

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Strategi

Strategi merupakan alat ukur mencapai tujuan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Untuk jelasnya, melihat perkembangan sebagai berikut:

Menurut David (2011) menjelaskan bahwa strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins dan Coulter (2014) menjelaskan bahwa strategi adalah rencana mengenai apa yang akan organisasi lakukan dalam bisnis, bagaimana hal itu dapat berhasil, dan bagaimana hal itu dapat menarik dan memuaskan konsumen dalam rangka mencapai tujuan..

Menurut Pearce II dan Robinson (2008), menjelaskan bahwa strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan Perusahaan dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari Strategi adalah sebuah tindakan proses perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan melakukan hal-hal yang bersifat terus menerus sesuai keputusan bersama dan berdasarkan sudut pandang kebutuhan pelanggan.

Menurut Rangkuti (2013) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.1. Konsep Management Strategi

Sebelum melangkah lebih jauh tentang seberapa jauh peran manajemen strategi dalam pengembangan organisasi, kita akan menyimak dulu pengertian dari manajemen stratejik itu sendiri, berikut beberapa ahli yang memberikan gambaran atau teori tentang manajemen stratejik itu sendiri.

Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (2006) menjelaskan bahwa Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata.

David (2005) Seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan and mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Hunger dan Wheelen (2006) Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Dengan demikian dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis di katakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

Menurut Jorfi, Yaccob dan Shah (2011), Manajemen strategis merupakan salah satu mata pelajaran yang sedang dibahas dan semakin menarik bidang manajemen pembangunan. Manajemen strategis adalah pendekatan sistematis untuk utama dan semakin bertanggung jawab penting dari manajemen umum untuk posisi dan berhubungan organisasi dengan lingkungannya dalam cara yang akan memastikan kesuksesan dan membuatnya aman dari kejutan.

Oleh karena manajemen strategi merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang telah dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan/atau kondisi organisasi. Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

2.1.2. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (frame work) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan Mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
6. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktifitas yang tumpang tindih akan dikurang

2.1.3. Tahap-tahap Dalam Manajemen Strategis

Tahapan Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan antara lain perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

➤ **Formulasi strategi (*strategy formulation*)**

Mencakup mengembangkan misi bisnis, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif,

dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Isu –isu formulasi strategi penentuan bisnis baru yang akan dimasuki dan bisnis baru yang akan di hindari, apakah akan memperluas operasi dan akan memasuki pasar internasional. Apakah akan menggabungkan usaha atau membentuk *jointv venture* dan cara menghindari pengambilalihan paksa.

➤ Implementasi strategi i (*strategi implementation*)

Menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, memperlengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur oragnisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategis. Strategi implementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan.

➤ Evaluasi strategi (*strategi evaluation*)

Adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlumengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah:

- a. Meninjau factor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,
- b. Mengukur prestasi,
- c. Mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan startegi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

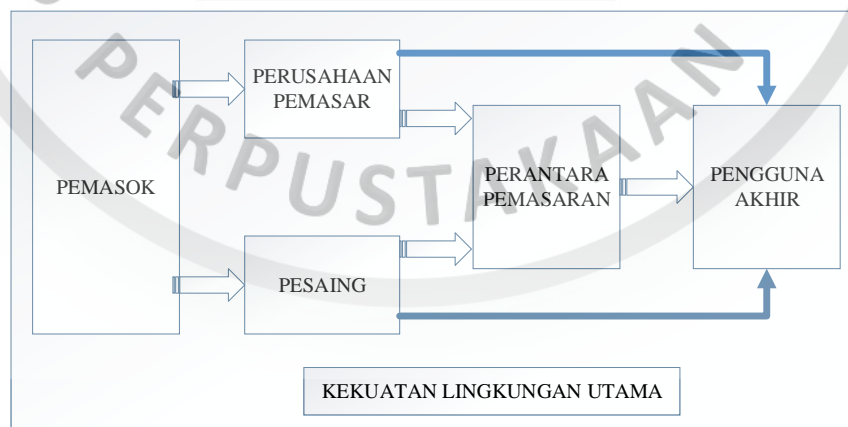
2.2. Pengertian Pemasaran

Menurut Stanton dalam Tambajong (2013), pemasaran adalah suatu sistem dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan produk yang dapat memuaskan keinginan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Dayle dalam Sudaryono (2016), pemasaran adalah proses manajemen yang berupaya memaksimalkan laba (retutns) bagi pemegang saham dengan jalan menjalin relasi dengan pelanggan utama (valued customers) dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Menurut Melydrum dalam Sudaryono (2016), pemasaran adalah proses bisnis yang berusaha menyelaraskan antara sumber daya manusia, finansial dan fisik organisasi dengan kebutuhan dan keinginan para pelanggan dalam konteks strategi kompetitif.

Menurut Kotler dan Amstrong (2012), *“Marketing as the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return”*, artinya menyatakan bahwa pemasaran sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalan. Pelaku dan Kekuatan Utama Dalam Sistem Pemasaran Modern dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Pelaku dan Kekuatan Utama Dalam Sistem Pemasaran Modern

(Philip Kotler, Gary Armstrong, 2001)

Dari Gambar diatas menjelaskan Perusahaan dan para pesaing memberikan penawaran dan pesan kepada konsumen, baik secara langsung atau melalui perantara pemasaran. Semua pelaku ini dipengaruhi oleh kekuatan lingkungan utama yaitu demografi, ekonomi, teknologi, politik, hukum, dan sosial budaya. Jadi dapat disimpulkan, pemasaran adalah suatu kegiatan perekonomian yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan.

2.2.1. Bauran Pemasaran

Menurut Kotler (2012:101) menyatakan bahwa bauran pemasaran merupakan seperangkat alat pemasaran yang digunakan suatu perusahaan untuk terus menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran merupakan alat yang baik yang berada dalam suatu perusahaan, agar dapat mempengaruhi respon sasaran. Dalam bauran pemasaran terdapat seperangkat alat yang dikenaal dalam istilah 4P, yaitu product (produk), price (harga), place (tempat atau saluran distribusi), dan promotion (promosi), sedangkan dalam pemasaran jasa memiliki beberapa alat pemasaran tambahan seperti people (orang), physical evidence (fasilitas fisik), dan process (proses), sehingga dikenal dengan istilah 7P maka dapat disimpulkan bauran pemasaran yaitu product, price, place, promotion, people, physical evidence, dan process. Adapun pengertian 7P menurut Kotler dan Amstrong (2012:62) sebagai berikut:

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 berbagai 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 salah satu 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 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 menyajikan 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.

2.2.2. Pengertian Strategi Pemasaran

Tjiptono dalam Tambajong (2013:1293) menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah suatu alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran.

Menurut Hartono (2012:889) strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan serta aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu dari masing-masing tingkatan serta lokasinya.

Berdasarkan definisi diatas dapat diketahui bahwa strategi pemasaran merupakan bagian yang terpenting dalam suatu proses pemasaran terhadap konsumen, karena strategi merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan penjualan yang ada di pasar.

2.2.3. Jenis-jenis Strategi Pemasaran

Dalam hubungan strategi pemasaran, menurut Assauri (2013:179) bahwa strategi pemasaran secara umum ini, dapat dibedakan tiga jenis strategis pemasaran yang dapat ditempuh perusahaan yaitu:

1. Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar (Undifferentiated marketing).
Pada strategi ini, perusahaan hanya memperhatikan kebutuhan secara umum saja, oleh karena itu perusahaan hanya memasarkan satu jenis produk dan berusaha menarik para konsumen untuk membelinya. Strategi ini bertujuan untuk melakukan penjualan secara massal, sehingga dapat menurunkan biaya.
2. Strategi pemasaran yang membeda-bedakan pasar (Differentiated marketing).
Pada strategi ini, perusahaan hanya melayani kebutuhan secara berkelompok dengan jenis produk tertentu jadi perusahaan selalu menghasilkan atau memasarkan produk berbeda-beda untuk tiap segmen pasar.
3. Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (Concentrated marketing).
Pada strategi ini, perusahaan hanya mengkhususkan pada satu segmen dengan mempertimbangkan keterbatasan sumberdaya perusahaan. Maka dari itu, perusahaan produsen memilih segmen pasar tertentu dan menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen yang ada pada segmen pasar itu, yang tentunya lebih spesifik.

2.2.4. Tujuan Pemasaran

Tujuan pemasaran yaitu untuk memuaskan dan menghasilkan *profit* untuk seluruh pihak yang memiliki peranan atau yang terlibat dalam proses pemasaran mulai dari perusahaan hingga dengan konsumen pengguna produk atau jasa dari perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Adapun tujuan dari pemasaran menurut Buchari Alma (2007, hal 7.) dikemukakan sebagai berikut:

- a) Untuk mencari keseimbangan pasar, antara *buyer's market* dan *seller's market*, mendistribusikan barang dan jasa dari daerah surplus ke daerah minus, dan produsen ke konsumen, dari pemilik barang dan jasa ke calon konsumen.
- b) Tujuan pemasaran yang utama ialah memberi kepuasan kepada konsumen, tujuan pemasaran bukan komersial atau mencari laba. Tapi tujuan pertama ialah memberi kepuasan kepada konsumen, Dengan adanya tujuan memberi kepuasan ini, maka kegiatan *marketing* meliputi berbagai lembaga produsen.

2.2.5. Unsur-unsur utama pemasaran

Unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu :

1. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk dan bauran pemasaran tersendiri.

b. Targeting

- Targeting adalah suatu indakan memilih satu atau lebih segmen pasar akan dimasuki.

c. Positioning

Positioning adalah penempatan posisi pasar. Tujuan positioning ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam bentuk konsumen.

2. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran yaitu :

- a. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.
- b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

3. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Merek atau brand, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan.
- b. Pelayanan atau service, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus-menerus ditingkatkan.
- c. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

2.3. Importance Performance Analysis (IPA)

Menurut Tjiptono (2011) teknik ini dikemukakan pertama kali oleh Martilla dan James pada tahun 1977 dalam artikel mereka "*Importance Performance Analysis*" yang dipublikasikan di *Jurnal of Marketing*. Importance Performance Analysis (IPA) digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan seseorang atas kinerja pihak lain. Kepuasan seseorang tersebut diukur dengan cara membandingkan tingkat harapannya dengan kinerja yang dilakukan pihak lain. Seringkali IPA digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kepuasan konsumennya.

Perusahaan membandingkan antara harapan konsumen dengan kinerja yang telah dilakukannya. Apabila tingkat harapannya lebih tinggi daripada kinerja perusahaan berarti konsumen tersebut belum mencapai kepuasan, begitu pula sebaliknya.

Menurut Martinez dalam Ariyoso (2009) menyebutkan bahwa "IPA telah diterima secara umum dan dipergunakan pada berbagai bidang kajian karena kemudahan untuk diterapkan dan tampilan hasil analisa yang memudahkan usulan perbaikan kinerja;

Mencari Harga Kesesuaian (dengan analisis IPA) Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja dengan skor kepentingan. Untuk mengetahui apakah kinerja relationship marketing pada bisnis multi level marketing IFA sudah sesuai dengan kepentingan para membeinya dan untuk mengetahui tingkat kepuasan para member ini dianalisis antara kepentingan dan pelayanan riil yang diwakilkan oleh huruf Y dan X, dimana X merupakan tingkat kinerja yang memberikan

kepuasan member IFA, sedangkan Y merupakan tingkat kepentingan member IFA. (John Martila and John C. James yang dikutip oleh J. Supranto, 2006: 241). Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\% \dots\dots\dots(2.1)$$

Dimana :

Tki = Tingkat kesesuaian responden.

Xi = Skor penilaian kinerja perusahaan

Yi = Skor penilaian kepentingan pelanggan

Sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat kinerja, sedangkan sumbu tegak (Y) akan diisi oleh skor tingkat kepentingan. (J. Supranto, 2006: 241). Dalam penyederhanaan rumus, maka untuk setiap atribut yang mempengaruhi kepuasan konsumen dapat diketahui dengan rumus:

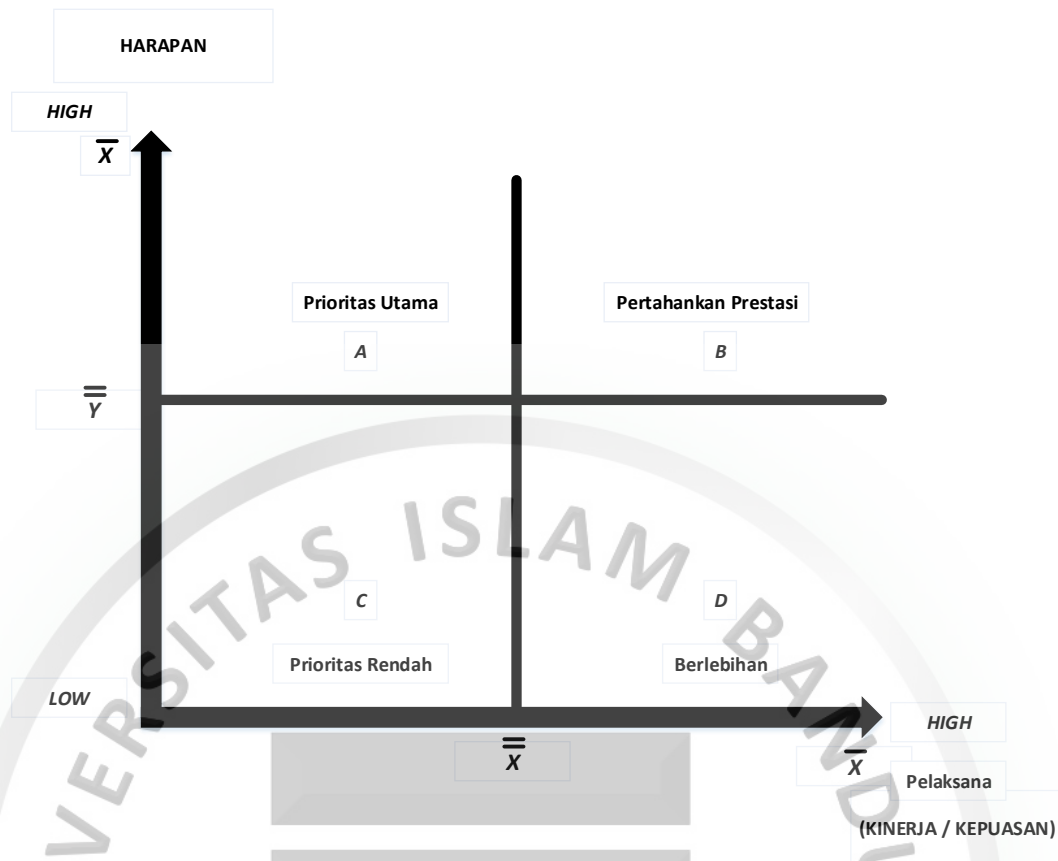
$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum Yi}{n} \dots\dots\dots(2.2)$$

Diagram kartesius digunakan untuk mengetahui indikator yang memuaskan atau tidak memuaskan konsumen. (J. Supranto, 2006: 242) Rumus yang digunakan adalah:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n Xi}{K} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Yi}{K} \dots\dots\dots(2.3)$$

dimana, K = Banyaknya atribut/fakta yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Diagram kartesius digunakan untuk memetakan atribut-atribut kualitas yang telah dianalisis, dengan Gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Diagram Kartesius

Keterangan:

- A. Menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap mempengaruhi kepuasan pelanggan, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting, namun manajemen belum melaksanakannya sesuai dengan keinginan pelanggan sehingga mengecewakan/tidak puas.
- B. Menunjukkan unsur jasa pokok yang telah berhasil dilaksanakan. Untuk itu wajib dipertahankannya. Dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.
- C. Menunjukkan beberapa faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan. Pelaksanaannya oleh perusahaan biasa-biasa saja. Dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.
- D. Menunjukkan faktor yang mempengaruhi pelanggan kurang penting, akan tetapi pelaksanaannya berlebihan. Dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan. (J. Supranto, 2006).

2.4. Analisis SOAR (Strength, Opportunity, Aspirations, Result)

Metode SOAR (Strengths, opportunities, aspirations, results), merupakan metode yang baru disbanding SWOT yang sudah lama dan sudah mendarah daging pada manusia. Namun, SOAR muncul pada era sekarang ini telah menunjukkan dan telah memberikan banyak manfaat.

2.4.1. Sejarah Munculnya SOAR

Pada November 2003, praktisi Appreciative Inquiry termasuk beberapa artikel dalam topik AI memperkenalkan SOAR sebagai “ kerangka baru untuk perencanaan strategis”. Termasuk dalam salah satu artikel didiskusikan 2 model strategis yang muncul setelah AI dibakukan, yaitu salah satunya AI dan satunya lagi kerangka SOAR. Dua model ini, SOAR, didiskusikan oleh para praktisi AI dan terus bermunculan dalam literatur, meskipun masih terbatas. Stavros, Cooperrider dan Kelley (2003) menggunakan pendekatan AI untuk mengubah strength, opportunity, weakness, dan treat dari SWOT ke kerangka pemikiran strategis yang lebih positif, tetap mempertahankan strength dan opportunity namun mengganti menjadi positif dari weakness dan treat ke aspiration dan result (Staffword, 2013).

2.4.2. Pengertian SOAR

Menurut Stavros dan Hinrichs (2009) SOAR “is a strategic planning framework with a power-focused approach and looking to understand the whole system by including votes from relevant stakeholders” yang artinya (kerangka perencanaan strategis dengan pendekatan yang berfokus pada kekuatan dan mencari untuk mengerti keseluruhan sistem dengan memasukkan suara dari stakeholders yang relevan). Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk membangun masa depan melalui kolaborasi, pemahaman bersama, dan komitmen untuk bertindak.

Pendekatan ini mengintegrasikan Appreciative Inquiry (AI) dengan kerangka perencanaan strategis untuk menciptakan proses transformasional yang menginspirasi organisasi dalam mencapai aspirasi dan hasil mereka. Dengan menggunakan prinsip AI, kerangka ini membingkai ulang perencanaan strategi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats) ke SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, dan Results) dan mempercepat upaya perencanaan

strategis dengan berfokus langsung pada elemen-elemen yang memberikan energi kehidupan untuk masa depan organisasi (Malone, 2010:103).

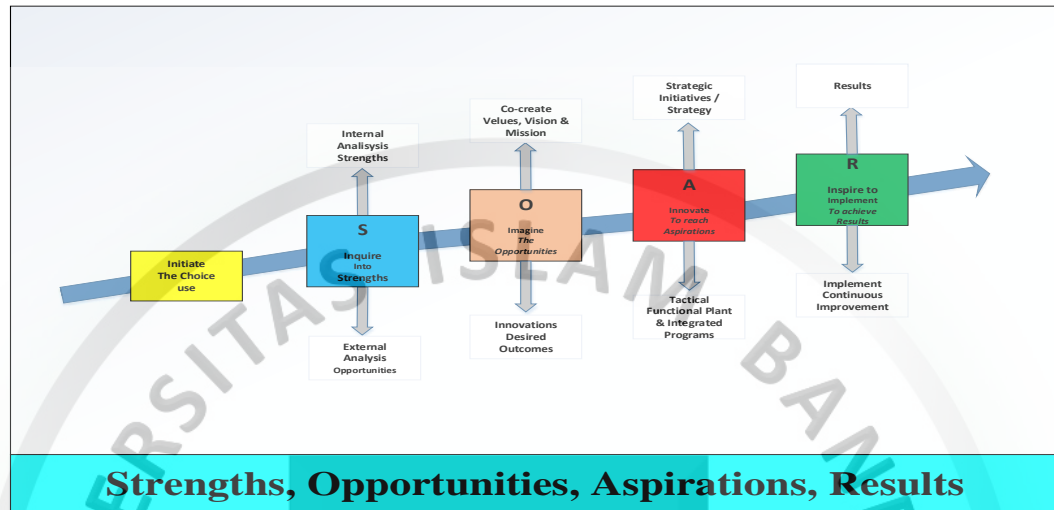
Perbedaan mendasar dari SOAR dengan perencanaan strategis tradisional salah satunya adalah siapapun stakeholders atau representasinya diundang ke dalam proses SOAR untuk dilibatkan kedalam percakapan dalam rangka mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan peluang sehingga menciptakan aspirasi, tujuan, strategi, dan komitmen untuk memperoleh hasil. Salah satu cara SOAR adalah memasukkan orang lain diluar manajemen senior dalam tindakan organisasi yang bisa mencakup customer, pekerja, pemegang saham, anggota dewan, supplier, volunteer, serta masyarakat dari dampak organisasi. Ketika tidak semua stakeholder mampu berpartisipasi, tiap kelompok ada stakeholders yang mewakili untuk :

- Mengidentifikasi dan membangun kekuatan.
- Menghubungkan dan memperjelas nilai, visi, dan misi yang ditetapkan.
- Menemukan peluang keuntungan yang organisasi ingin raih.
- Menentukan dan menyelaraskan tujuan dan sasaran organisasi.
- Merevisi atau menciptakan tujuan, sistem, proses, serta struktur baru untuk mendukung tujuan.
- Mengimplementasikan rencana untuk membimbing setiap hari dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

Menurut Stavros, karyawan mencari organisasi yang memahami kepuasan dan produktifitas bukan hanya karena upah dan hasil keuangan, namun juga pengakuan, pembelajaran, dan kemampuan untuk membuat perbedaan positif (Stavros dan Hinrichs, 2009). Alat standar yang digunakan untuk perencanaan strategis adalah SWOT. Walaupun bisa digunakan di tiap level organisasi, namun secara tradisional biasanya digunakan di tingkat manajemen senior (Stavros dan Hinrichs, 2009).

Stavros, Cooperrider, dan Kelly (2003) menawarkan konsep SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) sebagai alternatif terhadap analisis SWOT, yang berasal dari pendekatan Appreciative Inquiry (AI). Pendekatan ini mulai dipopulerkan oleh David Cooperrider, dalam bukunya Introduction to Appreciative Inquiry (1995). Beliau sebelumnya sudah menulis dalam disertasi doktoralnya Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation,

di University of Case Western Reserve, Ohio. Sehingga boleh dibilang, beliau adalah pelopor dan yang mempopulerkan pendekatan ini. SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) merupakan strategi bisnis yang berpatokan pada hal-hal positif yang telah dimiliki oleh sebuah usaha untuk dikembangkan dan dijadikan keunggulan utama dengan Gambar 2.3 Sebagai berikut :



Gambar 2. 3 SOAR Framework

Sumber: Stavros dan Hinrichs (2009)

Dikembangkan dalam kurun waktu kurang lebih 10 tahun, penelitian tentang SOAR akan membantu individu maupun organisasi dalam menentukan strategi dan mengerti kapasitasnya untuk meningkatkan tim, individu maupun performa organisasi menurut Cole & Stavros (2013). Tujuan adanya SOAR dikembangkan adalah untuk mengukur kapasitas individu dalam memikirkan strategi tentang empat elemen yang berfungsi dalam dinamika orientasi masa depan pada abad ke 21.

Model SOAR mengubah analisis SWOT, yang sudah sangat mapan, dalam hal faktor-faktor kekurangan (weakness) internal organisasi serta ancaman(threats) eksternal yang dihadapinya ke dalam faktor-faktor aspirasi (aspiration) yang dimiliki perusahaan serta hasil (results) terukur yang ingin dicapai. Model analisis iniberpendapat bahwa faktor kekurangan dan ancaman dapat memunculkan perasaan negatif bagi para anggota organisasi, sehingga menurunkan motivasi mereka untuk berbuat yang terbaik. Adapun tabel perbandingan antrara SOWT dan SOAR pada Tabel 2.1 Sebagai berikut :

Tabel 2. 1Perbandingan Antara SWOT dan SOAR

SWOT	SOAR
Fokus pada kelemahan dan gangguan	Fokus pada kekuatan dan peluang
Fokus pada kompetisi – “menjadi lebih baik	Fokus pada kesanggupan – “menjadi yang terbaik”
Peningkatan pendapatan	Inovasi dan meningkatkan nilai
Menghindari pesaing dan membiarkan pemegang saham	Melindungi pemegang saham
Fokus pada analisis -> perencanaan	Fokus pada perencanaan -> implementasi
Memperhatikan celah	Memperhatikan hasil

Sumber: Stavros dan Hinrichs (2009: 12)

Dalam kerangka kerja SOAR, sebanyak mungkin *stakeholder* dilibatkan, yang didasarkan pada integritas para anggotanya. Masalah integritas menjadi sangat penting karena para *stakeholder* harus menyadari asumsi-asumsi yang menjadi dasar penggerak bagi para pemimpin organisasi.



Gambar 2. 4 Integrasi SOAR

Sumber: Stavros dan Hinrichs (2009)

1. *Strength (S)*

Strength (S) merupakan segala hal yang menjadi kekuatan dan kemampuan terbesar yang dimiliki, berupa aset baik aset yang berwujud maupun aset yang tidak berwujud yang mampu mendukung keberlangsungan usaha. Tujuan mengetahui kekuatan dalam sebuah usaha adalah untuk memberikan penghargaan terhadap segala hal-hal baik yang dimiliki dan akan selalu dimiliki oleh individu maupun organisasi. Kekuatan akan terus dikembangkan demi kemajuan organisasi maupun individu di masa depan.

2. *Opportunities (O)*

Peluang merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang harus di analisis agar mudah memahami apa yang harus dilakukan agar dapat dimanfaatkan. Peluang akan memberikan manfaat bagi organisasi jika organisasi tersebut mampu meraih peluang tersebut dengan cepat dan tepat. Lingkungan eksternal adalah sebuah wilayah yang penuh dengan berbagai macam kemungkinan dan peluang. Salah satu syarat bagi keberhasilan suatu perusahaan adalah kemampuannya memaksimalkan peluang yang dimiliki. Hal ini mensyaratkan adanya cara pandang yang positif dalam memandang lingkungan eksternal yang berubah dengan sangat cepat.

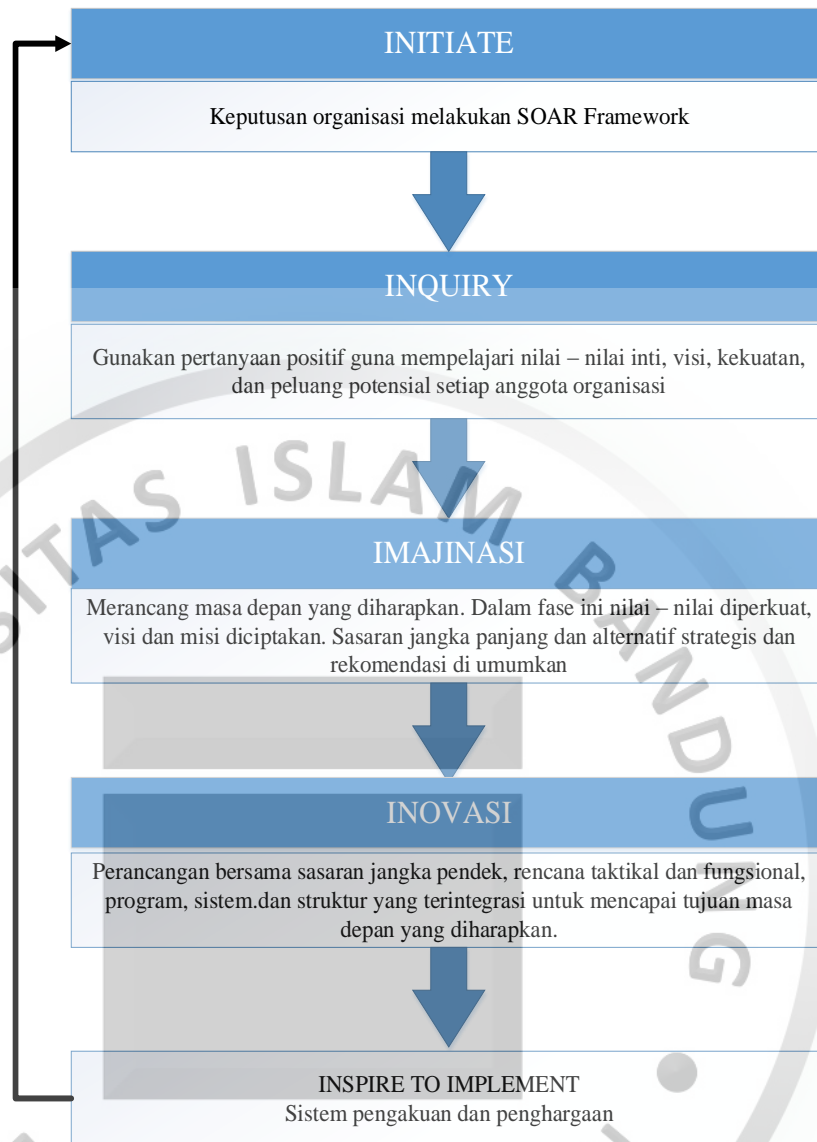
3. *Aspirations (A)*

Seluruh anggota perusahaan saling bertukar pendapat untuk menciptakan visi dan misi yang ingin dicapai guna membentuk kepercayaan diri terhadap produk, pasar dan hal apapun yang dikerjakan demi mencapai visi yang diharapkan sehingga muncullah perasaan positif dan semangat dalam meningkatkan kinerja serta pelayanan. Setelah perasaan percaya diri timbul maka dapat dipastikan pemasaran yang besar sekalipun akan mampu memberikan energi positif bagi anggota-anggota perusahaan.

4. *Results (R)*

Berarti menentukan ukuran dari hasil-hasil yang ingin dicapai (*measurable results*) dalam perencanaan strategis, guna mengetahui sejauh mana pencapaian dari tujuan yang telah disepakati bersama. Agar para anggota organisasi merasa termotivasi dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan ini, maka perlu dirancang sistem pengakuan (*recognition*) dan *reward* yang menarik.

Adapun Tahapan dari Analisis SOAR pada Gambar 2.5 SOAR Framework sebagai berikut



Gambar 2. 5 Tahapan SOAR

Sumber: (Stavros, 2009)

Analisis SOAR bagi perencanaan strategis dimulai dengan initiate (keputusan untuk memilih SOAR) kemudian dilanjutkan dengan penyelidikan (*inquiry*) yang menggunakan pertanyaan positif guna mempelajari nilai-nilai inti, visi, kekuatan, dan *inquiry* gunakan pertanyaan positif guna mempelajari nilai nilai inti, visi, kekuatan, dan peluang potensial setiap anggota organisasi. Imajinasi merancang masa depan yang diharapkan. Dalam fase ini nilai-nilai diperkuat, visi dan misi diciptakan. Sasaran jangka panjang dan alternatif strategy dan rekomendasi untuk di umumkan. Inovasi perancangan bersama sasaran jangka pendek, rencana taktikal dan fungsional, program, sistem, dan struktur yang terintegrasi untuk mencapai tujuan masa depan yang diharapkan. *Inspire to implement* Sistem

pengakuan dan penghargaan. Inisiatif Keputusan organisasi melakukan SOAR framework peluang potensial. Dalam fase ini, pandangan-pandangan dari setiap anggota organisasi dihargai. Penyelidikan juga dilakukan guna memahami secara utuh nilai-nilai yang dimiliki oleh para anggota organisasi serta hal-hal terbaik yang pernah terjadi di masa lalu.

Kemudian anggota organisasi dibawa masuk ke dalam fase imajinasi, memanfaatkan waktu untuk bermimpi dan merancang masa depan yang diharapkan. Dalam fase ini, nilai-nilai diperkuat, visi dan misi diciptakan. Sasaran jangka panjang dan alternatif strategis dan rekomendasi diumumkan. Fase selanjutnya adalah inovasi, yaitu dimulainya perancangan sasaran jangka pendek, rencana taktikal dan fungsional, program, sistem, dan struktur yang terintegrasi untuk mencapai tujuan masa depan yang diharapkan. Guna tercapainya hasil terbaik yang terukur, karyawan harus diberikan inspirasi melalui sistem pengakuan dan penghargaan. Selain itu SOAR selalu melibatkan stakeholder dalam menentukan strategi yang akan digunakan dalam pengembangan usaha demi kelancaran masa depan usaha suatu organisasi.

Adapun Matrix Analisis SOAR dibagi menjadi 4 kondisi pada Tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Matrix SOAR

<p>INTERNAL</p> <p>EKSTERNAL</p>	<p><u>KEKUATAN (STENGTH)</u></p> <p>❖ Daftar Faktor Kekuatan Internal</p>	<p><u>PELUANG (OPPORTUNITIES)</u></p> <p>❖ Daftar Peluang Eksternal</p>
<p><u>Aspirasi (Aspiration)</u></p> <p>❖ Daftar Faktor Harapan dari Internal</p>	<p><u>Strategi SA:</u></p> <p>❖ Ciptakan Strategi Yang Menggunakan Kekuatan Untuk Mencapai Aspirasi</p>	<p><u>Strategi OA</u></p> <p>❖ Ciptakan Strategi Yang Berorientasi Kepada Aspirasi Yang DiHarapkan Untuk Memanfaatkan Peluang</p>
<p><u>Hasil (Result)</u></p> <p>❖ Daftar Hasil yang Terukur Untuk Diwujudkan</p>	<p><u>Strategi SR</u></p> <p>❖ Ciptakan Strategi yang Berdasarkan Kekuatan Untuk Mencapai Hasil Yang Terukur</p>	<p><u>Strategi OR</u></p> <p>❖ Strategi Yang Berorientasi Kepada Kesempatan Untuk Mencapai Visi</p>

Sumber: (Stavros, 2009)

Matrix SOAR berfungsi untuk menyusun faktor – faktor strategi perusahaan yang menggambarkan bagaimana kekuatan dan peluang eksternal yang dihadapi

perusahaan dapat disesuaikan dengan aspirasi dan hasil yang terukur yang dimilikinya.

Penjelasan matrix SOAR :

a. Strategi SA (*Strengths- Aspirations*)

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk mencapai aspirasi yang diharapkan

b. Strategi OA (*Opportunities - Aspirations*)

Strategi ini dibuat untuk mengetahui dan memenuhi aspirasi dari setiap stakeholder yang berorientasi kepada peluang yang ada

c. Strategi SR (*Strengths-Results*)

Strategi ini dibuat untuk mewujudkan kekuatan untuk mencapai hasil yang terukur

d. Strategi OR (*Opportunities – Results*)

Strategi ini berorientasi kepada peluang untuk mencapai Result yang terukur.

