari neraca dan laporan laba rugi perusahaan. Namun, tidak semua rasio keuangan signifikan untuk semua industri dan perusahaan.

Pada bagian implementasi strategi, ada beberapa konsep keuangan/akuntansi yang dianggap pokok dalam penerapan strategi: pengupayaan modal yang diperlukan,

pengembangan perhitungan laporan keuangan, pembuatan anggaran keuangan, dan pengevaluasian nilai atau kelayakan bisnis,

1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan satu bahasan yang penting dalam penelitian ini karena penelitian terdahulu diperlukan untuk memberi dukungan peneliti dalam memahami tema yang akan dibahas serta membedakan penelitian ini dengan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Berikut adalah penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini.

2.5.1. Dimas Ihtiawan (2009)

Penelitian yang berjudul “Implementasi Strategi Pada PT. Malang Intermedia Pers Jawa Pos Radar Malang” ini menyimpulkan bahwa yang pertama adalah Radar Malang sebagai pemimpin pasar di kabupaten dan kota Malang, memiliki tampilan dan gaya bahasa yang sederhana sehingga mudah dipahami. Kedua, kepemimpinan perusahaan Radar Malang dinilai berhasil karena dilihat dari koordinasi antar jajaran organisasi. Ketiga, budaya organisasi perusahaan Radar Malang adalah selalu inovatif dan partisipatif. Dan keempat, Dalam sistem informasi dan operasi perusahaan Radar Malang yang menjalankan peran strategi, implementasi strategi yang dilakukan perusahaan Radar Malang dalam bidang ini adalah menjalankan mekanisme perusahaan dan sebagai faktor pendukung dalam mengambil suatu keputusan.

2.5.2. Djanti Kumala Putri, Imam Hanafi dan Wima Yudho Prasetyo (2015)

Penelitian yang berjudul “Implementasi Strategi Perusahaan Daerah Air Minum Dalam Peningkatan Pelayanan Pendistribusian Air (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang)” memberikan kesimpulan bahwa Implementasi strategi PDAM Kota Malang dalam peningkatan pelayanan pendistribusian air sudah berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan PDAM Kota Malang yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan dalam penyediaan air. Namun karena hambata-hambatan yang terjadi maka PDAM Kota Malang masih berupaya untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut sehingga peningkatan pelayanan masih terus dibutuhkan demi memenuhi kebutuhan pelanggan.

2.5.3. Nastiti Resminingsih (2011)

Penelitian yang berjudul “Implementasi Strategi Pembinaan di Lembaga Pemasarakatan Klas I Malang” dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi pembinaan WBP di Lembaga Pemasarakatan telah sesuai dengan yang diatur dalam Undang-undang yang berlaku, yaitu melalui tahap admisi dan orientasi, tahap pembinaan, tahap asimilasi, serta tahap integrasi dengan lingkungan masyarakat. Penentuan standar operasional pembinaan di Lembaga Pemasarakatan Klas I Malang dimaksudkan sebagai dasar dalam melakukan pembinaan serta untuk menentukan aktivitas-aktivitasnya agar dalam penyusunan taktik fungsional dapat disesuaikan dengan standar operasional pembinaan yang berlaku.

2.5.4. Tony Mawastya (2016)

Penelitian yang berjudul “Analisis Implementasi Strategi Pengembangan Pasar Desa dengan Pendekatan Model *7S McKinsey* (Studi Pada Badan Usaha Milik Desa Unit Bisnis Pasar Desa di Desa Gedok Wetan, Kecamatan Turen, Kabupaten Malang)” dapat disimpulkan bahwa Tujuh elemen *McKinsey* tersebut saling berkaitan satu sama lain yang jika diterapkan maksimal maka akan terdapat kesinambungan antar elemen. Strategi dalam mengatasi hambatan-hambatan di tiap elemen harus segera dilaksanakan oleh para *stakeholder* yang terkait. Model *7S McKinsey* ini membantu organisasi dalam membangun keutuhan internal yang baik.

2.6. Alur Pikir Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan menggambarkan alur penelitian dalam sebuah bagan yang menjelaskan bagaimana penelitian ini akan dilakukan.

Gambar 2.2
Alur Pikir Penelitian

