

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil – hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan oleh Kurniawan Budi (2016). Metode penelitian yang digunakan metode eksploratif deskriptif. Hasil penelitian menyebutkan bahwa model alat bantu melalui analisis SWOT dapat dijadikan kunci *alternative* dalam pengambilan keputusan dan TOC dapat diterapkan untuk meningkatkan kesempatan yang lebih besar bagi para pelaku pasar bisnis, karena TOC dapat diaplikasikan untuk meningkatkan keuntungan dengan cara menggabungkan konsep *six sigma* karena dari hasil penerapan tersebut mengidentifikasi bahwa organisasi mendapatkan *benefit* secara signifikan dari penekanan global yang dipandu oleh konsep TOC dengan cara memaksimalkan *throughput* dalam lingkungan dengan sumber daya terbatas.

Penelitian dilakukan oleh Syuraika *and* Rahmanti (2018). Metode penelitian yang digunakan metode studi kasus dengan dengan penerapan TOC terhadap profitabilitas perusahaan dengan berfokus pada mengidentifikasi kendala-kendala yang mengikat, menentukan komposisi produk yang paling menguntungkan dan memaksimalkan arus melalui kendala yang ada. Hasil penelitian menyebutkan bahwa implementasi TOC dengan melakukan *throughput* dapat diterapkan untuk mengatasi permintaan produk yang lamban terpenuhi, hal ini bertujuan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan secara maksimal.

Penelitian dilakukan oleh Totok *et al* (2017). Metode penelitian yang digunakan metode kualitatif menggunakan teknik wawancara mendalam kepada informan yang merupakan pengguna dan supir transportasi *online* Go-Car di kota Semarang selama lebih dari enam bulan. Hasil penelitian menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi konsumen untuk menggunakan layanan jasa Go-Car dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu faktor harga, kenyamanan, keuntungan dan faktor psikologis.

Penelitian dilakukan oleh Bambang *and* Taufan (2017). Metode penelitian yang digunakan metode pendekatan kuantitatif deskriptif menggunakan teknik *random sampling* menggunakan 110 responden yang dikelompokkan sopir *taxi online*, sopir *taxi* konvensional, pemilik kendaraan transportasi *online*, pengguna jasa transportasi *online* dan teknik wawancara mendalam kepada tiga informan dari Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan untuk melengkapi kajian penelitian transportasi *online*.. Hasil penelitian menyebutkan bahwa dengan beroperasinya transportasi *online* pada kenyataannya berdampak pada turunnya pendapatan sopir *taxi* konvensional sampai 70% yang dihadapi selama hampir satu tahun, bahkan perusahaan *taxi* *exspress* mengalami kebangkrutan. Perbedaan tarif transportasi *online* dengan tarif transportasi konvensional yang cukup besar merupakan sumber konflik sosial. Pendataan mengenai kuota beroperasinya kendaraan transportasi *online* dan jumlah sopirnya yang kurang akurat mempersulit pembinaan yang dilakukan pemerintah sehingga persaingan tidak sehat antara *taxi online* dan *taxi* konvensional sulit dikendalikan.

Penelitian dilakukan oleh Saraswati *et al* (2016). Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif deskriptif dengan studi kasus. Hasil penelitian

menyebutkan bahwa pada pengusaha olahan bandeng perumusan strategi pengambilan keputusan terhadap aspek produksi, keuangan dan pemasaran dilakukan dengan pendekatan SWOT. Dalam strategi SWOT maka ditentukan strategi pemanfaatan peluang dengan adanya kemitraan dalam program IBM. Pendekatan TOC mampu dipergunakan untuk melakukan identifikasi kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan kapasitas produksi.

Penelitian dilakukan oleh Luthfi *et al* (2017). Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif deskriptif dengan studi kasus di pelabuhan Tanjung Priok dengan melibatkan tiga pihak yaitu regulator, operator dan sepuluh pengguna jasa. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Kendala utama dapat ditemukan dalam *dwelling time* yaitu pada tahap *pre-clearance*. Sejumlah penyebab yang dapat diidentifikasi mencakup ketidaktahuan lartas, proses perizinan yang melibatkan banyak instansi teknis. Usulan atas kendala tersebut yaitu *single submission* dan Indonesia *single risk management* memiliki kemampuan untuk mengatasi kendala *dwelling time* saat ini.

Penelitian dilakukan oleh Purwatianingsih *et al* (2018). Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif deskriptif dengan studi kasus. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Kendala dapat dikategorikan menjadi kendala internal dan kendala eksternal. Kendala internal diidentifikasi seperti kerusakan mesin, kesalahan timbang bahan baku dan kurang telitiinya tenaga kerja saat melakukan proses pengolahan bahan baku menjadi barang produksi. Kendala internal dapat dikategorikan seperti keterlambatan pengiriman bahan baku yang berimplikasikan pada terhentinya kegiatan produksi selama beberapa hari.

Penelitian dilakukan oleh Justyna *and* Ewa (2017). Metode penelitian yang digunakan studi kasus. Hasil penelitian menyebutkan bahwa faktor kunci dalam mencapai hasil yang memuaskan merupakan implementasi yang tepat dari langkah kelima TOC yang disajikan untuk membentuk manajemen proyek rantai kritis (CCM) yang merupakan alat pendukung pengambilan keputusan dalam hal memantau dan mengontrol proyek yang sedang berjalan.

Penelitian dilakukan oleh Simsit *et al* (2014). Metode penelitian yang digunakan studi kasus. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Perkembangan TOC melibatkan penggunaan proses berpikir secara adil, terutama di sektor jasa yang umumnya digunakan untuk implementasi TOC untuk menghadapi beberapa masalah penting dalam manajemen proyek.

Penelitian dilakukan oleh Mustikasari *and* Ardiles (2016). Metode penelitian yang digunakan kuantitatif deskriptif. Hasil penelitian menyebutkan bahwa penerapan TOC sangat tepat untuk mengatasi permasalahan sering terjadinya backorder yaitu dengan menerapkan kebijakan pembelian 1 unit mesin baru dan menambah 2 orang operator.

Penelitian dilakukan oleh Sukalova *and* Pavel (2015). Metode penelitian yang digunakan kuantitatif. Hasil penelitian menyebutkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan keuntungan dengan melakukan pengurangan biaya inventory, pengurangan biaya logistik dan meningkatkan fleksibilitas. Upaya tersebut dapat meminimalkan biaya operasional pada sistem distribusi.

Penelitian dilakukan oleh Aguilar *et al* (2016). Metode penelitian yang digunakan studi kasus. Hasil penelitian menyebutkan bahwa penerapan TOC untuk meningkatkan pelayanan dan meminimalis biaya kepedulian dan assosiasi.

Peningkatan tersebut terdapat pada pelayanan dan produktivitas karyawan. Selain itu terjadi penurunan *care cost* dan complain dari pasien.

Penelitian dilakukan oleh Mehdizadeh *and* Jalili (2018). Metode penelitian yang digunakan kuantitatif. Hasil penelitian menyebutkan bahwa TOC dapat diusulkan untuk mencapai lebih banyak keuntungan dalam bauran produk yang dilakukan oleh perusahaan.

Penelitian dilakukan oleh Chen *et al* (2018). Metode penelitian yang digunakan studi kasus. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Sebuah restoran dapat mengurangi kualitasnya atau menaikkan harganya ketika dihadapkan dengan kendala kapasitas. Kedua strategi memiliki konsekuensi yang jelas dari kehilangan konsumen. Pilihan *marger* merupakan pilihan yang lebih tepat untuk meningkatkan laba kotor.

Penelitian dilakukan oleh Jiang *and* Zhang (2018). Metode penelitian yang digunakan kuantitatif deskriptif. Hasil penelitian menyebutkan bahwa taksi online lebih memiliki tingkat efisiensi cenderung jauh lebih tinggi dibandingkan taksi konvensional karena secara lokal memiliki kecepatan pengiriman dan kualitas pelayanan kepada penumpang jauh lebih tinggi. Hal tersebut yang sangat mempengaruhi depresi permintaan taksi.

Penelitian dilakukan oleh Mukherjee *and* Proebsting (2018). Metode penelitian yang digunakan studi kasus. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Dalam mengakuisi haruslah memperhitungkan neraca perusahaan yang memiliki kualitas lebih baik, tingkatan data yang lebih luas karena likuiditas keuangan menjadi peran penting untuk pengendalian kendala krisis keuangan dan untuk mempertahankan kepemilikannya.

Penelitian dilakukan oleh Tafriji Biswan Ali (2018). Metode penelitian yang digunakan metode kualitatif. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Hasil penelitian ini membuktikan bahwa prinsip TOC dapat membantu mengatasi keterbatasan-keterbatasan termasuk keterbatasan dalam proses di sektor publik layanan Direktorat Jenderal Pajak pada proses hukum sehingga prinsip TOC dapat meningkatkan kuantitas maupun kualitas proses penagihan pajak yang tentu saja meningkatkan penerimaan pajak dan kepatuhan pajak.

Penelitian dilakukan oleh Ifan Doudas *and* Gurd (2014). Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif deskriptif dengan studi kasus. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kendala memberikan tantangan untuk mengutamakan akuntansi biaya yang menunjukkan bahwa biaya adalah dasar dari banyak pengambilan keputusan jangka pendek. Mengenali masalah-masalah TOC diperlukan untuk mengembangkan pendekatan untuk membuat keputusan-keputusan taktis dan strategis yang dibangun TOC.

Penelitian dilakukan oleh Lucas Martins *et al* (2018). Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif deskriptif. Hasil penelitian menyebutkan bahwa TOC sedang mengalami pengembangan berkelanjutan sesuai *trend* pertumbuhan *dank arena* itu menuntut penelitian tambahan.

Penelitian dilakukan oleh Victor *et al* (2015). Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif deskriptif. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Penerapan prinsip-prinsip TOC dapat bermanfaat untuk pelaksanaan serangkaian tindakan logistik rekam medis di rumah sakit Universitario Virgen Macarena di Seville Spanyol yang menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam tingkat

layanan dan produktivitas karyawan serta pengurangan biaya dan jumlah keluhan pasien.

Penelitian dilakukan oleh Mahesh *et al* (2013). Metode penelitian yang digunakan metode studi kasus. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Peningkatan hasil dalam kinerja bisnis juga memberikan sistematis dan efektif dalam meningkatkan orientasi pasar (MO) yang didasari pada teori TOC sebagai mekanisme untuk mencapai tujuan akhir memaksimalkan bisnis.

Penelitian dilakukan oleh Kamada *and* Kojama *et al* (2015). Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Banyaknya pasar yang mengalami kendala dalam bentuk pembatasan jumlah agen di satu sisi pasar tertentu, TOC merupakan mekanisme yang cocok dijalankan dibawah mekanisme yang lebih baik, terutama dalam hal efisiensi, stabilitas dan insentif.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Theory of Constraint (TOC)*

Merupakan sebuah teori untuk mencapai keuntungan melalui identifikasi terhadap kendala-kendala yang dialami perusahaan dan kemudian mencari solusi untuk mengatasi kendala tersebut. Kendala dapat diklasifikasikan menjadi dua berdasarkan sumbernya yaitu *internal constraint* dan *external constraint*. *Internal constraint* merupakan faktor-faktor yang membatasi yang ditemukan didalam perusahaan. *External constraint* merupakan faktor-faktor yang membatasi perusahaan yang berasal dari sumber-sumber di luar perusahaan (Hansen *and* Mowen,2013;224). Krajewski *et al* (2013) dalam Saraswati *et al* (2018) menyatakan bahwa TOC merupakan pendekatan secara sistematis dan fokus pada

kendala yang menghalangi perusahaan dalam melakukan upaya peningkatan margin keuntungan. Terdapat 2 pilar dalam konsep TOC yaitu:

1. Setiap sistem minimal memiliki satu kendala.
2. Setiap kendala memiliki kemungkinan dapat diperbaiki.

Fokus TOC pada tiga kinerja yaitu: *throughput*, persediaan dan beban operasi. Tujuan fokus tersebut agar manajemen dapat meningkatkan *throughput*, meminimalkan persediaan dan menurunkan beban operasi.

1. *Throughput*, merupakan selisih antara pendapatan penjualan dan biaya variabel untuk tingkat unit bahan baku dan listrik.
2. Persediaan, merupakan seluruh uang yang dikeluarkan dalam mengubah bahan baku menjadi *throughput*.
3. Beban Operasi, merupakan keseluruhan uang yang dikeluarkan organisasi untuk mengubah persediaan menjadi *throughput*.

Kendala dapat pula disebabkan oleh faktor waktu, kapasitas, bahan baku dan manusia (Saraswati *et al*, 2018:209).

2.2.2 Tahapan *Theory of Constraint* (TOC)

Dalam TOC terdapat metode yang spesifik untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi berbagai kendala yang ada. Theory TOC menggunakan lima langkah untuk mencapai tujuan memperbaiki kinerja perusahaan” (Hansen dan Women, 2013:224).

1. Mengidentifikasi kendala-kendala perusahaan dengan cara memaksimalkan *throughput* sesuai dengan semua kendala perusahaan. Bauran optimal mengungkapkan banyaknya penggunaan sumber daya yang dibatasi dan kendala-kendala yang mengikat, kendala yang mengikat

merupakan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk dimanfaatkan sepenuhnya. Tahap ini untuk menentukan kendala yang menjadi prioritas.

2. Mengeksploitasi kendala-kendala yang mengikat dengan salah satu cara memaksimalkan penggunaan kendala yang mengikat dengan memastikan bauran produk optimal yang diproduksi. Tahap ini untuk mengamati kendala secara rinci untuk kemudian dicarikan solusi dalam mengatasi kendala tersebut.
3. Subornasi dan Sinkronasi Kendala dengan cara melakukan aktivitas peninjauan terhadap semua kegiatan lain dalam proses manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa ada keselarasan. Prinsip ini mengharuskan perusahaan mengubah cara mereka memandang sesuatu.
4. Mengangkat kendala yang mengikat dengan cara memulai program perbaikan yang berkelanjutan dengan mengurangi keterbatasan yang dimiliki kendala yang mengikat atas kinerja perusahaan setelah tindakan mengusahakan penggunaan kendala yang ada dilakukan secara maksimal. Tahap ini merupakan tahap dari perubahan sistem.
5. Mengulangi proses dengan cara mengevaluasi ulang terhadap proses yang dijadikan langkah pengingat untuk terus memperbaiki kendala yang ada dan bersiap untuk ke kendala berikutnya.

2.2.3 Manfaat *Theory of Constraint* (TOC)

Menurut Syuraika *and* Rahmanti (2018) TOC merupakan solusi bagi perusahaan untuk meningkatkan kecepatan produksi yang sesuai dengan waktu permintaan pelanggan yang berakibat pada peningkatan profitabilitas perusahaan. Dalam melakukan peningkatan secara terus menerus dalam aktivitas

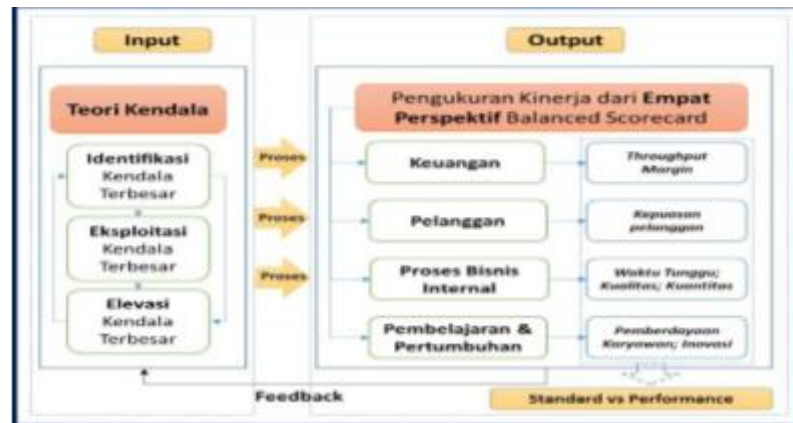
manufacturing maupun *nonmanufacturing*. Women, Hansen and Heitger, 2012 dalam Kurniawan (2017) berpendapat bahwa setiap perusahaan akan menghadapi sumber daya dan permintaan yang terbatas atas setiap produk. Keterbatasan-keterbatasan ini disebut sebagai kendala hal ini membuat TOC dapat digunakan untuk mengembangkan pendekatan spesifik untuk mengelola kendala guna mendukung tujuan perbaikan yang berkelanjutan. Menurut TOC jika hendak memperbaiki kinerja suatu perusahaan harus mengidentifikasi kendala-kendala, mengeksploitasi mereka dalam jangka pendek serta menemukan cara untuk mengatasainya dalam jangka panjang.

2.2.4 Standar Menciptakan *Theory Of Constraint* yang Efektif

Kurniawan Budi, (2017:2) menyatakan bahwa *Theory of constraint* merupakan suatu metode yang digunakan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam aktivitas *manufacturing* dan *nonmanufacturing*. Hal ini dikarakterkan sebagai “*thinking process*” yang dimulai dengan mengakui bahwa semua sumber daya (*resources*) terbatas. Faktor yang terbatas tersebut dinamakan *constraint* (kendala). *Constraint* dapat dikendalikan untuk meningkatkan kinerja, dalam mengendalikannya yang harus dilakukan yaitu dengan mengidentifikasi dan mengeksploitasi dan proses ini harus diulangi terus menerus sampai *constraint* dapat dieliminasi. Mengelola kendala mengembangkan pendekatan spesifik seperti:

1. Bagaimana pengukuran kinerja tersebut digunakan;
2. Untuk apa mereka gunakan pengukuran kinerja;
3. Berapakah biaya untuk menggunakan mereka;
4. Apa benefit yang mereka sediakan.

Tabel 2.1 Model sistem pengukuran kinerja (teori kendala)



Sumber: Kurniawan Budi Tahun 2016:25

2.2.5 Keterbatasan *Theory Of Constraint*

Masalah produksi akan muncul saat menghadapi permintaan tinggi. Keterbatasan sumber daya produksi menyebabkan kemacetan produksi dan ketidakmampuan untuk memenuhi permintaan, selain itu ketidakakuratan dalam mengolah sumber daya terbatas akan menyebabkan penurunan *throughput*. Sumber daya dengan kesenjangan terbesar antara kebutuhan, ketersediaan dan menjadi penyebab *bottleneck* yang dikenal sebagai kendala. Sumber daya produksi yang menjadi kendala adalah tenaga manusia dan operator kerja (Rama and Sunarni, 2018:11).

2.2.6 Kinerja

Kinerja yaitu *performance* adalah ukuran seberapa efisien dan efektif sebuah organisasi atau seorang manajer untuk mencapai tujuan yang memadai. Efisien adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Amirullah, 2015:222). Menurut Peter Drucker dalam Amirullah (2015:5) efektivitas adalah

melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedang efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Konsep kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*.

2.2.7 Pengukuran Kinerja

Utari *et al* (2016:76) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat diukur berdasarkan kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja keuangan yang lazim digunakan adalah likuiditas, *leverage*, aktivitas dan profitabilitas. Pengukuran kinerja non keuangan yang lazim digunakan adalah efisiensi, kualitas, dan waktu. Pengukuran kinerja dibutuhkan bukan hanya dalam jangka pendek melainkan berperan penting juga dalam proyeksi kepentingan perusahaan dalam jangka panjang.

2.2.8 Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan prestasi manajemen yang diukur dari sudut keuangan yaitu memaksimumkan nilai perusahaan. Rumus nilai perusahaan yaitu:

1. Laba operasi bersih (*Net operating profit after tax* atau NoPATA) dibagi biaya modal rata-rata;
2. NoPAT *ratio* total *capital* harus lebih besar daripada biaya modal.

Peningkatan nilai perusahaan tersebut adalah akibat kemampuan sumber daya manusia dalam mengoperasikan harta untuk memperoleh pendapatan dan dalam mengefisienkan biaya untuk memperoleh laba.

2.2.9 Peran Kepuasan Konsumen Dalam Kinerja Keuangan

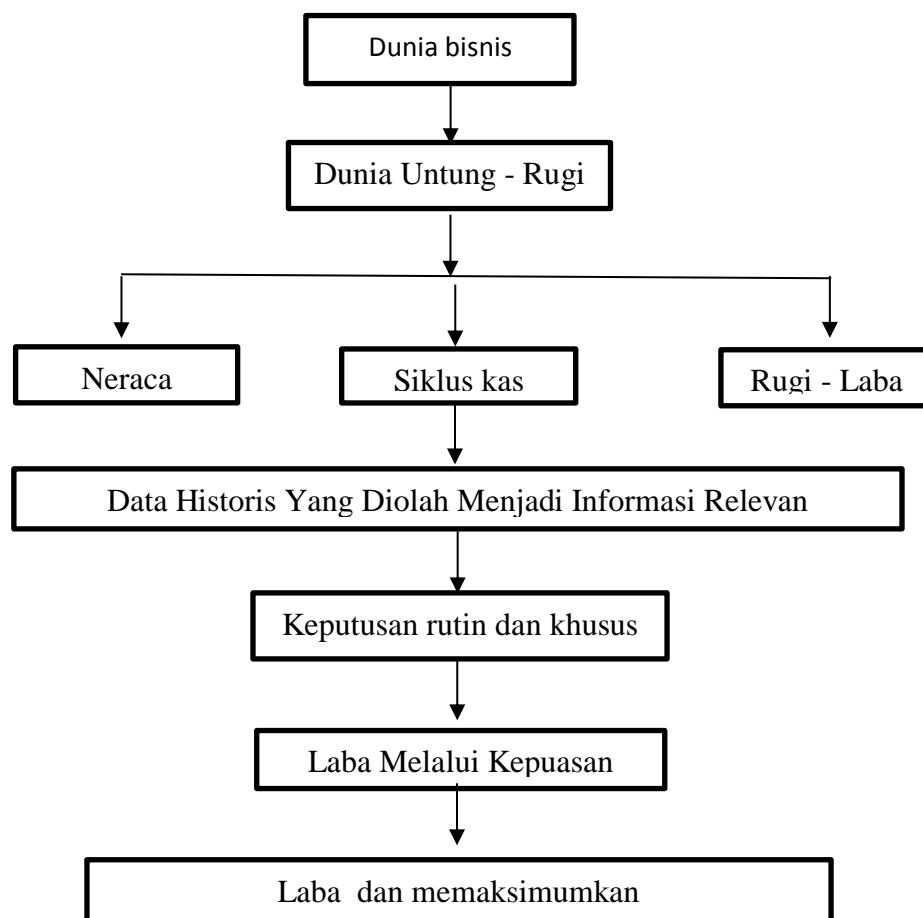
Kepuasan Konsumen dapat digunakan untuk mengukur tingkat produk dalam memenuhi kebutuhan konsumen, jika kepuasan konsumen terpenuhi tidak menutup kemungkinan akan menciptakan sebuah loyalitas pelanggan yang akan

melakukan pembelian atau pemakaian ulang terhadap produk atau jasa yang diproduksi suatu perusahaan karena jika konsumen puas pasti akan menjadi pelanggan yang loyal (Adhita *et al*, 2019:5). Hal tersebut akan berdampak *Gross profit*, *Net profit*, *Return on assets*, *Return on equity*, *Residual income* dan ROI bertambah naik dan perputaran ekuitas juga semakin lancar.

2.2.10 Akuntansi Manajemen

Kegiatan bisnis dalam suatu perusahaan di semua tingkat manajer pasti membutuhkan informasi akuntansi untuk proses perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Akuntansi dibangun dari proses pencatatan transaksi lalu diklasifikasi, diringkas dan disajikan dalam bentuk laporan keuangan. Para manajer harus memahami setiap proses-proses tersebut agar mampu mengambil keputusan dengan cepat, akurat, objektif dan ilmiah. Akuntansi manajemen menyediakan informasi baik secara keuangan dan non keuangan dan biasanya diperuntukan bagi pihak internal perusahaan. Manfaat lain dari akuntansi manajemen adalah merupakan alat bantu bagi untuk mengetahui prestasi kerja dalam mengetahui perubahan dan menganalisis perubahan sehingga dapat ditemukan penyebab dari terjadinya perubahan tersebut (Utari *et al*, 2016:4).

Data bisnis yang diolah menjadi informasi akuntansi merupakan sarana yang memiliki tujuan untuk membuat strategi, membuat kebijakan program kerja, anggaran, mengambil keputusan khusus, membuat pengawasan rutin serta menilai kinerja manajemen.



Gambar 2.1 Peta akuntansi manajemen

Sumber: Utari *et al*, 2016:15

2.2.11 Peran Akuntansi Manajemen Dalam Mempertahankan Bisnis

Untuk memahami dunia bisnis ditinjau dari segi akuntansi para manajer harus memahami hubungan antara dunia bisnis, laba rugi, informasi, keputusan dan kelangsungan hidup perusahaan. Manajer di semua level dituntut memahami paradigma bahwa setiap keputusan diambil berdasarkan tujuannya sangat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan, karena perusahaan dapat melangsungkan hidup dengan baik jika manajemen mampu menghasilkan laba yang memadai untuk operasional pengembangan dan penghasilan deviden.

2.2.12 Strategi Bisnis

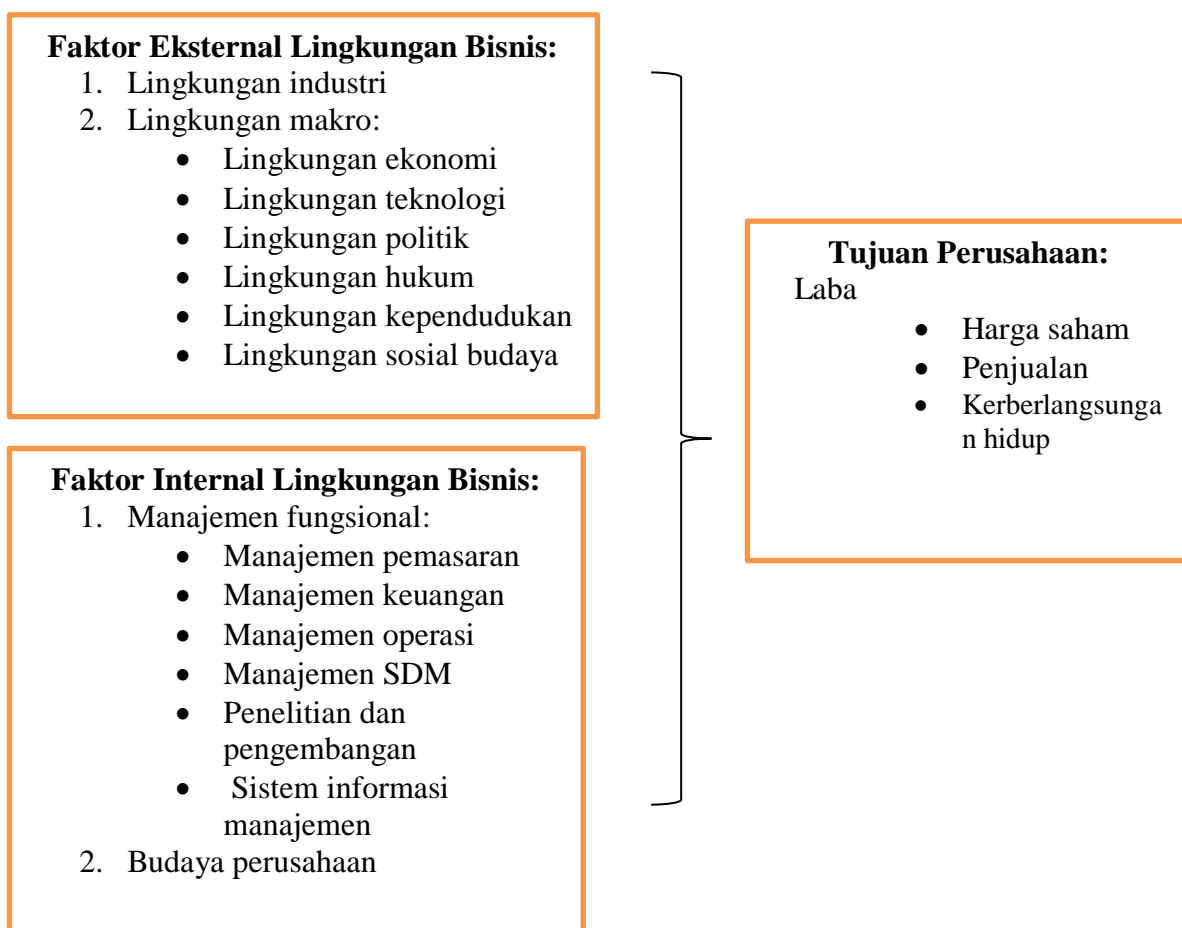
Terdapat dua pilihan strategi dalam bisnis yaitu Strategi McGahan yang mengikuti pokok pikiran yang memberikan tekanan pada strategi bersaing dengan melihat kemungkinan perusahaan tetap berada pada industri yang lama dan tidak tertarik memasuki industri yang baru, tetapi dalam menentukan strateginya perusahaan memperhatikan kehadiran industri baru. Pilihan strategi kedua mengikuti pokok pemikiran Markides yang melihat bahwa perusahaan yang telah mapan dalam industri lama tidak perlu ikut dalam proses penemuan awal industri baru, mereka tidak memiliki kompetensi dan budaya yang diperlukan untuk menemukan inovasi pemain baru (Muhammad Suwarso, 2017: 360).

Dalam penelitian Metts (2007) dalam Kerti Yasa (2010) proses pembuatan strategi dalam bentuk aktivitas pengamatan lingkungan, pengambilan keputusan adaptif hanya mampu mengurangi dampak negatif dari tekanan persaingan industri terhadap kinerja, namun belum mampu menghilangkan pengaruh negatif dari tekanan persaingan industri terhadap kinerja oleh karena itu dalam penelitian Nyoman mencoba menawarkan solusi yaitu dengan mengoperasionalkan *partnership strategy* yang merupakan strategi yang diperlukan perusahaan untuk lingkungan bisnis global dengan perusahaan perlu memiliki jaringan luas.

Untuk menjadi perusahaan dominan salah satu strategi bisnis yang dipilih dengan melakukan akuisisi terhadap perusahaan pesaingnya, akibatnya jumlah pesaing berkurang. Akuisitor memiliki kesempatan untuk merebut pangsa pasar yang lebih besar. Cara pertumbuhan eksternal ini memerlukan waktu lebih pendek daripada melakukan strategi dengan cara internal. Taktik pemasaran ini dilakukan dengan pengembangan produk (Muhammad Suwarso, 2017:377).

2.2.13 Komponen Manajemen Strategik

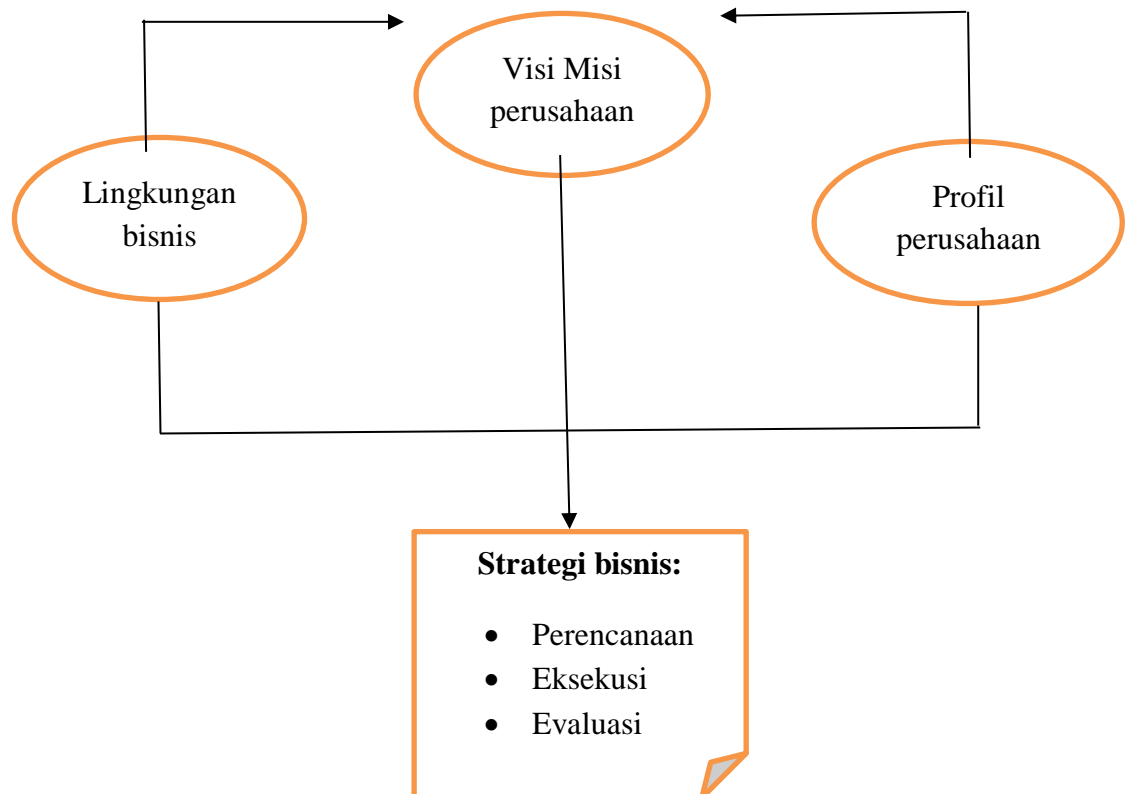
Dalam proses mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang mencakup operasi perusahaan yang memunculkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis. Faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki. (Muhammad Suwarso, 2017:25).



Gambar 2.2 Tujuan perusahaan

Sumber: Muhammad Suwarno, 2017:26

Komponen pokok manajemen strategik terdiri dari analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis dan melakukan analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, melakukan strategis bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam prakteknya dikerjakan dengan urutan fungsi pokok manajemen dengan melakukan perencanaan, implementasi dan pengawasan.



Gambar 2.3 Komponen pokok manajemen strategik

Sumber: Muhammad Suwarno, 2017:28

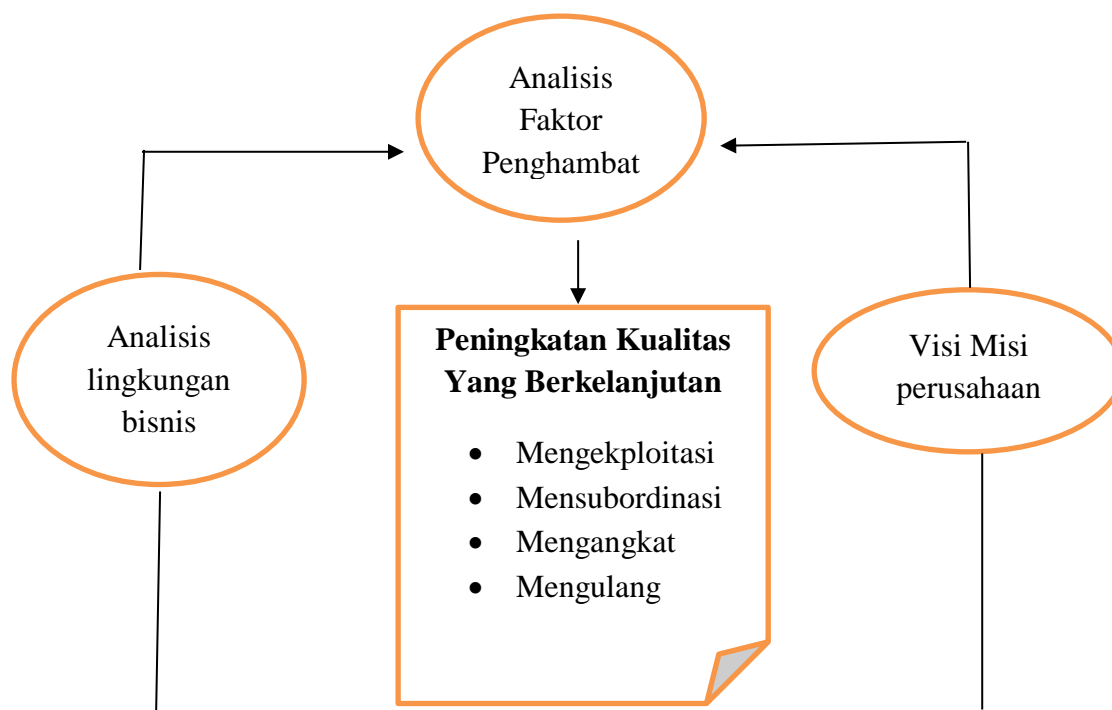
2.2.14 Penyehatan Strategik Melalui Peningkatan Kepuasan Konsumen

Ada dua macam penyehatan perusahaan yakni penyehatan strategik (*strategic turnaround*) dan penyehatan operasional (*operating turnaround*). Penyehatan strategik diperlukan ketika terjadinya kesalahan strategis, biasanya berkaitan dengan usaha penyehatan terhadap sakit yang disebabkan oleh ketidak mampuan perusahaan memenuhi kebutuhan konsumen. Penyehatan strategik diperlukan ketika perusahaan dinilai memiliki kecenderungan kehilangan posisi strategis di pasar, sekalipun perusahaan berhasil secara rata-rata atau bahkan lebih secara operasional. Dalam upaya mengembangkan penyehatan strategik perusahaan manajemen harus memberi kepuasan kepada konsumen dan pelanggan, karena kepuasan konsumen yang direalisasikan dalam bentuk produk atau jasa yang berkualitas tinggi, harga terjangkau, mekanisme cepat, dan layanan yang cepat dan memuaskan akan membantu peningkatan penjualan demi kelangsungan perusahaan baik dimasa kini maupun dimasa depan (Dewi dkk, 2016:16).

Dalam batas-batas tertentu perusahaan mampu mencapai tujuan ekonomis keuangan akan tetapi gagal mencapai tujuan ekonomis strategik. Untuk keperluan penyehatan, manajemen biasanya berusaha minimal mengembalikan posisi strategik yang pernah dimiliki dengan melakukan perubahan strategi bisnis. Manajemen mencoba menemukan keunggulan bersaing baru yang hendak dikembangkan dengan melakukan perubahan secara menyeluruh dan seringkali manajemen memberikan perhatian yang lebih pada bisnis inti yang selama ini agak terlupakan. Terbuka kemungkinan manajemen melakukan akuisisi dengan perusahaan lain (Muhammad Suwarsono, 2017:341).

2.2.15 Peran *Theory Of Constraint* Dalam Komponen Manajemen Strategik

Strategi merupakan cara untuk membangun tujuan perusahaan dalam prgoram jangka panjang terutama dalam hal program tindakan, prioritas alokasi sumber daya sebagai respon terhadap mengambil peluang atau kesempatan dari ancaman internal dan eksternal, terus berinovasi dengan kekuatan yang dimiliki dan terus memperbaiki kelemahan internal maupun eksternal dengan tujuan mencapai keunggulan. Strategi sebagai saluran untuk menciptakan strategi diferensiasi dengan fokus utama adalah pada loyalitas pelanggan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Untuk mewujudkan strategik manajemen TOC sangat diperlukan dalam proses analisis dalam perspektif sistem manajemen perusahaan dan perspektif peningkatan kualitas yang berkelanjutan Luthfi *et al* (2017:76).



Gambar 2.4 Mekanisme TOC dalam manajemen strategik

Sumber: Data diolah, Tahun 2019

2.2.16 Analisis SWOT

Sampai saat ini matrik SWOT dengan berbagai variasinya merupakan salah satu alat analisis paling populer dan regular digunakan dalam manajemen strategis baik di negara maju maupun di negara yang sedang berkembang. Analisis ini menduduki peringkat paling tinggi dalam berbagai tahapan manajemen strategik, sejak dari tahap perumusan sampai dengan tahap implementasi strategi (Muhammad Suwarsono, 2017:183).



Gambar 2.5 Skema matrik SWOT

Sumber: Amirullah, 2015 : 90 “telah diolah kembali”

Tahapan penyusunan matriks strategi SO dirumuskan dengan mempertimbangkan bahwa manajemen hendak memanfaatkan seluruh kekuatan perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksplotasi peluang bisnis yang tersedia untuk mengatasi ancaman. Strategi WO diperoleh saat

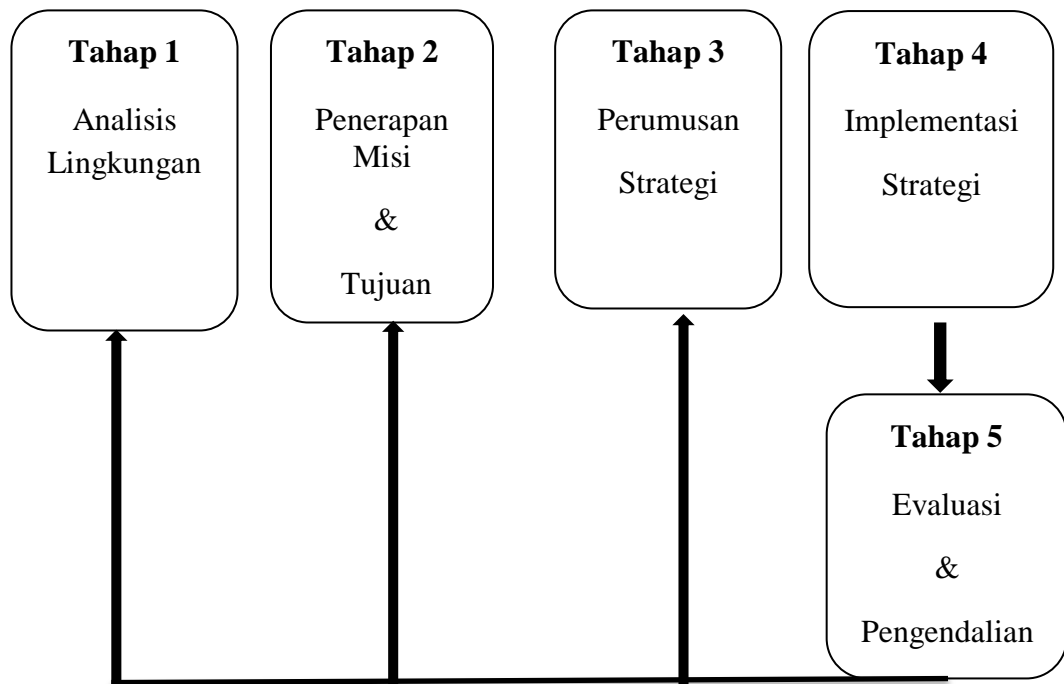
manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada. Strategi ST muncul dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi. Strategi WT merupakan kegiatan yang meminimalisi kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.2.17 Strategi Bisnis Perusahaan

Untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh profit yang tinggi, perusahaan harus menganalisis lingkungan internal maupun eksternal dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkup usahanya. Amirullah (2015:88) menyatakan bahwa Suatu strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing.

Agar strategi bisnis dapat memberikan hasil optimal bagi perusahaan, maka perumusan strategi harus sesuai dengan spesifikasi produk, pasar dan pemasarannya serta pemanfaatan sumber daya organisasi dan teknologi. Tahapan-tahapan dalam berstrategi meliputi: perumusan strategi, penerapan strategi, evaluasi strategi dan pengendalian strategi.

Perumusan strategi harus sesuai dengan spesifikasi produk, pasar dan pemasarannya. Sumber daya perusahaan baik keuangan maupun non keuangan yang diiringi dengan teknologi. Formula strategi yang keliru akan berdampak yang kurang baik bagi perusahaan sehingga pihak manajemen harus betul-betul memahami dan mencermati setiap kemungkinan yang akan terjadi.



Gambar 2.6 Proses manajemen strategi bisnis

Sumber: Amirullah, 2015:90 “telah diolah kembali”

Implementasi strategi merupakan sebuah tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya perusahaan yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya perusahaan melalui strategi yang dipilih. Pilihan strategi harus direalisasikan sesuai dengan pilihan strategi yang telah diambil.

Tahap akhir dari proses strategi bisnis yaitu tahap evaluasi dan pengendalian. Evaluasi merupakan tahap menilai bahwa strategi yang telah dipilih itu terlaksana dengan tepat untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Amirullah (2017:90) menyatakan bahwa Secara umum evaluasi mencapai empat hal yaitu:

1. Menetapkan sasaran prestasi kerja, standar, batas toleransi untuk tujuan strategi dan rencana pelaksanaan;
2. Mengukur posisi yang sesungguhnya sehubungan dengan sasaran pada suatu waktu tertentu;

3. Menganalisa penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima;
4. Melaksanakan modifikasi jika dirasa perlu dan banyak.

2.2.18 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perumusan Tujuan Strategi

Profitabilitas merupakan kemampuan semua perusahaan untuk beroperasi dalam jangka panjang bergantung pada pencapaian tingkat laba yang layak. Perusahaan yang dimanajementi secara baik pasti memiliki sasaran laba tertentu.

Produktivitas mempunyai tujuan untuk memperhitungkan jumlah produk atau jumlah layanan yang diberikan per unit masukan. Produktivitas dapat juga dinyatakan dalam bentuk penurunan biaya yang diharapkan misalnya mengurangi jumlah keluhan konsumen.

Posisi bersaing salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah dominasi relatif di pasar. Perusahaan yang besar biasanya menetapkan suatu tujuan yang menyangkut posisi bersaingnya. Seringkali dengan menggunakan penjualan total sebagai ukuran posisi bersaing.

Kepeimpinan teknologi yang lebih baru umumnya akan meningkatkan produktivitas dan efisien perusahaan. Teknologi baru akan dapat menghasilkan produk yang semakin berkualitas. Perusahaan harus menyadari tanggung jawab mereka terhadap pelanggan dan masyarakat pada umumnya.

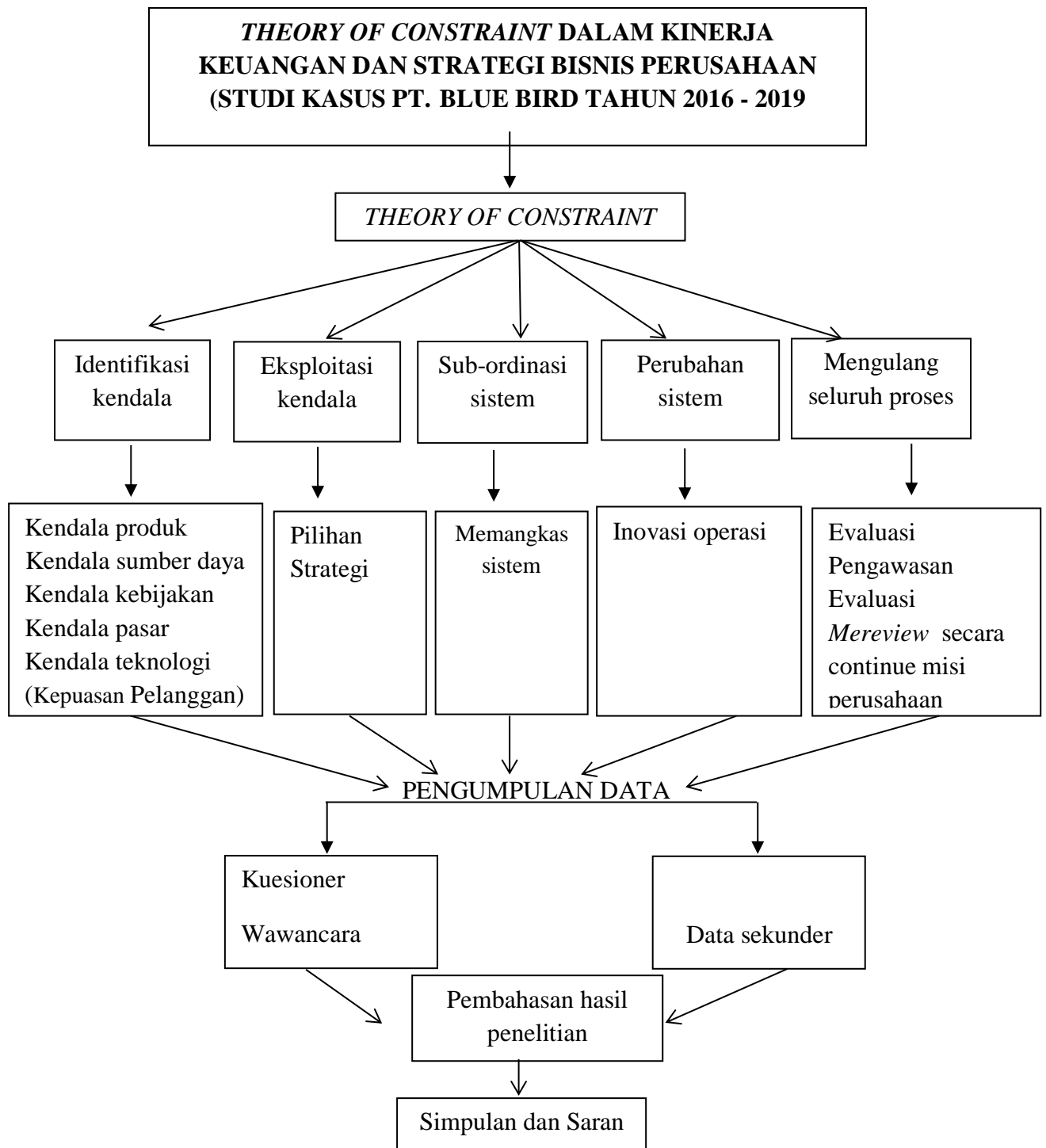
2.2.19 Co-Branding Perusahaan

Perusahaan yang sedang menurun bisnisnya adalah perusahaan yang mengalami kegagalan. Manajemen berusaha menyelamatkan perusahaan dari kegagalan melalui beberapa cara antara lain dengan melakukan *co-branding*. Penyebab kegagalan belum tentu titik kehancuran suatu organisasi karena perusahaan hanya tidak memiliki kemampuan mencapai sasaran yang telah

ditentukan dalam kurun waktu yang terus menerus salah satu penyebabnya karena ketidakmampuan mengelola pasar sehingga pangsa pasarnya menjadi sempit, hal ini dapat dikarenakan adanya pesaing yang kuat dalam menjalani bisnis yang sama bisa dikarenakan kalah memanfaatkan kemajuan teknologi yang semakin bertambah maju.

Co-branding dapat dijadikan kegiatan komunikasi yang dilakukan perusahaan dengan tujuan menata kembali dan membesarkan sebuah *brand* perusahaan atau merek. Keuntungan *merger* antara lain: menaikkan nilai perusahaan oleh perusahaan lain yang lebih besar, kegiatan operasi lebih ekonomis, efisiensi keuangan, pangsa pasar semakin kuat, manajemen makin efektif karena keputusan cepat, asset lebih produktif. Jenis-jenis *branding* yaitu: *Cultural branding*, *Product branding*, *Geographic branding*, *Personal branding* dan *Corporate branding*.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.7 Kerangka Konseptual penelitian

Sumber: Data diolah, Tahun 2019