



PENERBIT ANDI®

MANAJEMEN STRATEGIS

Eddy Yunus



BAB I TINJAUAN TENTANG MANAJEMEN STRATEGIS

Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada Buku Manajemen Strategi adalah mahasiswa memahami Peran dan Fungsi Manajemen Strategi dalam menentukan kebijakan Organisasi serta Mahasiswa mampu mengaplikasikan Manajemen Strategi pada Organisasi dengan menggunakan analisis SWOT sebagai dasar kebijakan strategi dengan memaksimalkan dan perbedayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi

Capaian Pembelajaran Khusus

Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada bab 1 ini adalah :

1. Mahasiswa mampu menjelaskan apa yang di maksud dengan Manajemen Strategis
2. Mahasiswa mampu memahami karakteristik dari manajemen strategis
3. Mahasiswa mampu menjelaskan manfaat manajemen strategis pada organisasi/perusahaan
4. Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan apa yang dimaksud dengan posisi strategis
5. Mahasiswa mampu menjelaskan proses manajemen strategis
6. Mahasiswa mampu menjelaskan model manajemen strategis berbasis sumberdaya

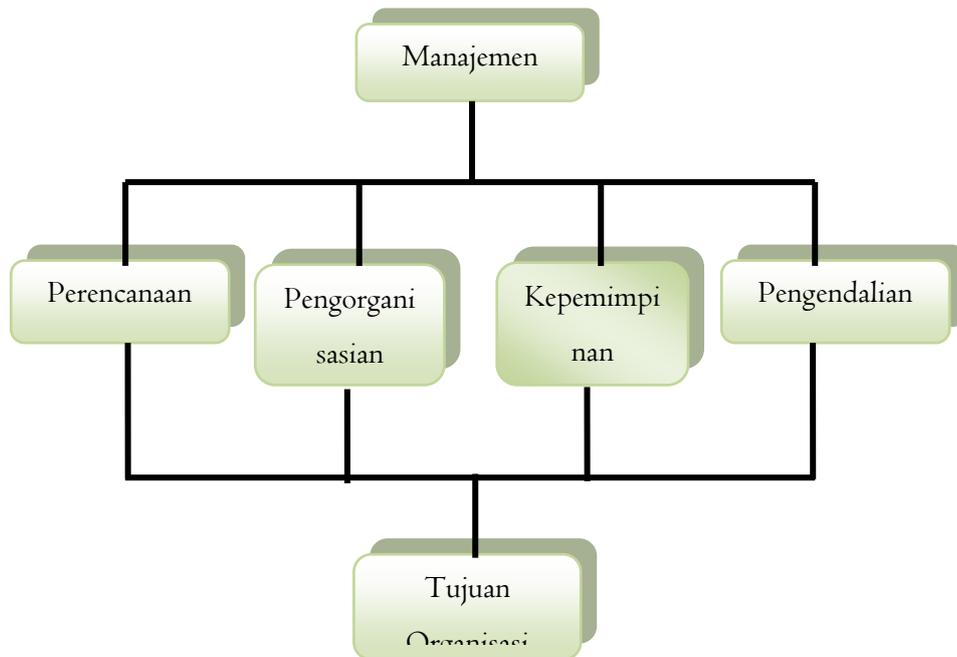


Ilmu manajemen hingga saat ini terus berkembang pesat sehingga ilmu tersebut memiliki beragam cabang dan beberapa kajian yang bersifat khusus misalnya ialah manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen transportasi, dan muncul kajian khusus yang lain yaitu Manajemen Strategis.

Dalam suatu organisasi peran manajemen diantaranya adalah agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Menurut (Peter, 2012) *efektif* adalah mengerjakan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan *efisien* adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar (*doing things right*).

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan

oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.



Gambar : 1

Peran Manajemen dalam Organisasi, (Peter, 2012)

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (line) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Sedangkan manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada

tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

A. Pengertian Manajemen Strategi

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategis dengan cara yang berbeda-beda. (Pearce/Robinson, 2008) mendefinisikan manajemen strategis sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategis terdiri atas Sembilan tugas penting :

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumberdayanya dengan lingkungan eksternal.

5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumberdaya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan system penghargaan ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Sebagaimana diindikasikan oleh kesembilan tugas tersebut, manajemen strategi mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan.

(Certo, 2010) mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (*ongoing processes*): analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis.

Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: (1) industri apa yang digeluti perusahaan dan (2) bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.

Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Pengertian Manajemen Strategis menurut beberapa ahli yaitu :

Menurut (Wheelen, 2008) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-2 efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisa S.W.O.T.

Menurut (Pearce/Robinson, 2008) dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan

(implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

(Routledge Schuler. R.S., 2010) *“titik temu yang dirumuskan suatu organisasi antara sumber daya dan keahlian internalnya dan kesempatan serta resiko yang terbentuk melalui lingkungan eksternalnya “.*

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.

Seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan.(David, 2012)

(Porter, 2012)Sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsur sinergi di dalamnya.

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen strategik ini juga suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan mempengaruhi antara satu

dan lainnya serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula.

Manajemen Strategik berdasarkan pada seluruh ruang lingkup pekerjaannya. Dengan demikian dapat dimanfaatkan secara baik untuk lingkungan makronya misalnya di dalam manajemen pemerintahan dan juga dapat dimanfaatkan pula untuk di lingkungan mikronya misalnya di dalam manajemen perusahaan atau organisasi. Akan tetapi disini hanya perlu dipahami bahwa di dalam penggunaan ruang lingkup makro dan mikro ada sejumlah perbedaan yang begitu mendasar meliputi sebagai berikut :

1. Kebijakan makro yang harus digunakan dan diperhatikan yaitu subyek dan objek dalam suatu manajemen tersebut adalah yang berupa para masyarakat yang bersifat *aggregate*, sedangkan untuk ruang lingkup mikro maka perhatiannya pun terhadap subyek dan obyek di suatu manajemen berupa individual rumah tangga perusahaan atau para pelanggan yang memakai hasil produksi.
2. Disamping itu mengenai prinsip kerja untuk manajemen strategik makro kemungkinannya perhatian mengarah pada efektivitas, sedangkan pada manajemen strategik yang rangkumannya secara mikro maka harus sesuai kepada prinsip kerja efisiensinya.

Pada bab 1 ini, akan mengeksplorasi manajemen strategi yang dianggap sebagai satu tipe spesifik dari suatu perencanaan di dalam manajemen strategi ini. Misalnya, jika ada minimal 2 perusahaan yang beroperasi dengan produk (barang dan jasa) yang sama, maka salah satu di antaranya ingin keluar sebagai pemenang dalam persaingan bisnisnya. Sebagai pemenang dalam dunia bisnis seringkali diartikan mendapat pangsa pasar (*market share*) terbesar

yang nantinya akan mempunyai kekuatan monopoli dan jika monopoli dilarang oleh pemerintah, maka minimal perusahaan tersebut menjadi perusahaan berstatus pemimpin atau penentu harga (*price setter atau price leader*). Masing-masing pihak akan selalu berusaha untuk memenangkan persaingan dan melakukan analisis tentang kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) satu sama lain.

Kelemahan dirinya dan ancaman dari perusahaan pesaing akan selalu dianalisis dan diantisipasi yang kemudian akan diperbaiki agar tidak mudah diserang atau ditundukkan oleh perusahaan pesaing.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inti dari manajemen strategi adalah memenangkan persaingan. Karena manajemen strategi selalu berusaha memenangkan persaingan, maka mau tidak mau perusahaan harus senantiasa menganalisis diri dan memperbaiki diri agar tampil lebih baik dari perusahaan pesaing.

B. Karakteristik Manajemen Strategis

Manajemen strategis ini sungguh berbeda dengan lainnya dimana manajemen strategi ini senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sejalan pada hal tersebut maka berikut ini akan ditunjukkan karakteristik manajemen strategik :

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang,
2. Manajemen strategik bersifat dinamik,

3. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional,
4. Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak,
5. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan.
6. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

Untuk menghadapi era globalisasi ekonomi maka kegiatan dalam berusaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya para pemimpin perusahaan harus dapat menyikapinya dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Maka seharusnya setiap pemimpin dalam perusahaan akan melaksanakan manajemen strategik bagi perusahaannya.

Disisi lainIsu global mempengaruhi hampir semua keputusan strategis. Batasan antar negara tidak lagi tampak. Foundasi manajemen strategis terletak pada kemampuan manajer dalam mengerti pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham, dan pelanggan diseluruh dunia. Harga dan kualitas produk harus kompetitif secara global, bukan hanya lokal.

Elektronic Commerce (e-commerce) telah menjadi alat penting dalam manajemen strategis. E-commerce meminimalkan pengeluaran dan waktu terbuang., jarak dan ruang untuk

menjalankan bisnis, sehingga menghasilkan pelayanan pelanggan yang lebih baik, efisiensi, perbaikan produk, dan profitabilitas yang lebih tinggi.

Lingkungan hidup telah menjadi isu manajemen strategis yang penting. Pemanasan global, bioterorisme, dan meningkatnya polusi menyadarkan bahwa untuk bisnis dan manusia mungkin tidak ada ancaman yang paling besar selain eksploitasi terus-menerus dan menurunnya kualitas lingkungan alam kita.

C. Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya; memungkinkan perusahaan untuk memulai dan memengaruhi (bukan hanya merespon terhadap) aktivitas – dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya. Secara historis, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. Semakin banyak institusi dan korporasi yang menggunakan manajemen strategis untuk membuat keputusan yang efektif. Tetapi manajemen strategis tidak menjamin keberhasilan, ia dapat menjadi disfungsional jika digunakan secara kacau.

1. Manfaat Finansial

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktifitas dibandingkan dengan perusahaan

tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya.

2. Manfaat Nonfinansial

Manajemen strategis juga menawarkan manfaat yang nyata lainnya, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah, dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategis meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena ia membantu interaksi antarmanajer di semua divisi dan fungsi. Manajemen strategis dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi bisnis saat ini atau menunjukkan dimana dibutuhkan tindakan korektif

D. Posisi Strategis

(Porter, 2012) mendefinisikan strategi sebagai "penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas.". Porter menjabarkan tiga basis posisi strategis. Ketiganya tidak *mutually exclusive* dan seringkali saling bersinggungan. Basis pertama didapatkan dengan memproduksi bagian kecil (*subset*) sebuah produk dari industri tertentu. Porter menyebutnya sebagai *variety-based positioning* karena posisi ini berasal dari pemilihan produk, bukan berdasarkan segmentasi konsumen. Dengan kata lain, perusahaan berusaha memenuhi sedikit kebutuhan dari banyak orang. Porter menyontohkan Jiff Lube International yang

hanya memproduksi pelicin (*lubricant*) otomotif dan tidak menawarkan produk perawatan lainnya. *Variety-based positioning* efektif bila perusahaan memiliki kemampuan menciptakan produk subset tersebut dengan baik, jauh lebih unggul dibanding pesaingnya.

Basis kedua adalah melayani sebagian besar atau bahkan seluruh kebutuhan dari sekelompok konsumen tertentu, yang disebut sebagai *needs-based positioning*. Contohnya adalah IKEA yang berusaha memenuhi seluruh kebutuhan mebel, bukan hanya sebagian (subset), untuk target pasarnya. Posisi ini didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas dengan cara berbeda dengan yang dilakukan pesaing. Apabila tidak ada perbedaan dalam aktivitas, konsumen tidak akan mampu membedakan perusahaan bersangkutan dengan pesaing. Varian dari model ini adalah memenuhi kebutuhan target pasar untuk waktu yang berbeda-beda. Seorang konsumen, misalnya, memiliki kebutuhan yang berbeda ketika ia melakukan perjalanan untuk bisnis dan ketika dia melakukan perjalanan untuk liburan. Perusahaan bisa mengambil posisi untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda dari target pasar yang sama.

Basis ketiga didapatkan dengan menarget konsumen yang dapat diakses dalam cara yang berbeda, yang disebut sebagai *access-based positioning*. Konsumen-konsumen ini, meskipun memiliki kebutuhan dan keinginan yang hampir sama dengan konsumen lainnya, membutuhkan konfigurasi aktivitas yang berbeda untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Porter mencontohkannya lewat Carmike Cinemas, yang mengoperasikan bioskop hanya di kota-kota kecil yang padat, namun

dengan populasi kurang dari 200.000 orang. Meskipun pasarnya kecil dengan kemampuan pembeliannya di bawah kota besar, Carmike Cinemas berhasil meraih keuntungan karena melakukan aktivitas berbeda dengan yang ditawarkan bioskop-bioskop di kota besar, misalnya dengan melakukan standardisasi, membuka hanya sedikit studio, dan menggunakan teknologi proyektor yang lebih rendah dibanding dengan bioskop di kota besar.

E. Pembentukan Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “strategos” (stratos =militer dan ag = memimpin) yang berarti “generalship” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clausewitz. Maka tidak mengherankan apabila istilah strategi sering digunakan dalam kancah peperangan. Apabila istilah strategi digunakan pertama kali dalam dunia militer.

Secara umum, kita mendefinisikan strategi sebagai suatu caramencapai tujuan. Menurut (Clausewitz, 2013), strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

(Jackson, 2013)dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists* mengatakan bahwa kata strategi dapat digunakan dalam berbagai cara atau situasi.

1. Strategy is a plan, a how, a means of getting from here to there.
2. Strategy is a pattern in actions over time.
3. Strategy is position; that is; reflects decisions to offer particular products or services in particular markets.
4. Strategy is perspective, that is, vision and direction.

(Porter, 2012) dalam artikelnya yang berjudul Competitive Strategy dalam Harvard Business Review, mengatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik. Sedangkan (Arthur A. J., 2007) mengatakan strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target).

Tugas pertama dalam manajemen strategis pada umumnya adalah kompilasi dan penyebaran pernyataan misi. Aktivitas ini mendokumentasikan kerangka dasar organisasi dan mendefinisikan lingkup aktivitas yang hendak dijalankan oleh organisasi.

Setelah itu, organisasi bersangkutan akan melakukan pemindaian lingkungan untuk membangun keselarasan dengan pernyataan misi yang telah dibuat.

Pembentukan strategi adalah kombinasi dari tiga proses utama sebagai berikut:

1. Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing: baik internal maupun eksternal; baik lingkungan mikro maupun makro.

2. Bersamaan dengan penaksiran tersebut, tujuan dirumuskan. Tujuan ini harus bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang. Maka di sini juga termasuk di dalamnya penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh ke depan dari masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan perusahaan secara umum (baik finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial maupun strategis), dan tujuan taktis.

F. Proses Manajemen Strategis

Manajemen stratejik menurut Wheelen & Hunger (2008) adalah rangkaian langkah, keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Manajemen stratejik yang baik akan dapat membawa organisasi untuk dapat mengimplementasikan strateginya melalui perencanaan progam, proses budgeting, sistem manajemen kinerja, perubahan pada struktur organisasi, serta manajemen program dan proyek

(Hunger, 2009) juga menuliskan bahwa seiring dengan berjalannya waktu, manajemen stratejik berevolusi sebagai berikut:

Tahap 1: *Basic financial planning*, yaitu perencanaan perusahaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan. Secara umum disebut sebagai sistem manajemen berdasarkan *budget*. Sistem ini merupakan sistem yang paling tradisional, dan sangat berorientasi pada jangka pendek, yaitu satu tahun.

Tahap 2: *Forecast-based planning*, yaitu pengembangan dari sistem di atas, karena digunakan untuk perencanaan jangka panjang, akibat kelemahan sistem *budget* yang terbatas pada jangka pendek. Di sini mulai diperhitungkan kondisi eksternal dengan porsi lebih besar. Basisnya adalah proyeksi perusahaan di masa mendatang.

Tahap 3: *Strategic Planning*, yaitu pengembangan dari *forecast-based planning*, dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan persaingan. Di sini perusahaan sudah mempertimbangkan bagaimana caranya (strateginya) untuk dapat memenangkan pasar. Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran manajemen, sementara implementasi dan pelaksanaan dilakukan oleh jajaran pelaksana. Prosesnya dilakukan secara *top-down*.

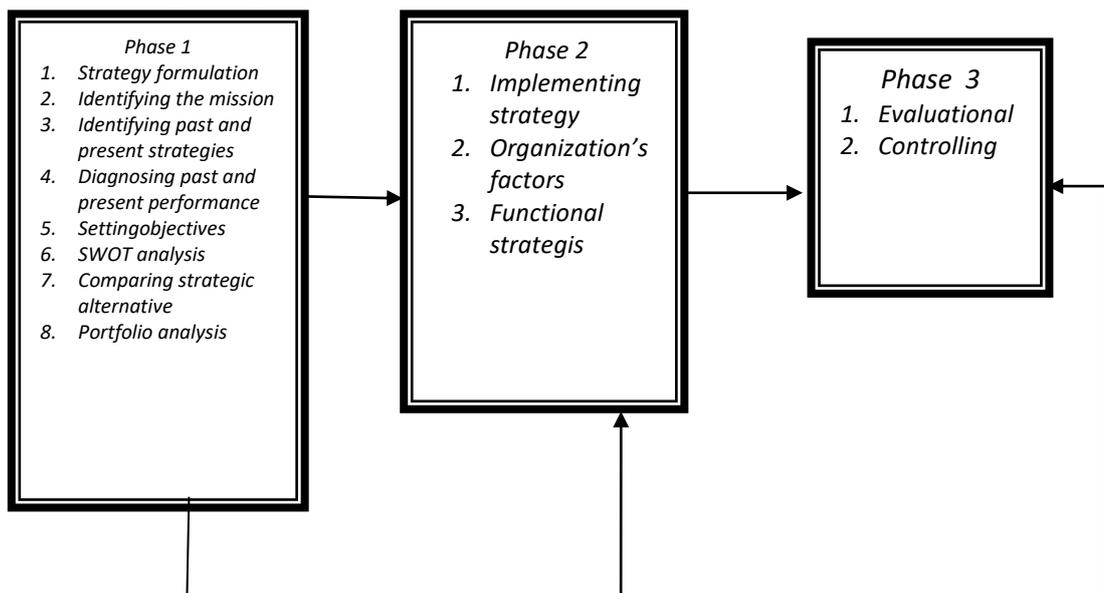
Tahap 4: *Strategic Management*, yang merupakan pengembangan dari *strategic planning*. Di sini masukan dari level bawah juga dipertimbangkan. Prosesnya tidak hanya berkonsentrasi pada formulasi strategi, namun juga diperhatikan secara seksama proses implementasinya. Karena berdasarkan pengalaman dengan menggunakan *strategic planning*, perusahaan sering kali tidak mencapai tujuannya karena ternyata strategi yang diformulasikan tersebut tidak diimplementasikan secara efektif. Menurut penelitian (Routledge Schuler. R.S., 2010), ternyata kurang dari 10% strategi yang diformulasikan dapat diimplementasikan secara efektif. Ini berarti lebih dari 90% perusahaan secara konsisten gagal mengeksekusi strateginya secara efektif. (Routledge Schuler. R.S., 2010) menunjukkan bahwa setidaknya 70% perusahaan yang menghadapi masalah, ternyata permasalahan sesungguhnya bukanlah strategi yang buruk, melainkan eksekusi (implementasi)

yang buruk. Padahal, ada penelitian lain yang dilakukan oleh (Peter, 2012) menyebutkan bahwa perusahaan dapat mengeluarkan kurang lebih US\$ 100 milyar untuk konsultasi dan pelatihan manajemen yang ditujukan untuk menciptakan strategi yang brilian. Dengan demikian, manajemen stratejik tidak hanya mencakup proses formulasi saja, namun juga proses implementasinya.

Berdasarkan buku karangan (Riva'i, 2004), terdapat suatu bagan yang menunjukkan proses manajemen stratejik seperti pada gambar2 berikut. Menurut bagan tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses manajemen stratejik secara umum dapat dibagi menjadi 3 langkah pokok, yakni:

- a. Perumusan strategi (*Formulating strategy*)
- b. Penerapan strategi (*implementing strategy*)
- c. Evaluasi (*evaluating*)

Untuk lebih jelasnya akan diilustrasikan melalui bagan berikut ini :



Gambar2.

Proses Manajemen Stratejik(Riva'i, 2004)

Berdasarkan penjelasan di atas, proses manajemen stratejik harus dilaksanakan secara sistematis dan berurutan. Bagan ketiga, merupakan proses yang menggambarkan secara spesifik prosedur pelaksanaan manajemen stratejik. Dengan melaksanakan tahapan tersebut, maka organisasi dapat menentukan strategi terbaik dalam skala jangka panjang untuk kemajuan organisasi tersebut.

Dari beberapa penjelasan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional, apakah harus merger atau membentuk joint venture dan bagaimana menghindari pengambilalihan secara paksa. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusunan strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran,

mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan.

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi adalah alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi adalah (1) Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini; (2) Mengukur kinerja; (3) Mengambil tindakan korektif. (Drucker, 2008) mengatakan pekerjaan utama dalam manajemen strategis adalah berpikir melalui keseluruhan misi perusahaan.

Beberapa istilah dan pengertian manajemen strategi dari beberapa literature antara lain, manajemen strategi merupakan perencanaan strategi yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operaional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran organisasi.

Begitu banyak pengertian Manajemen Strategi, namun pada dasarnya Manajemen Strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan mempengaruhi.

Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen

Komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya,

1. Sasaran dan tujuan operasional,
2. Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa
 - a. fungsi pengorganisasian,
 - b. fungsi pelaksanaan dan
 - c. fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal,
 - d. fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Sesuai dengan proses manajemen strategi di atas, menjalankan Manajemen Strategi berarti pebisnis juga harus membuat perencanaan dalam bentuk formulasi bisnis secara matang. Berikut merupakan 10 formulasi Manajemen Strategi yaitu :

1. Menjadi objektif. Angan-angan sendiri tidak memiliki tempat di dalam bangunan sebuah bisnis. Kejujuran, penilaian yang tenang dari kekuatan dan kelemahan perusahaan dan keahlian bisnis serta manajemen nya adalah hal yang mendasar.
2. Membuat sederhana dan terfokus. Dalam usaha kesederhanaan adalah efektif. Usaha dan sumber daya, seharusnya dikonsentrasikan dimana dampak dan keuntungan adalah hal yang paling utama.
3. Fokus pada pasar yang menguntungkan. Kelangsungan hidup dan keberhasilan usaha oleh persediaan barang dan jasa khusus yang menemukan keinginan dan kebutuhan dari pemilihan kelompok pelanggan.

4. Mengembangkan rencana pemasaran. Usaha harus memutuskan bagaimana untuk meraih dan menjual kepada pelanggan.
5. Memanajemen tenaga kerja secara efektif. Kesuksesan usaha tergantung pada bangunan, pengaturan dan motivasi sebuah tim pemenang.
6. Membuat catatan keuangan yang jelas. Usaha perlu untuk memiliki catatan asset, liabilitas, penjualan, biaya dan informasi akunting lainnya dalam urutan untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan.
7. Tidak pernah menghambur-hamburkan kas. Kas adalah raja di dalam dunia usaha
8. Menghindari perangkat yang berulang-ulang dari pertumbuhan yang cepat. Usaha harus hati-hati melakukan ekspansi.
9. Mengerti seluruh fase bisnis. Pengendalian usaha kecil dan kemajuan keuntungan usaha , tergantung pada pengertian yang lengkap dari seluruh fungsi bisnis.
10. Merencanakan ke depan. Usaha harus memformulasikan secara kritis dan menantang, pencapaian yang masih, tujuan dan mengubahnya menjadi aktifitas yang produktif.

Beberapa jurus Manajemen Strategi yang terbukti jitu dalam strategi bisnis antara lain:

1. Manajemen Strategi yang berorientasi pada *product leadership* (keunggulan produk). Perusahaan yang menggunakan Manajemen Strategi ini selalu berupaya menciptakan produk-produk dengan kualitas premium, dan selalu *one step ahead* dibanding produk kompetitor. Mereka tak segan-segan mengeluarkan dana besar untuk bagian R & D nya demi terciptanya produk yang berkualitas.

2. Manajemen Strategi yang berorientasi pada *operational excellence* (keunggulan operasional). Dalam Manajemen Strategi ini yang paling utama adalah membangun proses bisnis yang efektif & efisien. Sehingga dengan proses bisnis yang efektif & efisiensi ini, mereka mampu menekan biaya produksi, sehingga dengan Manajemen Strategi ini mereka mampu menjual produknya dengan harga yang lebih kompetitif dibanding competitor - kompetitornya.
3. Manajemen Strategi yang berorientasi pada *customer intimacy* (Keakraban/Keintiman dengan pelanggan). Yang paling utama dalam Manajemen Strategi ini adalah membangun hubungan yang akrab/intim dengan semua pelanggannya sehingga akan membentuk mitra bisnis/ relasi yang langgeng dan berkelanjutan.

G. Memahami Konsep Manajemen Strategis

Konsep manajemen strategis yaitu untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untung masa mendatang.

Disamping itu manajemen strategis juga merupakan suatu filosofi, cara berpikir dan cara mengelola organisasi. Manajemen strategis tidak terbatas pada bagaimana mengelola pelaksanaan kegiatan di

dalam organisasi, tetapi juga bagaimana mengembangkan sikap baru berkaitan dengan perubahan eksternal. Pemahaman mengenai makna manajemen strategis tidak hanya terbatas pada aspek pelaksanaan rencana, tetapi lebih jauh lagi ke aspek misi, visi, dan tujuan kelembagaan. Makna tersebut terkait dengan konteks lingkungan luar dan dalam organisasi.

Secara singkat, beberapa penulis seperti (Certo, 2010), (Collis, 2005), dan (David, 2012) menggambarkan manajemen strategis sebagai langkah-langkah para pemimpin organisasi melakukan berbagai kegiatan secara sistematis. Langkah-langkah tersebut antara lain melakukan analisis lingkungan organisasi yang memberi gambaran mengenai peluang dan ancaman. Kemudian langkah berikutnya melakukan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi dalam konteks lingkungan internal. Kedua langkah ini dilakukan dalam usaha menetapkan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Pernyataan misi merupakan hal utama dalam lembaga yang bersifat mission driven sehingga analisis lingkungan luar dan dalam lebih dipergunakan untuk menyusun strategi. Langkah berikutnya adalah merumuskan strategi sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi yang berada pada lingkungan yang mempunyai peluang atau ancaman. Melaksanakan strategi merupakan bagian dari manajemen strategis. Pelaksanaan tersebut akan dilakukan bersama dalam sistem pengendalian strategis untuk menjamin tercapainya tujuan lembaga. Secara keseluruhan konsep manajemen strategis dapat dibagi menjadi beberapa bagian yang berurutan: analisis perubahan dan persiapan penyusunan, diagnosis kelembagaan dan analisis situasi, formulasi strategi, pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi

Sebenarnya konsep manajemen strategis berasal dari jaman kuno,

khususnya berasal dari pemikiran politikus dan militer. Kata strategy dalam bahasa Inggris berasal dari kata bahasa Yunani “strategos” yang mempunyai arti “merencanakan untuk menghancurkan musuh melalui penggunaan sumber daya secara efektif”. Pengertian strategi dalam lembaga usaha merupakan rencana para pemimpin organisasi untuk mencapai hasil yang konsisten dengan misi dan tujuan organisasi. Strategi dapat dipandang dari tiga aspek: (1) perumusan strategi; (2) pelaksanaan yang bertujuan merealisasikan strategi menjadi tindakan; dan (3) pengendalian strategi yang dilakukan untuk merubah strategi atau usaha penjaminan agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Strategi merupakan gambaran besar mengenai cara sebuah lembaga atau perorangan dapat mencapai tujuan. Sebagai kontras, taktik merupakan strategi dalam skala yang lebih kecil dan waktu yang lebih pendek. Strategi merupakan kombinasi antara pengambilan keputusan secara alamiah dan proses pemikiran rasional. Strategi sebenarnya merupakan hal alamiah bagi lembaga yang mempunyai konsep survival (bertahan dan berkembang).

Penggunaan manajemen strategis dalam sektor usaha bermula sekitar 60 tahun yang lalu (David F. R., 2004) Tahun 1960-an dan tahun 1970-an merupakan awal dari pengembangan konsep perencanaan strategi pada lembaga usaha. Berbagai perusahaan besar mempraktikkan hal tersebut, termasuk General Electric yang kemudian mempopulerkan dalam bentuk penerbitan ilmiah. Konsep manajemen strategis berawal dari perencanaan strategi. Pada intinya proses perencanaan strategi berusaha untuk menjangkau waktu lebih dari dua belas bulan perencanaan yang biasa dilakukan perusahaan. Pada tahun 1980-an konsep perencanaan strategi dilebarkan menjadi manajemen strategis, khususnya dalam penekanan mengenai pelaksanaan dan pengendalian strategi. Pada masa ini mulai banyak

lembaga-lembaga nonprofit yang menggunakan, termasuk rumah sakit, perguruan tinggi, dan pemerintahan. Penggunaan model manajemen strategis berkembang seiring semakin meningkatnya kompetisi di bidang usaha nonprofit dan tuntutan agar pemerintah bekerja secara benar.

Dalam artikel klasik (Glueck, 2008) menguraikan 4 nilai dalam perencanaan sebuah lembaga, sebagai berikut:

1. Sistem Nilai: Memenuhi Anggaran

Pada perkembangan di sistem ini, manajemen hanya diartikan sebagai penyusunan anggaran belanja tahunan, dan perencanaan lebih ke arah masalah mencari dana. Prosedur dirancang untuk menangani anggaran pembelanjaan. Sistem informasi disusun untuk mencocokkan hasil atau pencapaian dengan sasaran mata anggaran. Sistem ini dapat cenderung menjadi tidak transparan. Sistem nilai seperti ini sering dijumpai pada rumah sakit-rumah sakit yang mengandalkan pada anggaran pemerintah atau kemanusiaan.

2. Sistem Nilai yang Memperkirakan Masa Depan

Fase ini merupakan suatu perencanaan yang berbasis pada forecasting atau perkiraan. Kerangka waktu untuk perencanaan biasanya adalah 5 sampai 25 tahun ke depan. Pada awalnya sistem perencanaan ini dilakukan berbasis pada ekstrapolasi-ekstrapolasi data masa lalu. Akan tetapi ternyata keadaan lingkungan luar membuat berbagai ekstrapolasi ini dapat meleset jauh.

3. Sistem Nilai yang Berpikir Secara Abstrak

Pada fase dengan sistem nilai ini, terjadi suatu keadaan dimana para manajer mulai tidak percaya pada prediksi-prediksi akibat kegagalan-kegagalan yang ada. Para manajer mulai mempelajari fenomena-fenomena ataupun keadaan-keadaan yang menyebabkan suatu lembaga sukses atau gagal. Mereka akhirnya mempunyai suatu pemahaman mengenai kunci-kunci sukses suatu lembaga. Dengan suatu kombinasi keahlian analisis kekuatan dan kelemahan internal, dan komposisi produk dibanding dengan pesaing, para manajer mulai dirangsang untuk berpikir secara inovatif, dan bahkan cenderung menjadi abstrak pada masanya, atau sulit diterapkan menjadi suatu rencana operasional. Keadaan ini yang menjadi cikal bakal suatu sistem manajemen yang mengarah pada penciptaan masa depan.

4. Sistem Nilai yang menciptakan masa depan.

Dalam sistem manajemen, para manajer mulai merencanakan dengan berbasis pada visi masa mendatang. Gambaran masa depan yang dicita-citakan akan diusahakan tercapai dengan berbagai program yang operasional. Manajemen strategis merupakan konsep yang membutuhkan nilai penciptaan masa depan. Jika sebuah lembaga tidak mempunyai nilai penciptaan masa depan, maka dapat diartikan bahwa lembaga tersebut belum siap menjalankan manajemen strategis.

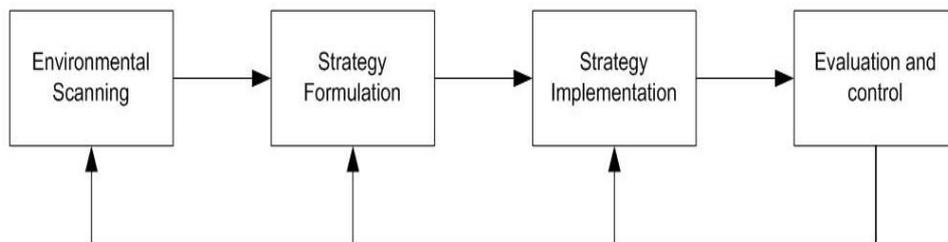
H. Model Manajemen Berbasis Sumber Daya

Cara belajar dan mengaplikasikan proses manajemen strategis adalah dengan menggunakan model. Setiap model merepresentasikan semacam proses. Model dibawah ini adalah model komprehensif proses manajemen strategis yang diterima

secara luas. Model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi model tersebut menunjukkan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi.

Secara prinsipil, setiap model manajemen stratejik pasti melibatkan adanya sasaran stratejik (baik dalam bentuk visi, misi, *objective*, maupun *goal*), formulasi strategi, implementasi strategi, serta pengendalian kinerja. Sebuah manajemen yang baik, haruslah memiliki kemampuan untuk memformulasikan strategi yang baik, sekaligus juga dapat mengimplementasikannya. Beberapa model dikembangkan untuk membantu perusahaan untuk dapat memformulasikan sekaligus mengimplementasikan strateginya.

(Wheelen, 2008) menjelaskan bahwa secara prinsip proses manajemen stratejik mencakup elemen-elemen sebagai berikut:



Gambar 3. Prinsip proses Manajemen Stratejik

(Wheelen, 2008)

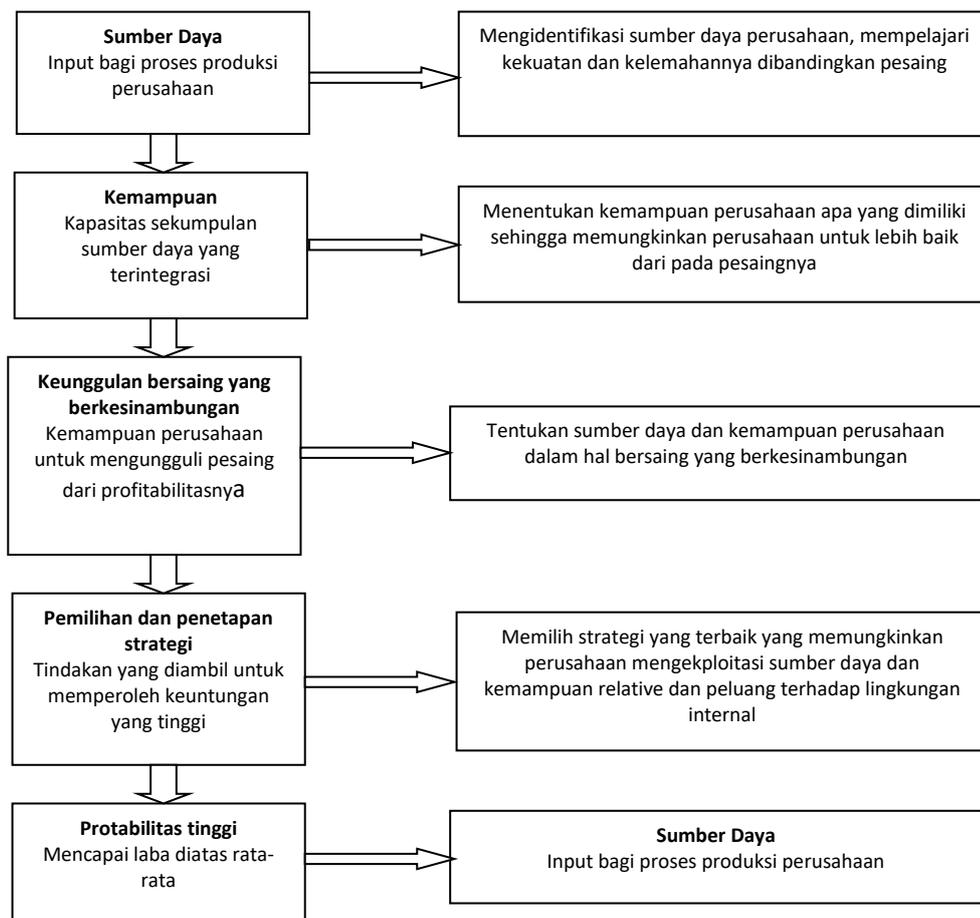
Mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan saat ini adalah titik awal yang logis untuk manajemen strategis karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini mungkin tidak cocok dengan strategi tertentu dan bahkan tidak mungkin mensyaratkan tindakan tertentu. Proses manajemen strategis merupakan hal yang dinamis dan

berkelanjutan. Suatu perubahan dalam salah satu komponen utama dalam model dapat menyebabkan perubahan dalam salah satu atau semua komponen lainnya.

Dalam praktiknya proses manajemen strategis pembagian serta pelaksanaannya tidaklah serapi yang digambarkan oleh model manajemen strategis. Penyusun strategi tidak menjalankan proses dalam urutan yang kaku. Aplikasi proses manajemen strategis biasanya lebih formal dalam perusahaan yang besar dan stabil. Semakin tinggi tingkat formalitas dalam mengaplikasikan proses manajemen strategis biasanya berhubungan positif dengan biaya, kelengkapan, akurasi, dan keberhasilan suatu perencanaan untuk seluruh jenis dan ukuran organisasi.

(Porter, 2012) Mengatakan, terdapat beberapa model penting yang ditunjukkan untuk menggambarkan input strategis bagi langkah suatu perusahaan, dan salah satu diantaranya adalah model berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi (Gambar 4). Model ini mengasumsikan bahwa tiap organisasi merupakan kumpulan sumber daya dan kemampuan unik yang merupakan dasar untuk strategi dan sumber utama profitabilitasnya. Juga diasumsikan bahwa perusahaan memperoleh sumber daya yang berbeda serta mengembangkan kemampuannya yang unik. Karenanya seluruh perusahaan bersaing dalam industri tertentu mungkin tidak memiliki sumber daya atau kemampuan strategis yang sama. Model ini juga mengasumsikan bahwa sumber daya tidak terlalu mudah berpindah antar perusahaan. Perbedaan dalam sumber daya, yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru perusahaan lain, serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing. Sumber daya adalah input bagi proses produksi perusahaan, seperti barang, modal, kemampuan para pekerjanya, paten, keuangan dan manajer

yang berbakat. Umumnya sumber daya perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga katagori, yaitu modal fisik, sumber daya manusia dan organisasi. Satu jenis sumber daya saja mungkin tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Misalnya sepotong mesin canggih hanya dapat menjadi sumber daya yang relevan secara strategis jika digunakan bersama aspek operasi lainnya (seperti pemasaran dan pekerjaan pegawai).

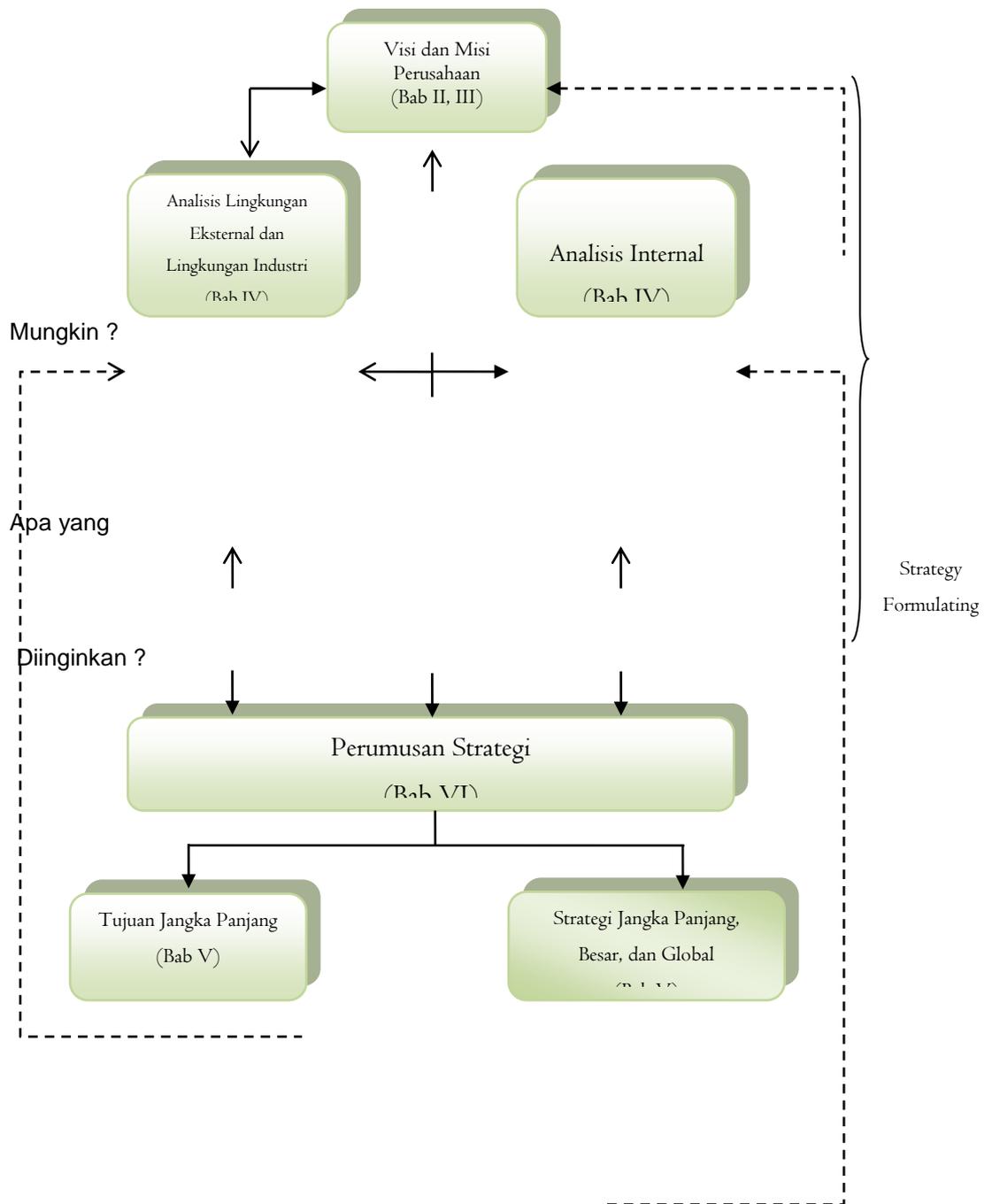


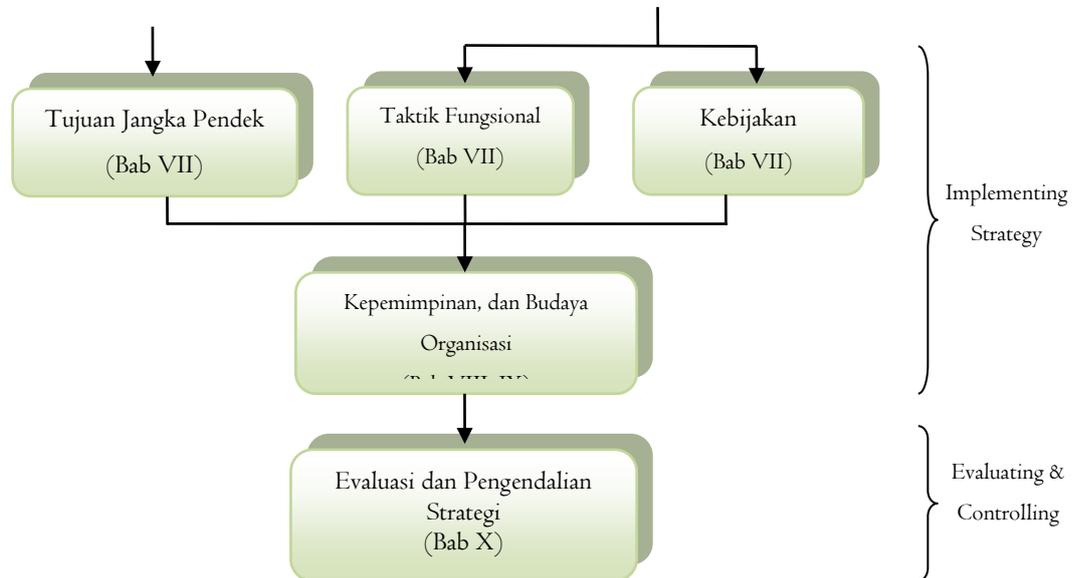
Gambar 4 : Model Berbasis Sumber Daya Untuk Profitabilitas Tinggi

(Colquit, 2009)

Melalui kombinasi dan integrasi sekelompok sumber daya dapat mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan adalah kapasitas sekumpulan sumber daya untuk secara integratif melakukan suatu tugas atau aktivitas. Kemampuan adalah hasil dari suatu kelompok sumber daya terintegrasi. Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan memiliki potensi sebagai dasar keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Potensi ini direalisasikan apabila sumber daya dan kemampuan tersebut berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan. Sumber daya (istilah sumber daya juga mencakup kemampuan) adalah berharga hanya jika memungkinkan perusahaan menggunakan kesempatan dan/atau menetralkan ancaman dalam lingkungan eksternalnya; Sumber daya disebut langka apabila, jika ada, hanya dimiliki oleh sedikit pesaing yang ada maupun yang mungkin ada; Sumber daya disebut tak dapat ditiru apabila perusahaan lain tidak dapat memperolehnya; serta tidak dapat digantikan jika tidak memiliki ekuivalen yang strategis. Apabila kriteria-kriteria tersebut dipenuhi, sumber daya dan kemampuan menjadi kompetensi inti dan dapat berlaku sebagai dasar keunggulan bersaing perusahaan, daya saing strategis, dan kemampuannya untuk mendapat laba di atas rata-rata.

Dari uraian tinjauan umum manajemen strategis pada BAB I ini, maka gambaran tentang manajemen strategi dapat dibuat model bagan seperti gambar 5 yang akan dibahas dalam bab-bab selanjutnya secara lebih detail.





Gambar

5.

Model Manajemen Strategi

I. Rangkuman

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Inti dari manajemen strategis adalah memenangkan persaingan. Karena manajemen strategis selalu berusaha memenangkan persaingan, maka mau tidak mau perusahaan harus senantiasa menganalisis diri dan memperbaiki diri agar tampil lebih baik dari perusahaan pesaing.

Manajemen strategismemiliki Karakteristik sebagai berikut :bersifat jangka panjang dan dinamis, berkaitan erat dengan manajemen operasional, selalu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak,berorientasi masa depan, dan dalam pelaksanaannya didukung oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap:

1. **Formulasi strategi**, antara lain adalah mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.
2. **Implementasi strategi**,diantaranya mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan.
3. **Evaluasi strategi** adalah tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi adalah alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi adalah (1) Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini; (2) Mengukur kinerja; (3) Mengambil tindakan korektif.

Beberapa model manajemen strategis yang sering menjadi acuan dari top manajemen perusahaan adalah model manajemen strategis

berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi. Model ini mengasumsikan bahwa tiap organisasi merupakan kumpulan sumber daya dan kemampuan unik yang merupakan dasar untuk strategi dan sumber utama profitabilitasnya. Juga diasumsikan bahwa perusahaan memperoleh sumber daya yang berbeda serta mengembangkan kemampuannya yang unik. Karenanya seluruh perusahaan bersaing dalam industri tertentu mungkin tidak memiliki sumber daya atau kemampuan strategis yang sama. Model ini juga mengasumsikan bahwa sumber daya tidak terlalu mudah berpindah antar perusahaan. Perbedaan dalam sumber daya, yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru perusahaan lain, serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing. Sumber daya adalah input bagi proses produksi perusahaan, seperti barang, modal, kemampuan para pekerjanya, paten, keuangan dan manajer yang berbakat. Umumnya sumber daya perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga katagori, yaitu modal fisik, sumber daya manusia dan organisasi. Satu jenis sumber daya saja mungkin tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Misalnya sepotong mesin canggih hanya dapat menjadi sumber daya yang relevan secara strategis jika digunakan bersama aspek operasi lainnya (seperti pemasaran dan pekerjaan pegawai).

J. Soal-soal Latihan

1. Jelaskan apa yang di maksud dengan Manajemen Strategis?
2. Sebutkan karakteristik dari manajemen strategis?
3. Manfaat apa, bila suatu organisasi/perusahaan menerapkan manajemen strategis?
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan posisi strategis?
5. Jelaskan proses manajemen strategis ?
6. Jelaskan model manajemen strategis berbasis sumberdaya?

BAB 2

VISI DAN MISI PERUSAHAAN

Capain Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada Buku Manajemen Strategi adalah mahasiswa memahami Peran dan Fungsi Manajemen Strategi dalam menentukan kebijakan Organisasi serta Mahasiswa mampu mengaplikasikan Manajemen Strategi pada Organisasi dengan menggunakan analisis SWOT sebagai dasar kebijakan strategi dengan memaksimalkan dan perbedayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi

Capaian Pembelajaran Khusus

Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada bab 2 ini adalah :

1. Mahasiswa mampu menjelaskan apa yang di maksud dengan visi organisasi
2. Mahasiswa mampu menjelaskan apa yang di maksud dengan Misi organisasi
3. Mahasiswa mampu menjelaskan apa yang di maksud dengan nilai dasar organisasi / Perusahaan
4. Mahasiswa mampu menjelaskan apa yang di maksud dengan tentang pernyataan visi dan misi organisasi
5. Mahasiswa mampu memahami apa yang di maksud dengan karakteristik pernyataan misi
6. Mahasiswa mampu memahami apa yang di maksud dengan komponen-komponen pernyataan misi
7. Mahasiswa mampu menjelaskan beberapa contoh visi dan misi perusahaan

BAB II



A. Pengertian Visi

Visi berasal dari kata “vision” dari Bahasa Inggris yang dapat diterjemahkan sebagai pandangan jauh ke depan. Visi sebuah organisasi adalah pandangan umum dari cita-cita yang ingin diwujudkan oleh organisasi tersebut. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi. Visi juga didefinisikan sebagai kemampuan berpikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat dan mungkin terjadi di masa mendatang.

Visi biasanya diartikan sebagai jawaban mendasar terhadap pertanyaan “*what do we want to become*” (akan seperti apakah hidup kita dimasa depan)?. Visi sulit untuk dapat dituliskan secara lebih jelas dalam menerangkan detail gambaran sistem yang ditujunya, dikarenakan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang untuk mencapainya.

Sebagai perbandingan, di bawah ini adalah beberapa pendapat para ahli mengenai visi:

“Many of the great strategies are simply great visions only when we recognise our fantasies can we begin to appreciate the wonders of reality!”(Mintzberg, 2008)

(Bhatt, 2000) said *“that an organization should have a vision for the future which:*

- 1. Clarifies the organization’s direction and purpose;*
- 2. Is relatively future-oriented;*
- 3. Reflects high ideals and challenging ambitions;*
- 4. Captures the organization’s uniqueness and distinctive competence as well as desirable features of its history, culture and values;*
- 5. Is short and inspiring;*
- 6. Is widely circulated;*
- 7. Is used to inform organizational decisions”.*

Tom Peters, in his book Thriving on Chaos, “describes a vision statement as inspiring, clear and challenging, makes sense to the marketplace, stable but challenged, a beacon and control, empowering, prepares for the future, honors the past and is lived in the details”.

Menurut (Siagian, 2008) visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh

(Kotler, 2007), Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat di simpulkan bahwa visi itu amat penting dalam suatu organisasi karena visi adalah kondisi yang diharapkan oleh organisasi di masa yang akan datang sehingga visi bersifat jangka panjang. Visi merupakan bagian dari cita-cita dan tujuan organisasi. Visi sebagai dasar utama untuk mencapai tujuan suatu organisasi karena tujuan organisasi terangkum dalam visi organisasi itu sendiri. Visi tidak hanya penting pada waktu mulai berkarya, tetapi juga pada kehidupan organisasi itu selanjutnya. Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan internal dan eksternal. Oleh karenanya, visi organisasi juga harus menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Selain itu perumusan visi dipandang penting agar setiap anggota organisasi memiliki penjelasan mengenai cita – cita yang berusaha diwujudkan dimasa depan.

B. Pengertian Misi

Misi merupakan rangkaian kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai visinya. Misi akan menentukan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan.

Beberapa pendapat para ahli mengenai misi:

“A mission describes the organisation’s basic function in society, in terms of the products and services it produces for its customers” (Mintzberg, 2008)

“Such a mission statement which ‘captures the soul of the organization’ is even more important for voluntary nonprofit organizations, which are not driven by making a profit but by some particular sense of purpose or mission” (Drucker, 2008)

“A clear, agreed-upon mission statement’ is one of the four primary characteristics of successful voluntary nonprofit organizations” (Ohmae, 2012).

(Ang, 2000) *“argues that a mission statement serves three main purposes:*

- 1. It describes the boundary of the organization.*
- 2. It motivates staff, volunteers and donors, and creates a sense of unity and focus for all stakeholders.*
- 3. It helps in the process of evaluation of the organization”.*

(Drucker, 2008) *“argues that a mission statement should be based on three things:*

- 1. The things that the organization does well – its strengths or competencies;*
- 2. Where the organization can make the biggest difference in tackling the needs;*
- 3. What the people in the organization really believe, i.e. what they are really committed to”.*

(Pearce/Robinson, 2008) *Robinson menyatakan bahwa mission statements are one of the most frequently used management tools.*

Ireland and Hill (1992) state that the mission statement should include the organizations goals, purpose, product and market scope and philosophical views.

(David, 2012) believe that mission should include the organizations statement of purpose and inspirational view for the future.

(Jackson, 2013) state that the framework for the development of a mission statement should begin with the organizations primary purpose, target market, core products or services, critical values and measures of success.

(Certo, 2010) state a mission statement is a statement to communicate a description of the firm to its current and prospective stakeholders to determine if they want to be involved with it.

Misi (mission) adalah apa sebabnya kita ada (*why we exist / what we believe we can do*). Menurut (Jay, 2010), Di dalam misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar tersebut. Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipenuhi oleh perusahaan, siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, dimana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan.

Menurut (Drucker, 2008), Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi merupakan

realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya.

Menurut (Wheelen, 2008) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa misi adalah jawaban terhadap mengapa organisasi didirikan. Misi merupakan hal atau langkah yang harus diambil oleh sebuah organisasi dalam rangka mewujudkan visi. Misi harus mencakup tujuan utama organisasi dan harus memiliki batasan yang jelas, mengandung hal yang diharapkan oleh semua anggota, serta harus dapat digunakan untuk membantu proses evaluasi organisasi. Misi digunakan untuk mendeskripsikan keadaan sekarang, siapakah kita, dimanakah kita sekarang (dari perspektif waktu), apa kekuatan kita, dan lain-lain. Dengan mengambil contoh angkatan 28, kita bisa katakan bahwa misi mereka adalah kalimat dalam Sumpah Pemuda “Kami Putra dan Putri Indonesia, mengaku berbangsa satu, Bangsa Indonesia.” Dari dunia industri, Eastman Kodak memberikan contoh misi yang bagus : “We are in picture business.”

C. Pengertian Nilai Dasar

Nilai dasar merupakan landasan dasar yang digunakan dalam penentuan tujuan organisasi ke depan yang sekaligus berfungsi untuk membatasi tujuan organisasi. Nilai juga merupakan landasan

organisasi dan seluruh anggotanya dalam berperilaku untuk mencapai tujuan.

Beberapa pendapat para ahli berikut.

“Values are enduring, passionate, and distinctive core beliefs. They’re guiding principles that never change. Values are why you do what you do and what you stand for. Values are deeply held convictions, priorities, and underlying assumptions that influence your attitudes and behaviors. They have intrinsic value and importance to those inside the organization. Your core values are part of your strategic foundation” (Chandler, 2013)

“Values are the articulation of the desired culture of the organization, ‘how things are done around her” (Fisher, 2000) Dapat disimpulkan bahwa nilai dasar adalah landasan, tatanan perilaku yang harus dibangun dan dikelola dalam suatu organisasi yang akhirnya akan menjadi kebiasaan atau kebudayaan. Nilai dasar merupakan prinsip dan panduan yang tidak pernah berubah yang mempengaruhi sikap dan perilaku. Melalui nilai dasar, kita dapat mengetahui tentang kegiatan yang dilakukan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Jika diibaratkan dalam sebuah rumah maka nilai dasar adalah fondasi dari bangunan. Nilai adalah dasar organisasi sehingga harus bersifat baik dan luhur karena nilai juga menentukan arah dan tujuan dari organisasi.

D. Manfaat Pernyataan Visi dan Misi

Pernyataan Visi dan Misi adalah kata-kata inspiratif yang dipilih oleh pemimpin yang sukses dengan jelas dan ringkas untuk menyampaikan arah organisasi. Dengan menyusun sebuah pernyataan misi yang jelas dan pernyataan visi, Anda dapat menyampaikan niat yang anda yang kuat dan memotivasi tim atau organisasi untuk mewujudkan visi bersama yang menarik dan inspiratif bagi masa depan.

(John, 2005) menemukan bahwa perusahaan dengan pernyataan visi formal memiliki pengembalian atas ekuitas pemegang saham dua kali lebih besar dibandingkan perusahaan-perusahaan tanpa pernyataan visi. (Bhatt, 2000) menemukan hubungan positif antara pernyataan visi dan kinerja perusahaan. Majalah business week melaporkan bahwa perusahaan yang menggunakan pernyataan misi memiliki tingkat pengembalian 30 persen lebih tinggi dalam tolok ukur finansial tertentu dibandingkan perusahaan yang tidak menggunakannya. Namun, beberapa kajian lain mendapati bahwa memiliki pernyataan misi tidak secara langsung berkontribusi secara positif terhadap kinerja finansial. Sejauh mana manajer dan karyawan terlibat di dalam pengembangan pernyataan visi dan misi dapat membuat perbedaan dalam keberhasilan bisnis. (Cleland D. a., 2005) merekomendasi agar organisasi secara cermat dan hati-hati mengembangkan sebuah pernyataan misi tertulis untuk mendapatkan keuntungan-keuntungan berikut :

1. Memastikan kepaduan tujuan dalam organisasi
2. Menyediakan landasan, atau standar, untuk mengalokasikan daya organisasional
3. Membangun iklim organisasional yang padu
4. Menjadi titik fokus bagi individu-individu agar sejalan dengan maksud dan arah organisasi, serta menghambat mereka yang tidak demikian dari kemungkinan untuk berpartisipasi lebih jauh dalam berbagai aktivitas organisasi
5. Memfasilitasi translasi dari tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan pembagian tugas ke elemen-elemen yang bertanggung jawab di dalam organisasi.
6. Menjelaskan maksud-maksud organisasional dan kemudian mentranslasikan berbagai maksud ini ke dalam tujuan

sedemikian rupa sehingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat dinilai dan dikontrol

Manfaat lain dari mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif adalah bahwa pendapat antarmanajer dapat dipaparkan dan diselesaikan melalui prosesnya. Pertanyaan “Apakah bisnis kita?” dapat menciptakan kontroversi. Mengajukan pertanyaan tersebut bisa memunculkan perbedaan yang mendasar. Contohnya : dalam sebuah kampus atau universitas, pandangan yang berbeda menyangkut signifikansi relatif dari pengajaran, riset, dan layanan sering kali mengemuka selama proses pengembangan pernyataan misi

E. Karakteristik Pernyataan Misi

1. Deklarasi Sikap

Pernyataan misi lebih dari sekadar pernyataan detail-detail spesifik. Pernyataan misi merupakan deklarasi sikap dan pandangan. Pernyataan visi biasanya luas cakupannya karena setidaknya mencakup dua alasan. Pertama, pernyataan misi yang baik memungkinkan penciptaan dan pertimbangan beragam tujuan dan strategi alternatif tanpa kemudian menghambat kreativitas manajemen. Spesifikasi yang berlebihan dapat membatasi potensi pertumbuhan kreatif untuk perusahaan. Di sisi lain, pernyataan yang terlampau umum yang tidak memasukkan alternatif strategi manapun dapat disfungsi.

Kedua, suatu pernyataan misi perlu luas agar dapat secara efektif merekonsiliasi perbedaan di kalangan, dan menarik bagi, para

pemangku kepentingan (stakeholders), yaitu individu-individu dan kelompok-kelompok individu yang memiliki kepentingan atau tuntutan khusus pada perusahaan. Para pemangku kepentingan di sini mencakup karyawan, manajer, pemegang saham, dewan direksi, konsumen/perlanggan, pemasok, distributor, kreditor, pemerintah (daerah, pusat, maupun asing), serikat buruh, pesaing, kelompok pemerhati lingkungan, dan masyarakat umum. Pemangku kepentingan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi suatu organisasi, namun klaim (tuntutan) dan perhatian dari berbagai pihak lur bisa sangat beragam dan tak jarang saling bertentangan.

Orientasi Konsumen

Sebuah pernyataan misi yang baik mendeskripsikan maksud, konsumen, produk atau jasa, pasar, filosofi, dan teknologi dasar suatu organisasi. Menurut (Certo, 2010) pernyataan misi seharusnya (1) mendefinisikan apakah suatu organisasi itu dan apa yang dicita-citakannya, (2) cukup spesifik sehingga tidak memasukkan bisnis tertentu sekaligus cukup luas sehingga memungkinkan pertumbuhan yang kreatif, (3) membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain, (4) berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi baik aktivitas masa kini maupun prospektif, (5) diungkapkan secara cukup jelas agar dipahami secara luas di seluruh lapisan organisasi.

Pernyataan misi yang baik mencerminkan antisipasi akan konsumen. Alih-alih mengembangkan sebuah produk dan kemudian berusaha mencari pasar, filosofi yang berhasil dalam organisasi adalah mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan kemudian menyediakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Pernyataan misi yang baik mengidentifikasi manfaat produk suatu perusahaan bagi para konsumennya. Itulah mengapa pernyataan misi AT&T berfokus pada komunikasi alih-alih telepon.

Satu alasan terpenting untuk mengembangkan pernyataan misi bisnis adalah untuk menarik konsumen yang memberi makna pada suatu organisasi

Deklarasi Kebijakan Sosial

Istilah kebijakan sosial merangkum filosofi dan pemikiran manajerial di level tertinggi dari suatu organisasi. Oleh karenanya, kebijakan sosial mempengaruhi pengembangan pernyataan misi bisnis. Masalah-masalah sosial memaksa para penyusun strategi untuk tidak hanya mempertimbangkan apa yang perlu dilakukan organisasi bagi para pemegang sahamnya, tetapi juga apa tanggung jawab perusahaan terhadap konsume, aktivis lingkungan hidup, kaum minoritas, komunitas, dan kelompok-kelompok lainnya. Masalah tanggung jawab sosial muncul ketika suatu perusahaan menetapkan misi bisnisnya. Dampak masyarakat atas bisnis dan sebaliknya terus menguat dari tahun ke tahun. Kebijakan sosial secara langsung mempengaruhi konsumen perusahaan produk dan Jasanya, pasarnya, teknologinya, profitabilitasnya, konsep dirinya, dan citra publiknya.

F. Komponen-Komponen Pernyataan Misi

Pernyataan misi dapat dan memang beragam dalam hal panjang kalimat, kandungan, format, dan kekhususannya. Sebagian besar praktisi dan akademisi manajemen strategis merasa bahwa suatu pernyataan misi yang efektif menampilkan sembilan karakteristik atau

komponen. Oleh karena pernyataan visi merupakan bagian yang paling kasat mata dan umum dari proses manajemen strategis, maka pernyataan misi seharusnya memasukan semua komponen penting dibawah ini :

1. Konsumen – siapakah konsumen perusahaan ?
2. Produk atau Jasa – Apakah produk atau jasa utama perusahaan ?
3. Pasar – Secara geografis, dimanakah perusahaan bersaing?
4. Teknologi – Apakah perusahaan canggih secara teknologi ?
5. Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas – Apakah perusahaan komitmen terhadap pertumbuhan dan kondisi keuangan yang sehat ?
6. Filosofi – Apakah keyakinan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dasar perusahaan ?
7. Konsep diri – Apakah kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan
8. Fokus pada citra publik – Apakah perusahaan responsif terhadap masalah-masalah sosial, komunitas, dan lingkungan hidup ?
9. Fokus pada karyawan – Apakah karyawan dipandang sebagai aset perusahaan yang berharga

Mungkin cara terbaik guna mengembangkan ketrampilan untuk menulis dan mengevaluasi pernyataan misi adalah dengan mempelajari misi perusahaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, pernyataan misi yang ditampilkan perlu dievaluasi berdasarkan sembilan komponen yang sudah dikemukakan sebelumnya. Tidak ada satu pun misi yang paling baik untuk suatu organisasi, sehingga penilaian yang baik dibutuhkan dalam mengevaluasi pernyataan misi.

G. Beberapa Contoh Visi dan Misi Perusahaan

1. BNI

Visi BNI

Menjadi Bank kebanggaan nasional yang Unggul, Terkemuka dan Terdepan dalam Layanan dan Kinerja

Pernyataan Visi

Menjadi Bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen

Misi BNI

- Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (the bank choice)
- Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.
- Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

2. RCTI

VISI

Media Utama Hiburan dan Informasi

Perkataan “utama” mengandung makna lebih dari yang “pertama” karena kata “pertama” hanya mencerminkan hierarki pada dimensi tertentu. Sedangkan kata “utama” mengandung unsur kemuliaan karena melibatkan aspek kualitas, integritas dan dedikasi.

Media utama hiburan dan informasi memiliki makna:

1. RCTI unggul dalam hal kualitas materi dan penyajian program hiburan dan informasi.
2. RCTI memperhatikan keseimbangan faktor bisnis dan tanggung jawab sosial atas sajian program-programnya.
3. RCTI menjadi pilihan yang utama dari para "stakeholder" (karyawan, pemirsa, pengiklan, pemegang saham, pemasok, pesaing, perusahaan afiliasi, mitra strategis, masyarakat, dan penyelenggara Negara)

MISI

Bersama Menyediakan Layanan Prima

Interaksi kerja di perusahaan lebih mengutamakan semangat kebersamaan sebagai sebuah tim kerja yang kuat. Hal ini memungkinkan seluruh komponen perusahaan mulai dari level teratas sampai dengan level terbawah mampu bersama-sama terstimulasi, terkoordinasi dan tersistemasi memberikan karya terbaiknya demi mewujudkan pelayanan terbaik dan utama kepada "stakeholder"

TIGA PILAR UTAMA

1. Keutamaan Dalam Kebersamaan
2. Bersatu Padu
3. Oke

Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, ada 3 (tiga) nilai sebagai pilar utama yang menjadi motivasi, inspirasi dan semangat juang insan RCTI. Proses kerja dilakukan dengan semangat kebersamaan untuk sampai pada hasil

yang mendapat pengakuan dari para “stake holder” atas kualitas integritas dan dedikasi yang ditampilkan.

3. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

Visi

To become a leading InfoCom player in the region

Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan *InfoCom* terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

Misi

Telkom mempunyai misi memberikan layanan " *One Stop InfoCom Services with Excellent Quality and Competitive Price and To Be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation* " dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif.

Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

H. Rangkuman

Visi didefinisikan sebagai kemampuan berpikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat dan mungkin terjadi di masa mendatang. Visi biasanya diartikan sebagai jawaban mendasar terhadap pertanyaan “*what do we want to*

become" (akan seperti apakah hidup kita dimasadepan)?. Visi sulit untuk dapat dituliskan secara lebih jelas dalam menerangkan detail gambaran sistem yang ditujunya, dikarenakan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang untuk mencapainya.

Misi merupakan rangkaian kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai visinya. Misi akan menentukan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Misi adalah jawaban terhadap mengapa organisasi didirikan. Misi harus mencakup tujuan utama organisasi dan harus memiliki batasan yang jelas, mengandung hal yang diharapkan oleh semua anggota, serta harus dapat digunakan untuk membantu proses evaluasi organisasi. Misi digunakan untuk mendeskripsikan keadaan sekarang, siapakah kita, dimanakah kita sekarang (dari perspektif waktu), apa kekuatan kita, dan lain-lain.

Pernyataan Visi dan Misi adalah kata-kata inspiratif yang dipilih oleh pemimpin yang sukses dengan jelas dan ringkas untuk menyampaikan arah organisasi. Dengan menyusun sebuah pernyataan misi yang jelas dan pernyataan visi, pimpinan organisasi dapat menyampaikan niat yang kuat dan memotivasi tim atau organisasi untuk mewujudkan visi bersama yang menarik dan inspiratif bagi masa depan.

I. Soal-soal Latihan

1. Jelaskan pengertian visi?
2. Jelaskan pengertian misi
3. Jelaskan pengertian nilai dasar?
4. Jelaskan manfaat pernyataan visi dan misi?
5. Sebutkan karakteristik pernyataan misi?

6. Sebutkan komponen-komponen pernyataan misi?
7. Sebutkan beberapa contoh visi dan misi perusahaan?

BAB 3

ETIKA PERUSAHAAN

Capain Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada Buku Manajemen Strategi adalah mahasiswa memahami Peran dan Fungsi Manajemen Strategi dalam menentukan kebijakan Organisasi serta Mahasiswa mampu mengaplikasikan Manajemen Strategi pada Organisasi dengan menggunakan analisis SWOT sebagai dasar kebijakan strategi dengan memaksimalkan dan perbedayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi

Capaian Pembelajaran Khusus

Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada bab 3 ini adalah :

1. Mahasiswa mampu menjelaskan apa yang di maksud dengan etika bisnis
2. Mahasiswa mampu memahami Apa manfaat etika bisnis bagi perusahaan
3. Mahasiswa mampu mengerti bagaimana cara mengembangkan etika bisnis di perusahaan
4. Mahasiswa mampu mengembangkan Etika Bisnis Bagi Perusahaan
5. Mahasiswa mampu mengembangkan Etika Bisnis di Perusahaan

BAB III

ETIKA BISNIS PERUSAHAAN

Penggunaan manajemen strategis merupakan bagian penting proses perubahan suatu organisasi. Untuk menggunakan manajemen strategis membutuhkan lembaga yang kuat budaya organisasinya. Mengapa? Sebuah rumah sakit kemungkinan mempunyai keadaan terpecah belah dalam berbagai kelompok sehingga tidak ditemui suatu budaya organisasi bersama. Dalam keadaan terpecah belah, mobilisasi perubahan sulit dilakukan dan penggunaan konsep manajemen strategis di rumah sakit akan menjumpai banyak hambatan. Pertanyaan lainnya ialah mengapa sebuah lembaga dapat terpecah belah? Apakah manajemen strategis dapat dipergunakan untuk merubah budaya organisasi? Apa yang harus terlebih dahulu dilakukan antara penerapan manajemen strategis atau perubahan budaya organisasi?

A. Pengertian Etika Bisnis

Etika berasal dari bahasa Yunani kuno, yaitu ethos yg berarti : kebiasaan/adat, akhlak,watak, perasaan, sikap, cara berpikir.

Menurut Kamus Bahasa Indonesia (Poerwadarminta, 1996) etika adalah "ilmu pengetahuan tentang asas-asas akhlak (moral)"

Menurut (Simorangkir, 2006) "etika atau etik sebagai pandangan manusia dalam berperilaku menurut ukuran dan nilai yang baik. "

Menurut (Suseno, 2001), "Etika adalah sebuah ilmu dan bukan sebuah ajaran. Yang memberi kita norma tentang bagaimana kita harus hidup adalah moralitas".

contoh-contoh etika dalam kehidupan sehari-hari, yaitu :

1. Jujur tidak berbohong
2. Bersikap Dewasa tidak kekanak-kanakan
3. Lapang dada dalam berkomunikasi
4. Menggunakan panggilan / sebutan orang yang baik
5. Menggunakan pesan bahasa yang efektif dan efisien
6. Tidak mudah emosi / emosional
7. Berinisiatif sebagai pembuka dialog
8. Berbahasa yang baik, ramah dan sopan
9. Menggunakan pakaian yang pantas sesuai keadaan
10. Bertingkah laku yang baik

Etika bisnis merupakan studi yang dikhususkan mengenai moral yang benar dan salah. Studi ini berkonsentrasi pada standar moral sebagaimana diterapkan dalam kebijakan, institusi, dan perilaku bisnis (Bhatt, 2000) Dalam menciptakan etika bisnis ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain adalah:

1. Pengendalian diri.
2. Pengembangan tanggung jawab social (*social responsibility*)

3. Mempertahankan jati diri dan tidak mudah untuk terombang-ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi
4. Menciptakan persaingan yang sehat
5. Menerapkan konsep “pembangunan berkelanjutan”
6. Menghindari sifat 5K (Katabelece, Kongkalikong, Koneksi, Kolusi, dan Komisi)
7. Mampu menyatakan yang benar itu benar
8. Menumbuhkan sikap saling percaya antara golongan pengusaha kuat dan golongan pengusaha ke bawah
9. Konsekuen dan konsisten dengan aturan main yang telah disepakati bersama
10. Menumbuhkembangkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap apa yang telah disepakati
11. Perlu adanya sebagian etika bisnis yang dituangkan dalam suatu hukum positif yang berupa peraturan perundang-undangan

Ada 3 jenis masalah yang dihadapi dalam Etika yaitu

1. Sistematis

Masalah-masalah sistematis dalam etika bisnis pertanyaan-pertanyaan etis yang muncul mengenai sistem ekonomi, politik, hukum, dan sistem sosial lainnya dimana bisnis beroperasi.

2. Korporasi

Permasalahan korporasi dalam perusahaan bisnis adalah pertanyaan-pertanyaan yang dalam perusahaan-perusahaan tertentu. Permasalahan ini mencakup pertanyaan tentang moralitas aktivitas, kebijakan, praktik dan struktur organisasional perusahaan individual sebagai keseluruhan.

3. Individu

Permasalahan individual dalam etika bisnis adalah pertanyaan yang muncul seputar individu tertentu dalam perusahaan. Masalah ini termasuk pertanyaan tentang moralitas keputusan, tindakan dan karakter individual.

Secara sederhana yang dimaksud dengan etika bisnis adalah cara-cara untuk melakukan kegiatan bisnis, yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu, perusahaan, industri dan juga masyarakat.

Kesemuanya ini mencakup bagaimana kita menjalankan bisnis secara adil, sesuai dengan hukum yang berlaku, dan tidak tergantung pada kedudukan individu ataupun perusahaan di masyarakat.

Etika bisnis lebih luas dari ketentuan yang diatur oleh hukum, bahkan merupakan standar yang lebih tinggi dibandingkan standar minimal ketentuan hukum, karena dalam kegiatan bisnis seringkali kita temukan wilayah abu-abu yang tidak diatur oleh ketentuan hukum.

(Jackson, 2013) memberikan tiga pendekatan dasar dalam merumuskan tingkah laku etika bisnis, yaitu :

- **Utilitarian Approach** : setiap tindakan harus didasarkan pada konsekuensinya. Oleh karena itu, dalam bertindak seseorang seharusnya mengikuti cara-cara yang dapat memberi manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat, dengan cara yang tidak membahayakan dan dengan biaya serendah-rendahnya.
- **Individual Rights Approach** : setiap orang dalam tindakan dan kelakuannya memiliki hak dasar yang harus dihormati. Namun tindakan ataupun tingkah laku tersebut harus dihindari

apabila diperkirakan akan menyebabkan terjadi benturan dengan hak orang lain.

- **Justice Approach** : para pembuat keputusan mempunyai kedudukan yang sama, dan bertindak adil dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan baik secara perseorangan ataupun secara kelompok.

Etika bisnis dalam perusahaan memiliki peran yang sangat penting, yaitu untuk membentuk suatu perusahaan yang kokoh dan memiliki daya saing yang tinggi serta mempunyai kemampuan menciptakan nilai (*value-creation*) yang tinggi, diperlukan suatu landasan yang kokoh.

Contoh kasus etika bisnis:

1. Sebuah perusahaan pengembang di Lampung membuat kesepakatan dengan sebuah perusahaan perusahaan kontraktor untuk membangun sebuah pabrik. Sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati pihak pengembang memberikan spesifikasi bangunan kepada pihak perusahaan kontraktor tersebut. Dalam pelaksanaannya, perusahaan kontraktor menyesuaikan spesifikasi bangunan pabrik yang telah dijanjikan. Sehingga bangunan pabrik tersebut tahan lama dan tidak mengalami kerusakan. Dalam kasus ini pihak perusahaan kontraktor telah mematuhi prinsip kejujuran karena telah memenuhi spesifikasi bangunan yang telah mereka musyawarahkan bersama pihak pengembang.
2. Sebuah Yayasan Maju Selalu menyelenggarakan pendidikan setingkat SMA. Pada tahun ajaran baru sekolah mengenakan biaya sebesar Rp.500.000,- kepada setiap siswa baru. Pungutan sekolah ini diinformasikan kepada mereka saat

akan mendaftar, sehingga setelah diterima, mereka harus membayarnya. Kemudian pihak sekolah memberikan informasi ini kepada wali murid bahwa pungutan tersebut digunakan untuk biaya pembuatan seragam sekolah yang akan dipakai oleh semua murid pada setiap hari rabu-kamis. Dalam kasus ini Yayasan dan sekolah dapat dikategorikan mengikuti transparansi.

3. Pada tahun 1990 an, kasus yang masih mudah diingat yaitu Enron. Bahwa Enron adalah perusahaan yang sangat bagus dan pada saat itu perusahaan dapat menikmati booming industri energi dan saat itulah Enron sukses memasok energi ke pangsa pasar yang begitu besar dan memiliki jaringan yang luar biasa luas. Enron bahkan berhasil menyinergikan jalur transmisi energinya untuk jalur teknologi informasi. Dan data yang ada dari siklus bisnisnya, Enron memiliki profitabilitas yang cukup menggiurkan. Seiring dengan booming industri energi, akhirnya memosisikan dirinya sebagai energy merchants dan bahkan Enron disebut sebagai "spark speed" Cerita pada awalnya adalah anggota pasar yang baik, mengikuti peraturan yang ada dipasar dengan sebagaimana mestinya. Pada akhirnya Enron meninggalkan prestasi dan reputasinya baik tersebut, karena melakukan penipuan dan penyesatan.. Sebagai perusahaan Amerika terbesar ke delapan, Enron kemudian kolaps pada tahun 2001.

Berdasarkan referensi-referensi dan contoh diatas. etika bisnis adalah studi yang dikhususkan mengenai moral yang benar dan salah yang harus dipelajari oleh semua perilaku bisnis. karena dalam berbisnis sangat penting untuk beretika dan melakukan persaingan yang sehat antar pelaku bisnis. kita dapat melihat di contoh diatas pelaku bisnis yang menggunakan etika dalam berbisnis akan

mengikuti transparansi, kejujuran, dan nilai-nilai moral yang baik. sedangkan pada contoh ketiga ialah contoh kasus yang melakukan penipuan dan penyesatan. sangat tidak bagus dan merusak nama dan citra perusahaan.

B. Manfaat Etika Bisnis Bagi Perusahaan

Etika bisnis di butuhkan karena untuk *membentuk suatu perusahaan yang kokoh dan memiliki daya saing yang tinggi* serta mempunyai *kemampuan menciptakan nilai (value-creation) yang tinggi*,diperlukan suatu *landasan yang kokoh*.Biasanya dimulai dari perencanaan strategis, organisasi yang baik, sistem prosedur yang transparan didukung oleh budaya perusahaan yang andal serta etika perusahaan yang dilaksanakan secara konsisten dan konsekwen.

Haruslah diyakini bahwa pada dasarnya praktek etika perusahaan akan selalu menguntungkan perusahaan untuk jangka menengah maupun jangka panjang karena :

1. Akan dapat mengurangi biaya akibat dicegahnya kemungkinan terjadinya friksi baik intern perusahaan maupun dengan eksternal.
2. Akan dapat meningkatkan motivasi pekerja.
3. Akan melindungi prinsip kebebasan ber-niaga
4. Akan meningkatkan keunggulan bersaing

Tindakan yang tidak etis, bagi perusahaan akan memancing tindakan balasan dari konsumen dan masyarakat dan akan sangat kontra produktif, misalnya melalui gerakan pemboikotan, larangan beredar, larangan beroperasi. Hal ini akan dapat menurunkan nilai penjualan maupun nilai perusahaan. Sedangkan perusahaan yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika pada umumnya perusahaan yang memiliki

peringkat kepuasan bekerja yang tinggi pula, terutama apabila perusahaan tidak mentolerir tindakan yang tidak etis misalnya diskriminasi dalam sistem remunerasi atau jenjang karier. Karyawan yang berkualitas adalah aset yang paling berharga bagi perusahaan oleh karena itu semaksimal mungkin harus tetap dipertahankan.

Memang benar, Kita tidak bisa berasumsi bahwa pasar atau dunia bisnis dipenuhi oleh orang-orang jujur, berhati mulia dan bebas dari akal bulus serta kecurangan/manipulasi. Tetapi sungguh, tidak ada gunanya berbisnis dengan mengabaikan etika dan aspek spiritual. Biarlah pemerintah melakukan pengawasan, biarlah masyarakat memberikan penilaian, dan sistem pasar (dan sistem Tuhan tentunya) akan bekerja dengan sendirinya.

C. Mengembangkan Etika Bisnis di Perusahaan

Etika pada dasarnya adalah standar atau moral yang menyangkut benar-salah, baik-buruk. Dalam kerangka konsep etika bisnis terdapat pengertian tentang etika perusahaan, etika kerja dan etika perorangan, yang menyangkut hubungan-hubungan sosial antara perusahaan, karyawan dan lingkungannya. Etika perusahaan menyangkut hubungan perusahaan dan karyawan sebagai satu kesatuan dengan lingkungannya (misalnya dengan perusahaan lain atau masyarakat setempat), etika kerja terkait antara perusahaan dengan karyawannya, dan etika perorangan mengatur hubungan antar karyawan.

Perilaku etis yang telah berkembang dalam perusahaan menimbulkan situasi saling percaya antara perusahaan dan stakeholders, yang memungkinkan perusahaan meningkatkan

keuntungan jangka panjang. Perilaku etis akan mencegah pelanggan, pegawai dan pemasok bertindak oportunistis, serta tumbuhnya saling percaya.

Budaya perusahaan memberi kontribusi yang signifikan terhadap pembentukan perilaku etis, karena budaya perusahaan merupakan seperangkat nilai dan norma yang membimbing tindakan karyawan. Budaya dapat mendorong terciptanya perilaku, dan sebaliknya dapat pula mendorong terciptanya perilaku yang tidak etis.

Kebijakan perusahaan untuk memberikan perhatian serius pada etika perusahaan akan memberikan citra bahwa manajemen mendukung perilaku etis dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan biasanya secara formal didokumentasikan dalam bentuk Kode Etik (*Code of Conduct*). Di tengah iklim keterbukaan dan globalisasi yang membawa keragaman budaya, *code of conduct* memiliki peran yang semakin penting, sebagai buffer dalam interaksi intensif beragam ras, pemikiran, pendidikan dan agama.

Sebagai persemuaian untuk menumbuhkan perilaku etis, perlu dibentuk iklim etika dalam perusahaan. Iklim etika tercipta, jika dalam suatu perusahaan terdapat kumpulan pengertian tentang perilaku apa yang dianggap benar dan tersedia mekanisme yang memungkinkan permasalahan mengenai etika dapat diatasi.

Terdapat tiga faktor utama yang memungkinkan terciptanya iklim etika dalam perusahaan. Pertama, terciptanya budaya perusahaan secara baik. Kedua, terbangunnya suatu kondisi organisasi berdasarkan saling percaya (*trust-based organization*). Dan ketiga, terbentuknya manajemen hubungan antar pegawai (*employee relationship management*).

Iklm etika dalam perusahaan dipengaruhi oleh adanya interaksi beberapa faktor, yaitu faktor kepentingan diri sendiri, keuntungan perusahaan, pelaksanaan efisiensi dan kepentingan kelompok.

Penciptaan iklim etika mutlak diperlukan, meskipun memerlukan waktu, biaya dan ketekunan manajemen. Dalam iklim etika, kepentingan stakeholders terakomodasi secara baik karena dilandasi rasa saling percaya.

Dengan demikian, ketika seorang atasan memerintahkan seorang karyawan untuk melakukan sebuah tindakan yang mereka ketahui salah, karyawan secara moral bertanggung jawab atas tindakan itu jika dia melakukannya. Atasan juga bertanggung jawab secara moral, karena fakta atasan menggunakan bawahan untuk melaksanakan tindakan yang salah tidak mengubah fakta bahwa atasan melakukannya.

Manfaat perusahaan menerapkan etika bisnis dalam hal ini adalah kinerja perusahaan yang akan bertambah baik dengan didukung dengan karyawan/bawahan yang bermoral dan bertanggungjawab atas sikap dan pekerjaannya serta menaati semua perintah atasan dengan baik.

Dalam zaman informasi seperti ini, baik-buruknya sebuah dunia usaha dapat tersebar dengan cepat dan masif. Memperlakukan karyawan, konsumen, pemasok, pemodal dan masyarakat umum secara etis, adil dan jujur adalah satu-satunya cara supaya kita dapat bertahan di dalam dunia bisnis sekarang.

Adapun manfaat perusahaan dalam menerapkan etika bisnis. Yaitu:

D. Perusahaan mendapatkan kepercayaan dari konsumen.

Perusahaan yang jujur akan menciptakan konsumen yang loyal. Bahkan konsumen akan merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan produk tersebut.

E. Citra perusahaan di mata konsumen baik.

Dengan citra yang baik maka perusahaan akan lebih dikenal oleh masyarakat dan produknya pun dapat mengalami peningkatan penjualan.

F. Meningkatkan motivasi pekerja.

Karyawan akan bekerja dengan giat apabila perusahaan tersebut memiliki citra yang baik dimata perusahaan.

Etika adalah berkenaan dengan bagaimana kita hidup pada saat ini dan mempersiapkan diri untuk masa depan. Bisnis yang tidak punya rencana untuk menghasilkan keuntungan bukanlah perusahaan yang beretika.

Dalam perusahaan modern, tanggung jawab atas tindakan perusahaan sering didistribusikan kepada sejumlah pihak yang bekerja sama. Tindakan perusahaan biasanya terdiri atas tindakan atau kelalaian orang-orang berbeda yang bekerja sama sehingga tindakan atau kelalaian mereka bersama-sama menghasilkan tindakan perusahaan. Jadi, siapakah yang bertanggung jawab atas tindakan yang dihasilkan bersama-sama itu? Pandangan tradisional berpendapat bahwa mereka yang melakukan secara sadar dan bebas apa yang diperlukan perusahaan, masing-masing secara moral bertanggung jawab.

Lain halnya pendapat para kritikus pandangan tradisional, yang menyatakan bahwa ketika sebuah kelompok terorganisasi seperti perusahaan bertindak bersama-sama, tindakan perusahaan mereka dapat dideskripsikan sebagai tindakan kelompok, dan

konsekuensinya tindakan kelompoklah, bukan tindakan individu, yang mengharuskan kelompok bertanggung jawab atas tindakan tersebut

D. Rangkuman

Etika bisnis merupakan studi yang dikhususkan mengenai moral yang benar dan salah. Studi ini berkonsentrasi pada standar moral sebagaimana diterapkan dalam kebijakan, institusi, dan perilaku bisnis. Dalam menciptakan etika bisnis ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain adalah: (1) Pengendalian diri. (2) Pengembangan tanggung jawab social. (3)

Mempertahankan jati diri dan tidak mudah untuk terombang-ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi. (4) Menciptakan persaingan yang sehat. (5) Menerapkan konsep “pembangunan berkelanjutan”. (6) Menghindari sifat 5K (Katabelece, Kongkalikong, Koneksi, Kolusi, dan Komisi). (7) Mampu menyatakan yang benar itu benar. (8)

Menumbuhkan sikap saling percaya antara golongan pengusaha kuat dan golongan pengusaha ke bawah. (9) Konsekuen dan konsisten dengan aturan main yang telah disepakati bersama. (10) Menumbuhkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap apa yang telah disepakati. (11) Perlu adanya sebagian etika bisnis yang dituangkan dalam suatu hukum positif yang berupa peraturan perundang-undangan.

perusahaan yang dilaksanakan secara konsisten dan konsekwen.

Manfaat perusahaan menerapkan etika bisnis dalam hal ini adalah kinerja perusahaan yang akan bertambah baik dengan didukung dengan karyawan/bawahan yang bermoral dan bertanggungjawab

atas sikap dan pekerjaannya serta menaati semua perintah atasan dengan baik. Kinerja perusahaan akan terlihat dari adanya :

1. Pengurangan biaya akibat dicegahnya kemungkinan terjadinya friksi baik intern perusahaan maupun dengan eksternal.
2. Peningkatan motivasi pekerja.
3. Terlindungi prinsip kebebasan ber-niaga
4. Peningkatan keunggulan bersaing

Terdapat tiga faktor utama yang memungkinkan terciptanya iklim etika dalam perusahaan. Pertama, terciptanya budaya perusahaan secara baik. Kedua, terbangunnya suatu kondisi organisasi berdasarkan saling percaya (*trust-based organization*). Dan ketiga, terbentuknya manajemen hubungan antar pegawai (*employee relationship management*).

E. Soal-soal Latihan

- Jelaskan pengertian etika bisnis?
- Apa manfaat etika bisnis bagi perusahaan?
- Bagaimana cara mengembangkan etika bisnis di perusahaan?

BAB 4

ANALISIS LINGKUNGAN USAHA

Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada Buku Manajemen Strategi adalah mahasiswa memahami Peran dan Fungsi Manajemen Strategi dalam menentukan kebijakan Organisasi serta Mahasiswa mampu mengaplikasikan Manajemen Strategi pada Organisasi dengan menggunakan analisis SWOT sebagai dasar kebijakan strategi dengan memanfaatkan dan perbedayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi

Capaian Pembelajaran Khusus

Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada bab 4 ini adalah :

1. Mahasiswa mampu melakukan analisis Lingkungan Eksternal Organisasi Perusahaan
2. Mahasiswa mampu melakukan analisis Lingkungan Industri
3. Mahasiswa mampu melakukan analisis Lingkungan Internal
4. Mahasiswa mampu melakukan analisis Internal dan Eksternal dalam Manajemen Strategi
5. Mahasiswa mampu melakukan analisis Eksternal dan Internal melalui SWOT
6. Mahasiswa mampu melakukan analisis kebijakan dengan menyusun rencana strategis perusahaan



Pada Bab III telah disinggung pentingnya etika bisnis bagi perusahaan di dalam manajemen strategis. Sebagai hasil penafsiran manajemen, timbul pertanyaan penting: pendekatan apa yang sebaiknya dilakukan pemimpin organisasi untuk melakukan tindakan pada lingkungan organisasinya yang kekurangan sumber daya? Bab ini menganalisis lingkungan usaha sebagai suatu pendekatan yang dapat dipergunakan untuk menjawab pertanyaan tersebut. Analisis lingkungan usaha dapat dipergunakan untuk menghubungkan antara penafsiran keadaan dengan tindakan yang akan dilakukan oleh organisasi/ perusahaan.

Salah satu proses dalam konsep manajemen adalah menyusun faktor penentu keberhasilan yang diawali dengan mengkaji lingkungan strategis yang meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh yang berasal dari dalam maupun dari luar suatu organisasi atau unit satuan wilayah baik pada level Negara, provinsi, kabupaten, dan kota. Lingkungan internal dan eksternal mempunyai dampak pada kehidupan dan kinerja seluruh komponen yang terlibat pada pembangunan, mencakup kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan eksternal.

Analisis lingkungan dibutuhkan agar perusahaan mampu menentukan tindakan preventif dan antisipasi atas perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga perusahaan dapat cepat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut dan menjadi perusahaan yang mampu bertahan di tengah kondisi lingkungan yang sangat rumit. Selain itu, dengan adanya analisis lingkungan, perusahaan dapat membuat keputusan-keputusan strategi yang tepat bagi keberlangsungan hidup perusahaan.

Menurut (Glueck, 2008) mendefinisikan bahwa “lingkungan meliputi faktor-faktor luar perusahaan yang dapat menuntun ke arah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan”.

Analisis lingkungan strategis adalah menyusun asumsi-asumsi strategis dan mengujinya dengan visi dan misi organisasi untuk memperoleh faktor penentu keberhasilan.

Untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan faktor-faktor yang berada di luar maupun di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah contoh tujuan analisis lingkungan dari beberapa perusahaan :

- a) Untuk menyediakan kemampuan dalam menggapai masalah-masalah kritis dalam lingkungan bagi manajemen perusahaan.
- b) Untuk menyelidiki kondisi masa depan dari lingkungan organisasi dan kemudian mencoba memasukkannya kedalam pengambilan keputusan organisasi.
- c) Untuk mengenali masalah-masalah mendesak yang signifikan bagi perusahaan, dan memberikan prioritas terhadap masalah tersebut, serta mengembangkan suatu rencana untuk menanganinya.

Secara khusus, peran atau fungsi analisis lingkungan bagi tiap perusahaan tentu saja berbeda-beda. Namun secara umum jika kita mengacu kepada pendapat (Certo, 2010), maka ada tiga peran utama yang bisa ditemui sehari-hari, yaitu :

- a) Policy-Oriented Role

Yaitu peran analisis yang berorientasi pada kepada kebijakan manajemen tingkat atas dan bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan memberikan informasi bagi manajemen tingkat atas tentang kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan.

- b) Integrated Strategic Planning Role

Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan membuat manajemen tingkat atas dan manajer divisi menyadari

segala isu yang terjadi di lingkungan perusahaan memiliki implikasi langsung pada proses perencanaan.

c) Function Oriented Role

Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan menyediakan informasi lingkungan yang memberi perhatian pada efektivitas kinerja fungsi organisasi tertentu.

Pelaksanaan analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan suatu proses untuk selalu menempatkan organisasi pada posisi strategis sehingga dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Lingkup analisis lingkungan strategis meliputi

- Analisis Lingkungan Eksternal
- Analisis Lingkungan Internal

A. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis/bahkan ancaman bagi perusahaan. Di dalam analisis lingkungan eksternal berupaya memilah permasalahan global yang dihadapi perusahaan dalam bentuk, fungsi dan keterkaitan antar bagian. Bagi pengembangan strategis, analisis ini di butuhkan tidak hanya terbatas pada rincian analisis kesempatan dan ancaman saja tetapi juga untuk menentukan dari mana dan untuk apa hasil analisis itu di pergunakan. Oleh karena itu manajer puncak membutuhkan diagnosis lebih lanjut atas hasil analisis lingkungan eksternal.

Yang termasuk dalam lingkup Lingkungan eksternal adalah sebagai berikut :

- a. Lingkungan Umum (General Environment)
 - o Sosial-ekonomi
 - o Teknologi
 - o Pemerintah
- b. Industri
 - o Pelanggan
 - o Pemasok
 - o Pesaing Internasional

Analisis Diagnosis Disparitas Strategik

Analisis

1. Identifikasi strategi yg di pergunakan untuk mengkaitkan berbagai variable lingkungan saat ini. Apa asumsi/prediksi tentang lingkungan yang berpengaruh terhadap perusahaan saat ini
2. Memperkirakan kondisi lingkungan di masa datang. Apakah asumsi/prediksi yang di pergunakan sama yang dilakukan pada tahap 1. Apakah masih terdapat celah atau disparitas?
3. Diagnosis apakah disparitas strategic antara kondisi lingkungan saat ini dan di masa yang akan datang cukup signifikan untuk mempertimbangkan bagi kepentingan perusahaan?Apakah perubahan strategi perlu di lakukan untuk menyesuaikan dengan kondisi lingkungan?Apakah perludanya upaya khusus untuk mengurangi disparitas strategic yang terjadi?

1. Lingkungan umum (*General Environment*)

Adalah kumpulan dari berbagai faktor lingkungan makro-eksternal, baik secara langsung maupun tidak langsung yang mempengaruhi dinamika pada perusahaan. Lingkungan umum dapat dikelompokkan dalam 3 sektor utama : sosial-ekonomi, teknologi dan pemerintah.

Pada setiap sektor lingkungan terdapat banyak sub factor yang masing-masing saling berinteraksi membentuk satu kekuatan yang pada akhirnya mempengaruhi strategic manager dalam proses pengambilan keputusan.

Sebagai konsekuensinya maka terdapat berbagai macam cara yang dapat dipergunakan untuk menganalisis dan mendiagnosis kondisi makro eksternal.

a. Sektor Sosial Ekonomi

Akan banyak berpengaruh terhadap penentuan jumlah permintaan produk dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk perusahaan. Kondisi perusahaan, pengaruh iklim dan lingkungan sosial dapat membantu/memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Tingkat kejelian mengamati kondisi perekonomian saat ini dan keakurasiannya dalam memperkirakan akan sangat berpengaruh terhadap tingkat keuntungan dan kesuksesan perancangan strategi perusahaan. Faktor kondisi perekonomian mencakup :

1. Tahap-tahap yang terjadi dalam siklus bisnis seperti despresi, resesi, recovery, dan tahap kemakmuran
2. Laju inflasi dan deflasi untuk komoditas-komoditas tertentu yang mempunyai nilai strategic. Pengaruh inflasi akan sangat terasa bagi perusahaan khususnya dalam penentuan harga dan tingkat upah karyawan
3. Kebijakan fiscal dan moneter yang berlaku khususnya akan sangat berpengaruh terhadap penentuan besarnya suku bunga dan besarnya tingkat pajak yang harus di bayarkan oleh perusahaan
4. Informasi tentang neraca pembayaran dan volume neraca perdagangan antar Negara

Sedangkan perubahan kondisi alam sulit di perkirakan sebelumnya .namun kondisi alam tidak dapat di abaikan begitu saja dalam perencanaan strategi bisnis

Kondisi sosial

Beberapa contoh bagaimana faktor sosial-ekonomi dapat menimbulkan kesehatan dan ancaman bagi perusahaan seperti ;

1. keberhasilan program keluarga berencana dalam mengendalikan laju pertumbuhan penduduk di Indonesia sangat berpengaruh terhadap pola kebiasaan perilaku masyarakat. Pemahaan ats norma keluarga kecil bahagia dan sejahtera dalam banyak hal telah menggantikan konsepsi tentang banyak anak banyak rejeki
2. keberhasilan laju pertumbuhan penduduk berpengaruh positif terhadap tingkat pendidikan formal yang mampu di selesaikan

oleh masyarakat, pengaruh terbesar dari meningkatnya angka melek huruf pada masyarakat adalah munculnya sikap dan pandangan baru masyarakat tentang jangka waktu kerja dan pada akhirnya tentang kualitas hidup yang di harapkan dari bekerja.

b. Sektor Teknologi

Adanya perubahan teknologi dapat mendorong munculnya kesempatan bisnis dan perbaikan upaya pencapaian tujuan organisasi . tapi dapat juga ancaman bagi kelangsungan produk yang sudah ada. Beberapa produk teknologi dapat di pergunakan sebagai pendobrak yang mampu menciptakan kesempatan sekaligus ancaman terhadap kegiatan bisnis antara lain : computer,transistor, perkembangan teknik genetika tanaman dan pendayagunaan tenaga surya. Oleh karena itu perubahan teknologi sudah tentu berpengaruh terhadap siklus kehidupan produk . Ketetapan dan penilaian siklus kehidupan produk pada gilirannya dapat menentukan timing yang tepat untuk meluncurkan produk baru atau modifikasi produk yang ada. Dalam kasus ini maka pengamatan lingkungan atau dikenal *environmental scanning* sangat di perlukan untuk tetap mempertahankan produk di pasar. Perubahan teknologi juga akan berpengaruh pada pilihan metode distribusi dan kemampuan tenaga penjual yang di butuhkan untuk melayani segmen pasar yang di pilih. Tingkat kecepatan atau keterlambatan dalam mengantisipasi perubahan teknologi dalam banyak hal adalah merupakan fungsi dari kreativitas sumberdaya manusia,tingkat reseptif perusahaan dalam industri dan ketersediaan sumber dana untuk membiayai kegiatan penelitian dan pengembangan serta operasional.

c. Sektor Pemerintah

Peran pemerintah dalam mekanisme penyampaian produk dari produsen ke konsumen sangat besar. Campur tangan pemerintah tidak dapat dihindari pada setiap tahap dalam rangkaian kegiatan produksi. Alat kendali pemerintah melalui berbagai paket kebijakan fiscal dan moneter ternyata cukup efektif untuk mempengaruhi dinamika bisnis. Pemerintah juga mempunyai otoritas dalam hal peraturan atau tata niaga berbagai komoditas termasuk didalamnya komposisi penggunaan tenaga kerja dan pengendalian supply produk.

Peran pemerintah sangat dominan dalam penciptaan kesempatan dan ancaman terhadap kelangsungan bisnis. Beberapa hal yang mungkin dapat dianggap sebagai kesempatan bisnis yang di timbulkan dari sektor pemerintah :

1. pemerintah merupakan konsumen yang cukup besar bagi banyak produk. Pasar pemerintah dapat di gunakan sebagai alat untuk mempengaruhi dinamika di sektor sosial-ekonomi. Meningkatnya anggaran pembangunan dari pemerintah ini menunjukkan semakin banyak kebutuhan produk yang akan di peruntukan bagi masyarakat dalam bentuk prasarana fisik dan bentuk pengeluaran lainnya.
2. Pemerintah dapat berperan sebagai pelindung dari adanya praktik tidak sehat dalam berbagai kegiatan bisnis yang muncul dari luar. Disamping pemerintah sebenarnya juga berkepentingan dengan tumbuhnya industri dan kegiatan ekonomi domestik.

Bagi manajer puncak hal yang penting yang perlu di amati atas faktor

lingkungan terutama adalah bentuk, fungsi, dan keterkaitan antar sector.

Cara pertama yang dapat di pergunakan untuk menganalisis lingkungan adalah melalui pengumpulan informasi verbal dan tertulis dari berbagai sumber. Informasi verbal dapat dikumpulkan dengan pendekatan formal maupun informal. Sumber data bagi pengumpulan informasi verbal mencakup penggunaan media elektronik, karyawan, pelanggan, perantara, pesaing, konsultan, dan juru bicara pemerintah yang di tunjuk.

Sementara informasi tertulis yaitu segala sesuatu yang dapat di baca dari sumber informasi yang telah di persiapkan oleh pihak lain untuk tujuan yang beragam. Informasi semacam ini bersumber dari surat kabar, journal dan beberapa publikasi lain yang bersedia. Cara kedua dapat ditempuh oleh manajer puncak untuk mendeteksi faktor lingkungan adalah dengan cara merancang system informasi manajemen dalam organisasi. Pengertian system informasi manajemen di arahkan pada penciptaan dua kelompok utama : Sistem pendukung keputusan (*Decision Support System*) dan system informasi strategic (*Strategic information System*).

DDS adalah system informasi yang dirancang untuk membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dalam kondisi yang unik dan data tidak terstruktur. DDS akan banyak di pergunakan dalam menghadapi situasi yang tidak terduga yang membutuhkan informasi secara cepat, akurat, serta relevan dengan permasalahan yang di hadapi oleh pihak manajemen. Contoh aplikasi DDS adalah waktu perusahaan mengadakan merger dan akuisisi.

Sedangkan system informasi strategic adalah suatu system informasi

yang dirancang untuk membantu manajemen puncak dalam mendapatkan dan menggunakan informasi yang di perlukan bagi kepentingan organisasi. Oleh karena manajemen puncak dalam mendapatkan dan menggunakan informasi yang di perlukan bagi kepentingan organisasi. Oleh karena manajemen puncak harus dapat memahami tentang kegiatan operasional pada seluruh unit bisnis yang utama maka system ini secara khusus dirancang untuk membantu mereka dalam mengambil keputusan tanpa harus di jejali dengan berbagai informasi detail yang kadang kala tidak di perlukan. Cara ketiga adalah dengan melakukan perkiraan secara formal. Pada umumnya perkiraan ini banyak dilakukan oleh konsultan tertentu atas permintaan pihak manajemen. Pada akhir-akhir ini juga berkembang konsultan yang bergabung untuk membuat berbagai kajian dan prospek atau bahkan meramal kegiatan bisnis dimasa yang akan datang.

Selanjutnya dilakukan proses diagnosis lingkungan yang pada prinsipnya merupakan kelanjutan proses analisis. Dalam arti luas proses diagnosis memberi penilaian yang signifikan terhadap berbagai kesempatan dan ancaman yang ditemukan selama proses analisis lingkungan. Elemen kunci diagnosis adalah kemampuan manager puncak untuk menentukan informasi yang mana dapat diabaikan kemudian mengevaluasi jenis informasi yang dipandang relevan dengan kepentingan organisasi. Hanya saja barangkali kini di perlukan dalam proses diagnosis adalah pemahaman atas berbagai faktor penentu hasil diagnosis lingkungan. Berbagai faktor tersebut diantaranya adalah karakteristik individu seorang strategic manager, pengaruh pekerjaan, dinamika kelompok, dan faktor lingkungan fisik lain yang mempengaruhi keputusan managerial.

B. Analisis Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan.

Analisis lingkungan industri jauh lebih penting dan lebih menentukan aturan persaingan di dibandingkan dengan analisis lingkungan umum, karena kekuatan lingkungan umum dalam mempengaruhi persaingan sifatnya sangat relatif. Artinya, jika terjadi perubahan dalam lingkungan umum-faktor ekonomi, sosial, politik dan hukum, teknologi dan demografi yang terkena pengaruh akibat perubahan tersebut bukan hanya sebuah perusahaan melainkan semua perusahaan yang ada dalam suatu industri. Dengan demikian jika terjadi perubahan pada tingkatan lingkungan umum kunci keberhasilan terletak pada kemampuan yang berlainan dari masing-masing perusahaan untuk menanggulangi implikasi dari perubahan tersebut.

Jika salah menganalisis lingkungan persaingan, implikasi selanjutnya adalah salah menentukan tujuan serta merumuskan strategi bersaing. Akibatnya kerugian dan kebangkrutan bukanlah suatu yang mustahil.

(Porter, 2012) mengungkapkan bahwa terdapat lima kekuatan persaingan dalam lingkungan industri, yaitu :

- a. Ancaman masuknya pendatang baru.
- b. Daya tawar-menawar pemasok.

- c. Daya tawar-menawar pembeli.
- d. Ancaman produk pengganti.
- e. Tingkat persaingan di antara para pesaing yang ada

1. Ancaman masuknya pendatang baru

Adanya pendatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien serta belajar untuk bersaing dalam dimensi baru. Secara sederhana kemungkinan perusahaan akan memasuki suatu industri adalah fungsi dari dua faktor, yaitu hambatan memasuki industri dan relasi dari perusahaan yang sudah ada. Apabila hambatan-hambatan untuk masuk adalah tinggi, dan pendatang baru mendapatkan reaksi yang tajam dari pemain lama dalam industri, sudah barang tentu pendatang baru tersebut tidak menimbulkan suatu ancaman masuk yang serius.

Terdapat beberapa hambatan untuk memasuki industri atau entry barriers yaitu ;

a. Skala ekonomi (*economies of scale*)

Yaitu bertambahnya jumlah barang yang diproduksi dalam suatu periode sehingga mengakibatkan biaya produksi perunit menjadi turun. Dengan cara ini memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dengan konsekuensi akan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

b. Diferensiasi produk (*product differentiation*)

Yaitu perusahaan tertentu mempunyai indentifikasi merk dan loyalitas pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dimasa lampau atau sekedar merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri.

c. Persyaratan modal (*capital requirement*)

Kebutuhan untuk melakukan investasi sumberdaya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan suatu hambatan masuk, khususnya apabila modal yang diperlukan untuk pengeluaran tidak dapat diterima kembali.

d. Biaya peralihan pemasok (*switching cost*)

Yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya.

e. Akses kesaluran distribusi

Makin terbatas saluran pedagang besar atau pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini, jelas akan semakin berat usaha untuk masuk kedalam industri.

f. Kebijakan pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri dengan melakukan pengendalian dan pengawasan.

2. Daya tawar-menawar pemasok.

Kekuatan tawar pemasok atau supplier. Biasanya sedikit jumlah pemasok, semakin penting produk yang dipasok, dan

semakin kuat posisi tawarnya. Pemasok dapat juga menjadi ancaman dalam suatu industri sebab pemasok dapat menaikkan harga produk yang dijual atau mengurangi kualitas produk. Jika harga produk pemasok naik maka harga pokok perusahaan juga naik sehingga akan menaikkan harga jual produk. Jika harga jual produk naik maka sesuai dengan hukum permintaan, permintaan produk akan menurun. Begitu pula jika pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk penghasil juga akan turun, sehingga akan mengurangi kepuasan konsumen.

Pemasok menyediakan dan menawarkan input yang diperlukan untuk memproduksi barang atau menyediakan jasa oleh industri atau perusahaan. Organisasi di dalam suatu industri bersaing antar satu dengan lainnya untuk mendapatkan input seperti bahan baku dan modal. Apabila pemasok mampu mengendalikan perusahaan dalam hal penyediaan input, sedang industri tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikan pemasok maka posisi tawar industri menjadi lemah dan sebaliknya posisi tawar pemasok menjadi kuat. Kekuatan tawar menawar pemasok tinggi apabila :

- a. Jumlah pemasok utama. Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi dibandingkan industri dimana para pemasok menjual produknya.
- b. Ketersediaan substitusi. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industry.
- c. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah penciptaan switching cost.
- d. Ancaman integrasi dari pemasok. Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan forward integration.
- e. Biaya beralih pemasok. Biaya peralihan yang harus dikeluarkan cukup tinggi apabila berganti pemasok.

3. Daya tawar-menawar pembeli.

Kekuatan tawar pembeli, dimana kita bisa melihat bahwa semakin besar pembelian, semakin banyak pilihan yang tersedia bagi pembeli dan pada umumnya akan membuat posisi pembeli semakin kuat. Pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Sikap pembeli semacam ini berlaku universal dan memainkan peran yang cukup menentukan bagi perusahaan. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitas (harganya tidak mencerminkan yang sepatasnya) maka pembeli (konsumen) tidak akan membeli produk perusahaan.

Pembeli atau pelanggan di sini terdiri dari pelanggan individu dan pelanggan organisasi. Dalam industri pertambangan tidak terdapat perantara antara industri dengan pemakai atau konsumen akhir. Pelanggan mempunyai posisi tawar yang kuat apabila :

- a. Jumlah konsumen sedikit. Semakin sedikit jumlah konsumen berarti semakin sulit bagi penjual untuk memperoleh alternatif pembeli jika pembeli beralih. Kondisi ini membuat penjual bersedia memberikan hadiah atau kelonggaran dalam bentuk lain kepada pembeli.
- b. Daya beli konsumen rendah. Semakin rendah daya beli konsumen berarti semakin sulit bagi penjual untuk memperoleh konsumen karena kemampuan konsumen sangat terbatas.
- c. Biaya berganti merek rendah. Jika biaya yang harus dikeluarkan pembeli untuk beralih pada brand pesaing atau

produk substitusi adalah rendah, maka kekuatan kompetitif pembeli cukup kuat.

- d. Loyalitas konsumen rendah. Semakin tinggi tingkat loyalitas konsumen, semakin kuat posisi tawar-menawar mereka.
- e. Informasi yang dimiliki lengkap. Jika pembeli memiliki informasi yang baik tentang produk penjual, harga dan biayanya. Semakin baik informasi yang dimiliki pembeli, semakin kuat posisi tawar-menawar mereka.

4. Ancaman produk pengganti.

Ancaman masuk dari pendatang baru, kekuatan ini biasanya dipengaruhi oleh besar kecilnya hambatan masuk ke dalam industri. Hambatan masuk ke dalam industri itu contohnya antara lain : besarnya biaya investasi yang dibutuhkan, perijinan, akses terhadap bahan mentah, akses terhadap saluran distribusi, ekuitas merek dan masih banyak lagi. Biasanya semakin tinggi hambatan masuk, semakin rendah ancaman yang masuk dari pendatang baru. Produk pengganti secara fungsional mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Umumnya, produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan rendah akan tetapi ingin tampil dengan status lebih tinggi dari keadaan sebenarnya.

Produk pengganti dapat memberikan pilihan bagi pelanggan dan akan mengurangi keuntungan perusahaan. Tersedianya produk substitusi di pasar membuat pembeli membandingkan kualitas, performa dan harga produk dengan produk substitusinya. Tekanan dari tiga faktor adalah :

- a. Harga dari produk substitusi cukup atraktif bagi pembeli.
- b. Apakah produk substitusi memiliki kualitas , performance, dan atribut lain yang dapat memuaskan pembeli.
- c. Tingkat kemudahan pembeli untuk beralih kepada produk substitusi.

Produk substitusi yang tersedia di pasar dengan harga atraktif menciptakan tekanan persaingan dengan adanya plafon harga bagi perusahaan pemain dalam industri sehingga mereka harus memberikan insentif agar pembeli tidak beralih pada produk substitusi

5. Tingkat persaingan di antara para pesaing yang ada

Kekuatan yang terakhir adalah soal produk–produk substitusi, seberapa banyak produk substitusi di pasar. Ketersediaan produk substitusi yg banyak akan membatasi keleluasaan pemain dalam industri untuk menentukan harga jual produk. Persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin untuk merebut pangsa pasar perusahaan lain. Konsumen merupakan objek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain di pasar. Siapa yang dapat memikat hati konsumen maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat memikat konsumen maka berbagai cara dilakukan mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian kredit dengan syarat ringan, harga murah atau diskon.

Analisis pesaing memungkinkan suatu organisasi menilai apakah organisasi tersebut dapat bersaing dengan sukses di dalam suatu pasar yang memberikan peluang-peluang keuntungan. Persaingan antara pemain industri dikatakan kuat, apabila :

- a. Jumlah pesaingnya bertambah, serta ukuran perusahaan pesaing dan kapabilitasnya menjadi relatif sama.
- b. Jika permintaan pasar bertumbuh lambat.
- c. Jika kondisi industri membuat pesaing menggunakan strategi pemotongan harga atau senjata kompetitif lain untuk meningkatkan unit volume penjualan secara signifikan.
- d. Jika salah satu atau lebih pesaing tidak puas dengan posisinya di pasar dan melancarkan tindakan untuk memperkuat posisinya dengan memanfaatkan expense dari pesaing-pesaingnya.
- e. Jika biaya beralih customer kepada brand lain rendah.
- f. Persaingan meningkat dalam proporsi sampai ukuran pembalasan kesuksesan dari manuver strategis suatu perusahaan.
- g. Jika biaya untuk keluar dari industri lebih tinggi daripada biaya untuk tetap berada dalam industri dan bersaing.
- h. Jika pesaing semakin beragam dalam visi, sumber daya dan asal negara.
- i. Jika perusahaan kuat dari luar negeri mengakuisisi perusahaan lemah dalam negeri dan melancarkan tindakan agresif dengan dana yang sangat mencukupi untuk merubah perusahaan yang baru di akuisisinya menjadi pemain besar di pasar.

Analisis di atas ditujukan untuk mengetahui intensitas persaingan dalam kemampuan dalam industri, serta mengetahui kekuatan yang paling berpengaruh dalam perumusan strategi suatu industri (Porter, 1998). Kekuatan masing-masing dari lima kekuatan bersaing

tersebut merupakan fungsi struktur industri, sedangkan kekuatan kolektif kelima kekuatan bersaing tersebut menentukan kemampuan industri secara progresif dalam mencapai keuntungan yang diharapkan.

C. Analisis Lingkungan Internal

Menurut Jauch dan Glueck (2003), pengertian analisis lingkungan adalah “suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan”.

Menurut (Glueck, 2008) lingkungan internal dibagi menjadi lima faktor, antara lain :

1. Faktor pemasaran dan distribusi.
2. Faktor penelitian dan pengembangan suatu fungsi rekayasa.
3. Faktor manajemen produksi dan operasi.
4. Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan.
5. Faktor keuangan dan akuntansi.

Analisis lingkungan internal dalam bingkai SWOT analisis merupakan uraian tentang dimensi kekuatan (S) dan kelemahan (W). Berikut ini adalah contoh identifikasi kekuatan dan kelemahan suatu unit analisis. Unit analisis yang dipakai sebagai contoh adalah unit wilayah karena umumnya pendekatan analisis lingkungan strategis lebih banyak bersentuhan dengan tatanan wilayah.

a. Kekuatan

- 1) Luasnya lahan pertanian
- 2) Letak strategis wilayah.

- 3) Tingginya potensi daerah.
- 4) Tersedianya prasarana dan sarana produksi perekonomian.
- 5) Banyaknya penduduk usia produktif yang berpendidikan.
- 6) Tingginya derajat kesehatan.
- 7) Tingginya budaya gotong royong dan solidaritas masyarakat.
- 8) Kemudahan akses media komunikasi dan informasi.
- 9) Banyaknya industri kecil dan menengah.
- 10) Banyaknya lembaga pendidikan, penelitian, kesehatan, dan sosial.
- 11) Adanya jaringan kerjasama antar daerah, LSM, dan perguruan tinggi.

b. Kelemahan

- 1) Rendahnya kualitas tenaga kerja.
- 2) Masih cukup banyaknya masyarakat miskin.
- 3) Terbatasnya kemampuan sumber pendanaan/financial Pemerintah Daerah.
- 4) Belum adanya standar harga tanah.
- 5) Lemahnya pengelolaan kepariwisataan.
- 6) Kurangnya ketersediaan dan validitas data.
- 7) Masih lemahnya pengawasan terhadap pencemaran dan perusakan lingkungan.
- 8) Masih cukup rendahnya apresiasi khusus untuk pengembang teknologi.
- 9) Masih lemahnya pengelolaan potensi cagar budaya.
- 10) Belum efisiennya pengelolaan sumberdaya pendidikan dan kesehatan.
- 11) Masih rendahnya kualitas pelayanan.
- 12) Masih rendahnya kepedulian masyarakat terhadap lingkungan.
- 13) Masih kurangnta apresiasi terhadap seni budaya lokal.

- 14) Belum optimalnya mediasi antara lembaga riset dengan masyarakat dan industri dalam penerapan, pengembangan, dan pemasaran Iptek.
- 15) Lemahnya pemasaran produk lokal.
- 16) Terbatasnya lapangan pekerjaan.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). (Reksohadiprodjo, 2003)

D. ANALISIS INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM MANAJEMEN STRATEGI

Balanced scorecard adalah metoda yang dikembangkan Kaplan dan Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. *Balanced scorecard* semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategis. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi dari berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi.

1. Sistem Manajemen Strategis

Sistem manajemen strategis adalah proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mewujudkan visi secara terus menerus secara terstruktur. Strategi adalah pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu. Pada mulanya, sistem manajemen strategis bercirikan: mengandalkan anggaran tahunan, berjangka panjang dan berfokus pada kinerja keuangan. Penerapan sistem manajemen strategis yang demikian di banyak perusahaan swasta mengalami kegagalan. Sebab-sebabnya antara lain: hanya 25% manajer yang memiliki insentif yang terhubung ke strategi, 60% perusahaan tidak menghubungkan anggarannya ke strategi, 85% dari tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam untuk membahas strategi tiap bulan, dan hanya 5% pegawai yang memahami strategi.

Namun sistem manajemen strategis tetap diperlukan karena perusahaan dituntut untuk berkembang secara terencana dan terukur, sehingga memerlukan peta perjalanan menghadapi masa depan yang tidak pasti, memerlukan langkah-langkah strategis, dan perlu mengarahkan kemampuan dan komitmen SDM untuk mewujudkan tujuan perusahaan. *Balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan memberikan solusi terhadap tuntutan ini. Peran *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategis adalah: memperluas perspektif dalam setiap tahap sistem manajemen strategis, membuat fokus manajemen menjadi seimbang, mengaitkan berbagai sasaran secara koheren, dan mengukur kinerja secara kuantitatif.

Penggunaan *balanced scorecard* dalam konteks perusahaan swasta ditujukan untuk menghasilkan proses yang produktif dan *cost effective*, menghasilkan *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang, mengembangkan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen, mewujudkan

produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer/pelanggan*.

Balanced scorecard diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan, menjadikan strategi sebagai pusat organisasi, mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik antar karyawan dan manajemen, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi peringatan dini, serta mengubah budaya kerja. Potensi untuk mengubah budaya kerja ada karena dengan *balanced scorecard*, perusahaan lebih transparan, informasi dapat diakses dengan mudah, pembelajaran organisasi dipercepat, umpan balik menjadi obyektif, terjadwal, dan tepat untuk organisasi dan individu; dan membentuk sikap mencari konsensus karena adanya perbedaan awal dalam menentukan sasaran, langkah-langkah strategis yang diambil, ukuran yang digunakan, dll.

Kelebihan sistem manajemen strategis berbasis *balanced scorecard* dibandingkan konsep manajemen yang lain adalah bahwa ia menunjukkan indikator *outcome* dan *output* yang jelas, indikator internal dan eksternal, indikator keuangan dan non-keuangan, dan indikator sebab dan akibat. *balanced scorecard* paling tepat disusun pada saat-saat tertentu, misalnya ketika ada merger atau akuisisi, ketika ada tekanan dari pemegang saham, ketika akan melaksanakan strategi besar dan ketika organisasi berubah haluan atau akan mendorong proses perubahan. *balanced scorecard* juga diterapkan dalam situasi-situasi yang rutin, antara lain: pada saat menyusun rencana alokasi anggaran, menyusun manajemen kinerja, melakukan sosialisasi terhadap kebijakan baru, memperoleh umpan balik, meningkatkan kapasitas staf.

2. Konsep Balanced Scorecard

Kemunculan gagasan *balanced scorecard* berawal dari temuan riset (Kaplan, 1996) pada awal tahun 1990an. Konsep awal *balanced scorecard* berdasarkan riset tersebut ditulis pada tahun 1992 di majalah prestisius *Harvard Business Review*. Pada tahun 1996 Norton dan Kaplan menerbitkan buku *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, berdasarkan pengalaman mereka dalam menerapkan *balanced scorecard* pada banyak perusahaan di Amerika. Buku ini semakin mempopulerkan *balanced scorecard*, sampai ke negara-negara di Eropa, Australia dan Asia. Belum lama ini mereka menerbitkan buku *The Strategy Focused Organisation – How BSC Companies Thrive in the New Business Environment* (Kaplan N. , 2001) Para penemu dan rekan-rekannya membangun sebuah lembaga *Balanced Scorecard Collaboration* untuk mempopulerkan penggunaan *balanced scorecard* pada berbagai institusi di berbagai negara. Secara teratur Norton dan Kaplan menyelenggarakan konferensi di berbagai negara untuk memperkenalkan dan membahas konsep-konsep terbaru mereka. Disayangkan Indonesia sampai saat ini belum mampu menghadirkan pencetus ide *balanced scorecard* ini, namun kursus-kursus dan buku-buku mengenai *balanced scorecard* sudah ada, walau masih bersifat terbatas.

Balanced scorecard secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana

kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

Balanced scorecard memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara:

1. menjelaskan visi organisasi
2. menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu
3. mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya
4. meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan

Selanjutnya dalam menerapkan *balanced scorecard*, Robert (Kaplan N. , 2001), mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

1. menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami
2. menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan
3. membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis
4. membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi dan

5. melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

3. Penggunaan Balanced Scorecard

Balanced scorecard digunakan dalam hampir keseluruhan proses penyusunan rencana. Proses perumusan strategi dilakukan secara bertahap, yaitu: analisis eksternal, analisis internal, penentuan jati diri, dan perumusan strategi itu sendiri. Namun pada bab ini, akan dibahas lebih spesifik mengenai analisis eksternal dan analisis internal dalam perumusan manajemen strategi.

a. Analisis Eksternal

Analisis Eksternal terdiri dari analisis lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro bertujuan mengidentifikasi peluang dan ancaman makro yang berdampak terhadap value yang dihasilkan organisasi kepada pelanggan. Obyek pengamatan dalam analisis ini adalah antara lain: kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan sosial, faktor demografi.

Analisis eksternal mikro diterapkan pada lingkungan yang lebih dekat dengan institusi yang bersangkutan. Dalam dunia perusahaan, lingkungan tersebut adalah industri di mana suatu perusahaan termasuk di dalamnya. Analisis yang dilakukan dapat menggunakan teori Porter mengenai persaingan, yaitu: kekuatan tawar pemasok, ancaman pendaatang baru, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti.

b. Analisis Internal

Analisis Internal ditujukan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan suatu perusahaan antara lain: kompetensi yang unik, sumberdaya keuangan yang memadai, keterampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan inovasi tinggi, dll. Sedangkan kelemahan perusahaan antara lain: tidak ada arah strategi yang jelas, posisi persaingan yang kurang baik, fasilitas yang 'usang', kesenjangan kemampuan manajerial, lini produk yang sempit, citra yang kurang baik, dll. Para pakar menekankan bahwa salah satu instrumen analisis yang dapat digunakan adalah analisis SWOT yang dengannya dapat diketahui secara jelas dan pasti faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan organisasi yang dapat mencakup saluran distribusi yang handal, posisi kas organisasi, lokasi yang menguntungkan, keunggulan dalam menerapkan teknologi yang canggih tetapi sekaligus tepat guna dan struktur atau tipe organisasi yang digunakan. Akan tetapi, tidak kalah pentingnya untuk diketahui secara tepat adalah berbagai kelemahan yang mungkin terdapat dalam diri organisasi tersebut.

Berbagai kelemahan itu dapat muncul dalam berbagai bentuk seperti kelemahan manajerial, fungsional, operasional, struktural, atau bahkan yang bersifat psikologis. Kelemahan manajerial bisa berupa, misalnya, gaya manajemen yang otokratik, padahal yang diperlukan adalah gaya yang demokratik atau partisipatif. Kelemahan fungsional dapat berupa ketidakmampuan organisasi meluncurkan layanan atau produk baru meskipun diketahui bahwa produk yang ada selama ini tidak lagi memenuhi selera pelanggan dan di masyarakat telah beredar produk substitusi yang lebih

canggih dan diminati oleh para pemakainya. Kelemahan struktural dapat berbentuk penggunaan tipe dan struktur organisasi yang mekanistik, atau piramidal atau birokratik, padahal yang diperlukan adalah struktur yang datar atau matriks karena organisasi menuntut cara berpikir yang inovatif dan kreatif. Kelemahan yang bersifat psikologis dapat berupa “keangkuhan institusional”, rasa puas diri karena terpengaruh oleh keberhasilan di masa lalu, keengganan mengubah kultur organisasi yang tidak sesuai lagi dengan tuntutan kondisi persaingan yang dihadapi.

Analisis SWOT yang dilakukan dengan tepat juga menunjukkan berbagai peluang yang seharusnya dimanfaatkan, terutama dengan mengembangkan faktor-faktor pendukung dan mengubah potensi yang dimiliki menjadi kekuatan efektif sehingga organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang dapat diandalkan. Kemampuan memanfaatkan peluang mempunyai arti yang sangat penting bagi setiap organisasi, terutama dalam situasi persaingan yang tajam. Bahkan dapat dikatakan bahwa ketidakmampuan memanfaatkan peluang pada dirinya akan menimbulkan ancaman bagi organisasi karena pesaing akan mengambil manfaat dari kelemahan lawannya.

Harus diakui bahwa analisis internal tidak selalu dapat dilakukan secara sistematis, karena faktor-faktor yang telah disinggung sebelumnya. Meskipun demikian, analisis internal telah diakui secara umum sebagai unsur kritical dalam perumusan dan penentuan strategi. Artinya, para perumus strategi jangan sampai terpujau oleh pendekatan yang sifatnya intuitif. Dengan kata lain, meskipun faktor subyektifitas tidak dapat dihilangkan sama sekali, hendaknya

akal sehat, daya kognitif, obyektivitas dan instrumen yang ilmiah serta baku hendaknya lebih banyak berperan (Siagian, 2008). Dengan demikian organisasi dapat menentukan secara tepat langkah-langkah strategis apa yang akan diambil di masa yang akan datang. Hal-hal yang telah disebutkan di atas menunjukkan betapa pentingnya penilaian kondisi internal organisasi secara mendalam dan sistematis yang dilakukan dalam rangka perumusan dan penetapan strategi organisasi secara berhasil. Pengalaman berbagai organisasi, terlepas dari layanan yang dihasilkan, proses organisasional yang berjalan, besarnya organisasi, cakupan luasan organisasi, dan jenis teknologi yang diterapkan, mendukung pendapat tersebut (Siagian, 2008)

Analisis Eksternal dan Internal Pemahaman melalui SWOT

Gambar : _____

6 Kerangka Analisa SWOT

KERANGKA “ANALISA SWOT” ORGANISASI



Definisi Analisis SWOT

Analisa SWOT merupakan kajian sistematis terhadap faktor-faktor kekuatan (Strengths) dan kelemahan (weakness) internal perusahaan dengan peluang (opportunities) dan ancaman (Threats) lingkungan yang dihadapi perusahaan.

Analisis SWOT juga merupakan sarana bantu bagi perencanaan strategi guna memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi untuk mencapai tujuan.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam penggunaan analisis SWOT adalah dengan melakukan analisis dan diagnosis lingkungan baik lingkungan Internal maupun lingkungan Eksternal organisasi. Analisis Lingkungan merupakan suatu proses monitoring yang dilakukan oleh penyusun strategi tentang sektor-sektor lingkungan untuk menentukan kesempatan-kegiatan (Peluang) dan ancaman-ancaman bagi perusahaan, sedangkan diagnosis Lingkungan berisi tentang keputusan manajerial yang dibutuhkan dengan cara menilai signifikan data kesempatan dan ancaman dari analisa lingkungan.

1. Mendefinisikan bisnis (mission dan objective)
2. Mengidentifikasi kesempatan-kegiatan dan ancaman-ancaman (opportunities & threats)
3. Menentukan "key succes factor " dalam bisnis
4. Menilai kemampuan diri organisasi.

1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam organisasi usaha seperti :

- a) Struktur perusahaan
- b) Budaya perusahaan
- c) Sumber daya perusahaan
- d) Marketing, R & D
- e) Manufacturing
- f) Service Human Recource management
- g) Management Informasi System

2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi usaha seperti :

- a) Sosial ekonomi dan budaya
 - 1) Tahap siklus bisnis
 - 2) Keadaan ekonomi (depresi, Resesi, recovery)
 - 3) Inflasi, Deflasi
 - 4) Kebijakan moneter (Tingkat bunga, devaluasi)
 - 5) Kebijakan-kebijakan perpajakan
 - 6) Neraca pembayaran surplus atau defisit
 - 7) Perubahan Penduduk
 - 8) Pergeseran Usia Penduduk
 - 9) Distribusi Pendapatan

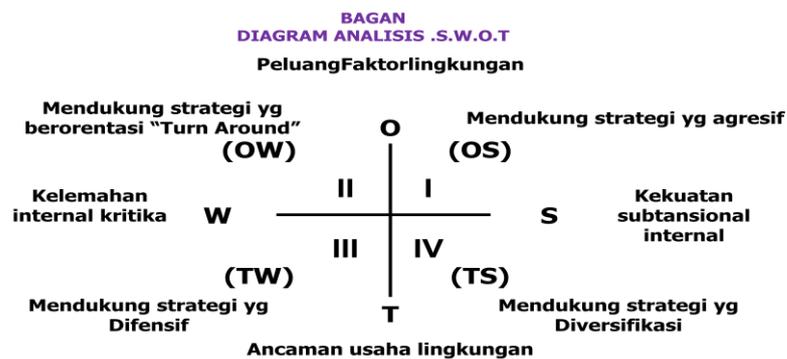
- 10) Nilai dan sikap Manusia
- b) politik,
 - c) teknologi,
 - d) Pelanggan,
 - e) pesaing,
 - f) pemasok,
 - g) kreditor,
 - h) pemerintah,
 - i) asosiasi dagang,
 - j) pemegang saham,
 - k) perserikatan buruh

Pendekatan yang dapat dilakukan dalam melakukan analisis SWOT guna merencanakan penetapan dan kebijakan strategi perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan diagram SWOT sebagai berikut :

Gambar : 7 Diagram Analisis SWOT

PENDEKATAN DIAGRAM ANALISA S.W.O.T

Dengan membandingkan peluang & ancaman dgn kekuatan & kelemahan internal, maka dpt digambarkan diagram analisis SWOT seperti berikut :



Selain menggunakan pendekatan diagram diatas analisa SWOT dapat pula menggunakan pendekatan matrik, matriks ini mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman untuk menentukan alternatif strategi perusahaan, ada 4 macam strategi yg bisa diidentifikasi dgn matriks SWOT :

1. Strategi OS (Opportunities-strenght) atau PEKU(Peluang kekuatan) strategi ini memanfaatkan peluang yg ada dengan jalan mengoptimalkan kekuatan internal perusahaan.
2. Strategi OW(Opprtunities-Weakness) atau PEKA (Peluang kelemahan) Strategi ini menitik beratkan pada memperbaiki kelemahan perusahaan dengan cara mengambil manfaat dari peluang yang ada.
3. Strategi TS(Threat-Strenght) Atau AKU(Ancaman Kekuatan) Strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan dengan menghindari ancaman yang ada.
4. Strategi TW (Threat – Weakness) Atau AKA (Ancaman Kelemahan) Strategi ini mengatasi kelemahan yang ada dengan cara menghindari ancaman.

Gambar :8 Matrik SWOT

**MATRIKS S.W.O.T
DPT DIGAMBARKAN Sbb :**

	KEKUATAN	KELEMAHAN
	Daftar Kekuatan	Daftar Kelemahan
PELUANG	STRATEGI PEKU	KEKUATAN PEKA
Daftar peluang	Gunakan kekuatan untuk mengambil manfaat dari peluang yg ada	Mengatasi kelemahan dgn mengambil peluang
ANCAMAN	STRATEGI AKU	STRATEGI AKA
Daftar Ancaman	Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Perbaiki kelemahan & hindari ancaman

Posisi perusahaan merupakan kedudukan nyata perusahaan dari hasil analisis SWOT terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui rumusan, dari kedua analisis yang mencerminkan adanya keunggulan, kelemahan, peluang serta ancaman dalam usaha perencanaan pengembangan perusahaan.

Dengan mengetahui posisi perusahaan, maka dapat disusun suatu pedoman untuk menentukan kearah mana dan apa yang ingin dicapai dalam sasaran perusahaan atau rencana strategis pengembangan, misalkan rencana strategis perusahaan 5 th mendatang adalah :

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan
- b. Meningkatkan efisiensi dari sistem instalasi & peralatan yg ada
- c. Meningkatkan kalitas air yg produksi
- d. Menurunkan kebocoran air di jaringan transmisi & distribusi sampai dengan 20% di semua unit PDAM
- e. Meningkatkan koordinasi dan pengendalian dlm organisasi
- f. Meningkatkan SDM
- g. Meningkatkan kemampuan keuangan perusahaan

E. Rangkuman

Salah satu proses dalam konsep manajemen adalah menyusun faktor penentu keberhasilan yang diawali dengan mengkaji lingkungan strategis yang meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh yang berasal dari dalam maupun dari luar suatu organisasi atau unit satuan wilayah baik pada level Negara, provinsi, kabupaten, dan kota.

Analisis lingkungan dibutuhkan agar perusahaan mampu menentukan tindakan preventif dan antisipasi atas perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga perusahaan dapat cepat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut dan menjadi perusahaan yang mampu bertahan di tengah kondisi lingkungan yang sangat rumit. Selain itu, dengan adanya analisis lingkungan,

perusahaan dapat membuat keputusan-keputusan strategi yang tepat bagi keberlangsungan hidup perusahaan.

Analisis lingkungan strategis adalah menyusun asumsi-asumsi strategis dan mengujinya dengan visi dan misi organisasi untuk memperoleh faktor penentu keberhasilan. Lingkup analisis lingkungan strategis meliputi Analisis Lingkungan Eksternal dan Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan eksternal merupakan pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis/bahkan ancaman bagi perusahaan.

Analisis lingkungan internal merupakan uraian tentang dimensi kekuatan (S) dan kelemahan (W) yang dimiliki suatu perusahaan.

F. Soal-soal Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud lingkungan eksternal, beri contoh?
2. Jelaskan apa yang dimaksud lingkungan industri, beri contoh?
3. Jelaskan apa yang dimaksud lingkungan internal, beri contoh?
4. Jelaskan Analisis internal dan eksternal dalam manajemen strategis?

BAB 5 TUJUAN DAN STRATEGI JANGKA PANJANG

Capain Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada Buku Manajemen Strategi adalah mahasiswa memahami Peran dan Fungsi Manajemen Strategi dalam menentukan kebijakan Organisasi serta Mahasiswa mampu mengaplikasikan Manajemen Strategi pada Organisasi dengan menggunakan analisis SWOT sebagai dasar kebijakan strategi dengan memaksimalkan dan perbedayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi

Capaian Pembelajaran Khusus

Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada bab 5 ini adalah :

1. Mahasiswa mampu menjelaskan tujuan Jangka Panjang organisasi perusahaan
2. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan Strategi Jangka Panjang organisasi perusahaan
3. Mahasiswa mampu menjelaskan dan memahami Strategi Besar (*Grand Strategy*) organisasi perusahaan
4. Mahasiswa mampu menjelaskan dan memahami Strategi Global (*Globalization Strategy*) organisasi perusahaan

BAB V



TUJUAN DAN STRATEGI JANGKA PANJANG

Bab ini akan membahas mengenai Tujuan dan Strategi Jangka Panjang. Tujuan jangka panjang adalah merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu, Strategi merupakan serangkaian tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Kerangka waktu untuk tujuan dan strategis harus konsisten.

Strategi utama (*grand strategies*), sering kali juga disebut sebagai strategi induk atau strategi bisnis, menyediakan arahan dasar bagi tindakan-tindakan strategis. Strategi ini menjadi landasan untuk usaha yang terkoordinasi dan berkelanjutan yang diarahkan pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

A. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan haruslah bersifat kuantitatif, terukur, realistis, dapat dipahami, menantang, bertahap, dapat diperoleh, dan sejalan dengan

unit-unit organisasi. Setiap tujuan harus dikaitkan dengan kerangka waktu. Tujuan umumnya dinyatakan dalam istilah-istilah serti pertumbuhan aktiva, pertumbuhan penjualan, keuntungan, pangsa pasar, seberapa besar dan sifat diversifikasi, seberapa besar dan sifat integrasi verikal, penghasilan per saham, dan tanggung jawab sosial. Tujuan yang dinyatakan dengan jelas memberikan banyak keuntungan. Tujuan tersebut memberikan arah, memberikan sinergi, membantu dalam evaluasi, menentukan prioritas, mengurangi ketidak pastian, meminimalkan konflik, merangsang pengerahan tenaga, dan membantu dalam mengalokasikan sumber daya dan merancang pekerjaan.

Tujuan jangka panjang diperlukan pada tingkat korporat, devisi, dan fungsional dalam sebuah organisasi. Tujuan tersebut penting sebagai alat ukur kinerja manajerial. Untuk mencapai kemakmuran jangka panjang, para perencana strategis umumnya menetapkan perencana jangka panjang dalam tujuh bidang, yaitu:

1) Probabilitas

kemampuan dari suatu perusahaan untuk beroperasi dalam jangka panjang bergantung pada perolehan tingkat laba yang memadai yang dimana umumnya memiliki tujuan laba dinyatakan dalam bentuk laba perusahaan atau tingkat pengembalian atas ekuitas.

2) Produktivitas

Perusahaan yang dapat memperbaiki hubungan input-output pada umunya dapat meningkatkan produktivitas. Oleh karenanya perusahaan menyatakan suatu tujuan produktivitas. Tujuan produktivitas yang umum digunakan adalah jumlah barang yang diproduksi atau jumlah jasa yang diberikan per unit input. Namun tujuan produktivitas kadang kala dinyatakan dalam bentuk penurunan biaya yang diinginkan.

3) Posisi kompetitif

Salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah dominasi relatifnya di pasar. Sering kali penjualan total atau pangsa pasar dijadikan sebagai ukuran posisi kompetitif perusahaan. Tujuan yang berkaitan dengan posisi kompetitif dapat mengindikasikan prioritas jangka panjang perusahaan.

4) Pengembangan karyawan

Karyawan menghargai pendidikan dan pelatihan sebagian karena hal tersebut mengarah pada kompensasi dan jaminan kerja yang lebih tinggi. Hal ini sering kali meningkatkan produktivitas dan mengurangi perputaran karyawan. Oleh karena itu para pembuat keputusan strategis sering kali memasukkan tujuan pengembangan karyawan dalam rencana jangka panjangnya.

5) Hubungan dengan karyawan

Para manajer strategis yakin produktivitas berhubungan dengan loyalitas karyawan dan apresiasi atas perhatian manajer terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu mereka menetapkan tujuan untuk memperbaiki hubungan dengan karyawan. Beberapa tujuan mencakup program keselamatan kerja, perwakilan pekerja dalam komitmen dan rencana kompensasi berbasis saham.

6) Kepemimpinan Teknologi

Perusahaan harus memutuskan apakah akan menjadi pemimpin atau hanya pengikut di pasar. Setiap pendekatan dapat berhasil, tetapi masing-masing membutuhkan postur strategi yang berbeda. Oleh karena itu banyak perusahaan menyatakan suatu tujuan berkaitan dengan kepemimpinan teknologi.

7) Tanggung jawab kepada masyarakat

Banyak perusahaan mencoba untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya melampaui persyaratan pemerintah. Perusahaan itu bukan hanya bekerja untuk mengembangkan reputasi sebagai produsen dari produk dan jasa dengan harga yang layak melainkan juga menjadi warga negara yang bertanggung jawab.

B. Strategi Jangka Panjang

Strategi merupakan gagasan inti mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat paling baik bersaing di pasar. Banyak perencana yakin bahwa strategi jangka panjang sebaiknya diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari keunggulan kompetitif berdasarkan salah satu dari tiga strategi umum :

1. Berjuang untuk mencapai keunggulan biaya rendah secara keseluruhan dalam industri.
2. Berjuang menciptakan dan memasarkan produk-produk unik untuk beragam kelompok pelanggan melalui diferensiasi.
3. Berjuang memiliki daya tarik khusus bagi satu atau lebih kelompok pelanggan atau pembeli industri dengan berfokus pada biaya atau diferensiasi.

Strategi utama mengindikasikan periode waktu dalam mana tujuan jangka panjang akan dicapai. Dengan demikian, strategi utama dapat didefinisikan sebagai pendekatan umum yang komprehensif yang menjadi pedoman bagi tindakan-tindakan utama suatu perusahaan.

Kelima belas strategi utama yang penting adalah pertumbuhan terkonsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, diversifikasi konsentris, diversifikasi konglomerasi, perubahan haluan, divestasi, likuidasi, kepailitan, usaha patungan, aliansi strategis, dan konsersium. Salah satu dari strategi-strategi ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mencapai tujuan jangka panjang utama dari suatu perusahaan. Banyak organisasi menjalankan dua atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Tidak ada satu organisasipun yang dapat

menjalankan semua strategi yang dapat menguntungkan perusahaan. Baik anggota atau organisasi harus memilih diantara sekian banyak strategi utama ini.

1. Pertumbuhan Terkonsentrasi (*concentrated growth*)

Pertumbuhan terkonsentrasi merupakan strategi perusahaan yang mengarahkan sumber dayanya pada pertumbuhan yang menguntungkan dari suatu produk, disuatu pasar, dengan satu teknologi yang dominan. Alasan utama dari pendekatan ini, yang disebut penetrasi pasar atau strategi konsentrasi, adalah bahwa perusahaan tersebut secara saksama mengembangkan dan mengeksploitasi keahliannya dalam arena kompetitif yang terbatas.

Para perencana strategis harus menghindari berbagai alternatif berikut ini, yaitu (*not managing by objectives*):

- a) Mengelola berdasarkan Ekstrapolasi, yaitu mengikuti prinsip, “Jika tidak rusak, tidak usah diperbaiki” Intinya adalah tetap melakukan hal yang sama dengan cara yang sama karena segalanya berjalan lancar.
- b) Mengelola berdasarkan Krisis, yaitu berdasarkan keyakinan bahwa untuk mengetahui seberapa baik seorang perencana strategis adalah dengan mengukur kemampuannya dalam menyelesaikan masalah. Karena ada banyak sekali krisis dan masalah, yang dihadapi oleh setiap orang dan setiap organisasi, para perencana strategis harus menggunakan waktu dan energi kreatif mereka untuk menyelesaikan masalah yang paling mendesak. Mengelola berdasarkan krisis sebenarnya adalah bentuk reaksi dan bukannya aksi (tindakan) serta membiarkan kejadian yang mendikte apa dan kapan ada keputusan manajemen.

c) Mengelola secara Subjektif, yaitu atas dasar pemikiran bahwa Strategi pertumbuhan terkonsentrasi mengarah pada peningkatan kinerja. Kemampuan untuk menilai kebutuhan pasar, pemahaman akan perilaku pembeli, sensitivitas harga konsumen, dan efektivitas promosi merupakan karakteristik-karakteristik dari strategi pertumbuhan terkonsentrasi. Kemampuan ini semacam ini merupakan penentu keberhasilan pasar kompetitif yang lebih penting dibandingkan dengan kekuatan lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut. Tingkat keberhasilan yang tinggi dari produk baru juga terkait dengan menghindari situasi keahlian yang belum dimiliki oleh perusahaan, seperti melayani pelanggan dengan pasar, membeli teknologi, mengembangkan saluran pemasaran, mengembangkan saluran promosi, dan menghadapi pesaing baru.

Kesalahpahaman utama mengenai strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi adalah bahwa perusahaan yang menerapkannya akan puas dengan tingkat pertumbuhan yang kecil atau tidak sama sekali. Hal ini tentu saja tidak berlaku untuk perusahaan yang menggunakan strategi ini dengan benar. Suatu perusahaan yang menerapkan pertumbuhan terkonsentrasi tumbuh dengan mengembangkan kompetensinya, dan perusahaan itu mencapai pertumbuhan kompetitif dengan kompetisi segmen pasar produk yang paling baik dikuasainya. Perusahaan yang menggunakan strategi ini bertujuan memperoleh pertumbuhan yang dihasilkan dari peningkatan produktivitas, cakupan yang lebih baik dari segmen pasar produk aktualnya, dan penggunaan yang lebih efisien dari atas teknologinya.

Adapun kondisi yang menguntungkan pertumbuhan terkonsentrasi dalam lingkungan perusahaan yang

menguntungkan bagi strategi perusahaan yang terkonsentrasi. Pertama, di mana industri perusahaan bersifat resisten terhadap kemajuan-kemajuan utama teknologi. Hal ini biasanya terjadi pada tahap pertumbuhan akhir maupun dalam siklus hidup produk dan pada pasar produk dimana permintaan akan produk bersifat stabil dan hambatan terhadap masuknya pendatang baru, seperti tingkat kapitalisasi, adalah, adalah tinggi. Mesin untuk industri manufaktur kertas yang teknologi dasarnya tidak berubah selama lebih dari satu abad, merupakan contoh yang baik.

Kedua, kondisi yang sangat menguntungkan lainnya adalah ketika target pasar perusahaan belum jenuh. Pasar yang memiliki celah kompetitif membuat perusahaan memiliki alternatif-alternatif pertumbuhan selain merebut pangsa pasar dari pesaing.

Kondisi ketiga yang menguntungkan pertumbuhan terkonsentrasi adalah ketika pasar produk cukup berbeda sehingga menghambat pesaing dipasar-pasar produkyang berdekatan yang mencoba menginvasi segmen perusahaan.

Kondisi menguntungkan yang keempat adalah ketiga harga dan kuantitas dari input perusahaan bersifat stabil dan tersedia dalam jumlah dan waktu yang diperlukan. Pertumbuhan terkonsentrasi juga didukung oleh pasar yang stabil, yaitu pasar yang tidak memiliki pergerakan musiman atau siklus yang mendorong perusahaan untuk melakukan diversifikasi.

Suatu perusahaan juga dapat tumbuh dan dan sekaligus berkonsentrasi, jika perusahaan tersebut menikmati keunggulan kompetitif berdasarkan produksi atau saluran distribusi yang efisien. Keunggulan ini memungkinkan perusahaan untuk merumuskan kebijakan penetapan harga yang menguntungkan. Metode produksi yang efisien dan penanganan distribusi yang lebih baik yang memungkinkan perusahaan untuk merumuskan kebijakan penetapan harga yang menguntungkan. Metode

produksi yang lebih efisien dan penanganan produksi yang lebih baik memungkinkan perusahaan untuk mencapai skala ekonomi yang lebih besar atau, dalam hubungan dengan pemasaran, menghasilkan produk yang terdiferensiasi dimata pelanggan.

Terakhir, keberhasilan dari para generalis pasar menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi pertumbuhan terkonsentrasi. Ketika para generalis berhasil menggunakan daya tarik universal, mereka menghindari menciptakan daya tarik bagi kelompok pelanggan tertentu. Hasil akhirnya adalah banyak ceruk kecil yang tetap terbuka dipasar yang didominasi oleh para generalis, sehingga muncullah para spesialis yang kemudian mencapai keberhasilan diceruk-ceruk ini. Misalnya saja jaringan toko peralatan, seperti Home Depot, terutama berfokus pada perbaikan rumah yang rutin dan menawarkan solusi yang dapat dikerjakan sendiri oleh sipembeli. Pendekatan ini mengabaikan ceruk pasar golongan pelanggan “semiprofesional” dan golongan pelanggan “amatir “

Dalam kondisi yang stabil, pertumbuhan terkonsentrasi memiliki resiko yang lebih rendah dibandingkan dengan strategi umum lainnya. Tetapi, pada lingkungan yang berubah, suatu perusahaan yang berkomitmen pada pertumbuhan terkonsentrasi menghadapi resiko yang tinggi. Resiko yang terbesar adalah dengan melakukan konsentrasi pada pasar produksi tunggal membuat perusahaan tersebut sangat rentan terhadap perubahan segmen itu. Pertumbuhan yang lambat dalam segmen tersebut dapat membahayakan perusahaan karena investasi, keunggulan kompetitif, dan teknologinya sudah sangat tertanam dalam penawaran khusus. Sulit bagi penambahan pasar yang melemah, substitusi baru, atau perubahan dalam teknologi atau kebutuhan pelanggan.

Mengakarnya suatu perusahaan yang terkonsentrasi dalam suatu industri membuat perusahaan tersebut sangat rentan terhadap perubahan dalam lingkungan ekonomi industri. Mengakarnya suatu perusahaan yang terkonsentrasi pada pasar produk tertentu cenderung membuat perusahaan tersebut lebih mahir dalam mendeteksi tren baru dibandingkan pesaingnya. Namun, kegagalan untuk meramalkan dengan benar perubahan utama dalam industri dari perusahaan semacam ini dapat menimbulkan kerugian yang luar biasa.

Perusahaan yang memiliki strategi pertumbuhan terkonsentrasi juga rentan terhadap biaya kesempatan (*opportunity cost*) sebagai akibat dari bertahan pada pasar produk tertentu dan mengabaikan pilihan-pilihan lain yang dapat memanfaatkan sumber daya perusahaan secara lebih menguntungkan. Komitmen yang terlalu berlebihan terhadap teknologi atau pasar produk tertentu dapat membatasi kemampuan suatu perusahaan untuk memasuki pasar produk baru atau yang sedang berkembang, yang menawarkan perbandingan lebih menarik dari biaya manfaat.

Terdapat banyak contoh dari perusahaan yang menikmati tingkat pengembalian yang luar biasa tinggi dari strategi pertumbuhan terkonsentrasi. Perusahaan seperti Mc Donald's, Goodyear, dan Appel Computers telah menggunakan pengetahuan orang pertama dan keterlibatan yang mendalam dengan segmen produk tertentu untuk menjadi pesaing utama dalam pasarnya. Strategi tersebut bahkan lebih sering dikaitkan dengan perusahaan-perusahaan yang berukuran lebih kecil namun berhasil secara kontan dan memperbaiki posisinya dipasar. Terbatasnya tambahan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan pertumbuhan terkonsentrasi, ditambah dengan

resiko yang terlibat, juga membuat strategi ini menarik bagi perusahaan dengan dana terbatas.

Perusahaan yang memiliki pertumbuhan terkonsentrasi mengarahkan sumber dayanya pada pertumbuhan yang menguntungkan dari produk dan pasar yang didefinisikan secara sempit, dengan berfokus pada suatu teknologi yang dominan. Perusahaan yang bertahan dengan produk pilihannya mampu memanfaatkan teknologi dan pengetahuan pasarnya secara maksimal, dan dengan demikian, mampu meminimalkan risiko yang berkaitan dengan diversifikasi yang tidak berhubungan. Keberhasilan dari suatu strategi terkonsentrasi didasarkan kepada wawasan perusahaan yang superior mengenai teknologi, produk, dan konsumennya untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kinerja strategi perusahaan yang unggul pada aspek-aspek ini terbukti memiliki dampak positif yang substansial terhadap keberhasilan pasar.

Strategi bisnis dari pertumbuhan terkonsentrasi memungkinkan dilakukannya beragam tindakan. Secara umum, perusahaan dapat mencoba menangkap pangsa pasar yang lebih besar dengan menaikkan tingkat penggunaan dari pelanggan saat ini, menarik pelanggan pesaing, atau menjual kepada bukan pemakai. Pada akhirnya, setiap pilihan ini mengarah pada pilihan yang lebih spesifik.

Ketika manajer strategis meramalkan bahwa produk dan pasarnya saat ini tidak dapat menyediakan pencapaian bagi misi perusahaan, maka mereka memiliki dua pilihan yang melibatkan biaya dan risiko yang moderat : pengembangan pasar dan pembangunan produk.

2. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar (*market development*) pada umumnya menempati urutan kedua setelah konsentrasi sebagai strategi yang paling tidak mahal dan paling tidak beresiko dari 15 strategi umum. Pengembangan pasar terdiri atas pemasaran produk-produk yang ada saat ini, sering kali terkait hanya dengan modifikasi yang bersifat komestik untuk pelanggan di wilayah-wilayah pasar yang terkait dengan cara menambah saluran distribusi atau dengan cara merubah konten iklan atau promosi.

Pengembangan pasar memungkinkan perusahaan untuk mempraktikkan bentuk pertumbuhan terkonsentrasi dengan mengidentifikasi kegunaan-kegunaan baru dari produk yang ada saat ini serta pasar baru yang didefinisikan dari segi demografis, psikografis, atau geografis. Sering kali, perubahan dalam pilihan media, daya tarik promosi, dan distribusi digunakan untuk mulai pendekatan ini. Du Pont menggunakan pengembangan pasar ketika perusahaan itu menemukan aplikasi baru dari kevlar, materi organik yang terutama digunakan sebagai bahan antipeluru oleh polisi, tenaga pengaman, dan militer. Kevlar kini juga digunakan untuk memperbaiki dan memelihara kapal yang lambungnya terbuat dari kayu, karena lebih ringan dan lebih kuat dibandingkan dengan serat kaca sebelas kali lebih kuat dibandingkan baja.

Industri obat-obatan juga merupakan contoh lain dari pasar baru untuk produk yang sudah ada. National Institutes of Health melaporkan suatu studi yang menunjukkan bahwa penggunaan aspirin dapat mengurangi kemungkinan akan terjadinya serangan jantung. Laporan ini diperkirakan akan meningkatkan penjualan dipasar obat penghilang rasa sakit. Diperkirakan bahwa bahwa ekspansi pasar ini diperkirakan akan menurunkan pangsa pasar dari merek-merek non aspirin.

3. Pengembangan Produk

Pengembangan Produk (*product development*) melibatkan modifikasi substansial terhadap produk yang ada saat ini atau penciptaan produk yang baru namun masih terkait yang dapat dipasarkan kepada pelanggan saat ini melalui saluran distribusi yang sudah ada. Strategi pengembangan produk sering kali digunakan untuk memperpanjang siklus hidup dari produk yang ada saat ini maupun untuk mempertahankan reputasi atau merek yang menguntungkan. Idennya adalah membuat para pelanggan puas karena memiliki pengalaman positif atas tawaran awal perusahaan tatarik dengan produk baru.

Strategi pengembangan produk didasarkan kepada penetrasi di pasar yang ada dengan memasukan modifikasi produk ke lini produk yang sudah ada atau dengan mengembangkan produk baru yang memiliki hubungan yang jelas dengan produk saat ini. Industri telekomunikasi merupakan contoh dari peluasan produk yang didasarkan pada modifikasi produk. Untuk meningkatkan pangsa pasar sekitar 8 sampai 10 persen pasar korporasi, MCI Communication Corporation memperluas layanan koneksi langsung ke 146 negarayang sama yang dilayani oleh pesaing (AT&T), dengan tarif rata-rata lebih rendah dari yang ditawarkan oleh AT&T. Contoh lain dari perluasan yang terkait dari lini produk yang telah ada dalam keputusan Perusahaan Gerber untuk terlibat dalam pemasaran barang-barang umum. Baru-baru ini Gerber memperkenalkan 52 item, mulai dari perlengkapan makanan untuk anak sampai mainan dan pakaian untuk anak. Menggunakan cara yang sama Nabisco Brands mencari keunggulan kompetitif dengan menempatkan penekanan strategisnya pada pengembangan produk. PJR Nabisco merupakan produsen utama biskuit, permen, makanan ringan, sereal, serta buah dan sayuran yang

diawetkan. Untuk mempertahankan posisinya sebagai pemimpin, Nabisco memilih strategi pengembangan dan memperkenalkan produk baru serta memperluas lini produknya yang sudah ada saat ini.

4. Inovasi

Dibanyak Industri, berhenti melakukan inovasi menjadi semakin beresiko. Baik pasar konsumen maupun pasar industri mengharapkan perubahan dan perbaikan berkala atas produk yang ditawarkan. Akibatnya, beberapa perusahaan menemukan bahwa adalah menguntungkan untuk menjadikan inovasi (*innovation*) sebagai strategi utamanya. Perusahaan-perusahaan tersebut mencoba meraih keuntungan awal yang tinggi berkaitan dengan penerimaan pelanggan atas produk baru atau yang telah disempurnakan, lalu ketika basis profitabilitas bergeser dari inovasi ke kompetensi produksi atau pemasaran, perusahaan-perusahaan tersebut memilih untuk mencari gagasan unik lainnya daripada menghadapi persaingan yang semakin ketat. Alasan utama yang melandasi strategi utama inovasi ini adalah menciptakan siklus hidup produk yang baru sehingga membuat produk yang sudah ada usang. Dengan demikian, strategi ini berbeda dengan strategi pengembangan produk yang memperluas siklus hidup dari produk yang telah ada. Misalnya saja Intel, pemimpin dalam industri semikonduktor, melakukan ekspansi melakukan penekanan strategi pada inovasi. Perusahaan ini merupakan perancang dan produsen komponen semikonduktor dan komputer terkait, sistem mikrokomputer dan piranti lunak. Mikroprosesor Pentium dari Intel memberikan kemampuan *mainframe* pada komputer meja.

Meskipun kebanyakan perusahaan berorientasi pada pertumbuhan menghargai kebutuhan untuk menjadi inovatif,

hanya sedikit perusahaan yang menjadikan inovasi sebagai cara yang fundamental untuk berelasi dengan pasarnya. Hal ini disebabkan karena gagasan inovatif diperlukan suatu pembiayaan yang besar didalam penelitian, pengembangan, dan prapemasaran untuk mengubah gagasan yang menjajjikan menjadi produk yang menguntungkan.

5. Integrasi Horisontal

Ketika strategi jangka panjang suatu perusahaan didasarkan pada pertumbuhan melalui akuisisi satu atau lebih perusahaan serupa yang beroperasi pada tahapan yang sama dari rantai produksi pemasaran, maka strategi umum perusahaan tersebut adalah integrasi horizontal (*horizontal integration*). Akuisisi semacam ini mengeliminasi pesaing dan pembuat perusahaan yang mengakuisisi memiliki akses kepasar-pasar baru. Salah satu contohnya adalah akuisisi Parke Devis oleh Warner-Lembert, yang mengurangi persaingan dalam bidang obat-obatan etis untuk Chilcott Laboratories, suatu perusahaan yang sebelumnya sudah diakuisisi oleh Warner-Lembert. Contoh lainnya perusahaan yang menerapkan strategi horisontal yaitu DeutscheTelekom menerapkan strategi pertumbuhan akuisisi horizontal. Deutsche Telekom merupakan pemain utama dalam layanan nirkabel Eropa, tetapi memiliki kehadiran dipasar AS yang tumbuh dengan cepat. Untuk mengatasi keterbatasan ini Deutsche Telkom melakukan integrasi horizontal dengan membeli perusahaan Amerika, yaitu Voice-Stream Wireless, perusahaan yang sedang tumbuh lebih cepat dibandingkan pesaing domestiknya, yang memiliki lisensi spektrumyang menyediakan banyak akses ke pelanggan.

6. Integrasi Vertikal

Ketika strategi utama perusahaan adalah mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang memasok inputnya (seperti bahan baku) atau mengakuisisi perusahaan-perusahaan merupakan konsumen dari outputnya (seperti penyetok dari produk jadi), maka integrasi vertikal (*vertical integration*) terlibat dalam hal ini. Sebagai ilustrasi jika produsen kemeja mengakuisisi produsen tekstil-dengan membeli sahamnya, membeli asetnya, atau menukar jenis kepemilikannya, strategi ini disebut integrasi vertikal. Dalam ilustrasi tersebut, yang terjadi adalah integrasi vertikal ke hulu, karena perusahaan yang diakuisisi pada tahapan yang lebih awal dari proses produksi pemasaran. Jika toko kemeja melakukan merger dengan toko pakaian, maka akan terjadi integrasi vertikal ke hilir-akuisisi perusahaan yang lebih dekat dengan pelanggan akhir.

Alasan untuk memilih integrasi vertikal sebagai strategi utama lebih beragam dan kadang kala tidak terlalu jelas. Alasan utama integrasi ke hulu adalah keinginan untuk meningkatkan keandalan dari proses atau kualitas bahan baku yang digunakan sebagai input produksi. Integrasi vertikal biasanya untuk mengatasi jika jumlah pemasok terlalu sedikit sementara jumlah pesaing banyak, dalam situasi seperti ini, perusahaan yang melakukan integrasi vertikal dapat mengendalikan biayanya dengan baik, sehingga memperbaiki dari margin laba dari sistem produksi-pemasaran yang sudah diperluas tersebut. Integrasi ke hilir merupakan strategi utama yang dipilih jika strategi tersebut merupakan strategi yang menghasilkan manfaat yang besar sebagai akibat produksi yang stabil.

7. Diversifikasi Konsentris

Diversifikasi konsentris (*concentric diversification*) melibatkan akuisisi atas bisnis-bisnis yang berkaitan dengan

perusahaan yang mengakuisisi dalam teknologi, pasar, atau produk. Dengan strategi utama ini bisnis-bisnis dimiliki oleh perusahaan tersebut saat ini Diversifikasi konsentris yang ideal ketika laba gabungan dari perusahaan tersebut meningkatkan kekuatan dan peluang serta mengurangi kelemahan dan paparan terhadap resiko. Dengan demikian, perusahaan yang mengakuisisi mencari bisnis-bisnis baru dengan produk, pasar, saluran distribusi, teknologi, dan kebutuhan sumber daya yang serupa tetapi tidak identik dengan milik perusahaan itu sendiri, sehingga akuisisi ini menghasilkan sinergi tetapi bukan saling ketergantungan secara penuh.

8. Diversifikasi Konglomerasi

Kadang kala suatu perusahaan, terutama yang sangat besar berencana untuk mengakuisisi suatu bisnis karena bisnis tersebut merupakan peluang investasi paling menjanjikan yang tersedia. Strategi utama ini dikenal dengan strategi diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*). Alasan utama dari perusahaan yang mengakuisisi adalah pola laba dari usaha tersebut. Tidak seperti diversifikasi konsentris, diversifikasi konglomerasi tidak begitu memperhatikan penciptaan sinergi pasar-produk dengan bisnis-bisnis yang ada saat ini.

Perbedaan utama antara kedua jenis diversifikasi adalah bahwa diversifikasi konsentris menekankan pada beberapa kesamaan dalam hal pasar, produk, atau teknologi, sementara diversifikasi konglomerasi terutama didasarkan pada pertimbangan laba.

9. Putar Haluan

Karena satu atau berbagai alasan, suatu perusahaan dapat mengalami penurunan laba. Di antara alasan-alasan tersebut adalah resesi ekonomi, inefisiensi produksi, dan trobosan inovatif yang dilakukan oleh pesaing. Dalam banyak kasus, manajer strategis yakin bahwa perusahaan seperti ini dapat bertahan dan kemudian pulih jika dilakukan upaya bersama selama periode beberapa tahun untuk memperkuat kompetensi khususnya. Strategi utama ini dikenal sebagai putar haluan (*turnaround*). Upaya ini umumnya dimulai melalui salah satu dari dua bentuk penghematan, yang dilakukan secara terpisah atau secara bersamaan :

- a. Pengurangan biaya. Contohnya, mencakup pengurangan tenaga kerja melalui pensiun dini, menyewa dan bukannya membeli peralatan, memperpanjang umur mesin, mengeliminasi aktivitas promosi yang rinci, memutuskan hubungan kerja dengan para karyawan, menghentikan produksi dari beberapa barang dari lini suatu produk , dan menghentikan penjualan kepada pembeli bermargin rendah.
- b. Pengurangan aset. Contohnya, mencakup menjual tanah, bangunan, dan peralatan yang tidak penting bagi aktivitas dasar perusahaan dan mengeliminasi “kemewahan”, seperti pesawat perusahaan dan kendaraan para eksekutif.

Menariknya, putar haluan yang umumnya dikaitkan dengan pendekatan ini adalah posisi manajemen. Penelitian manajemen strategis memberikan bukti bahwa perusahaan-perusahaan yang menggunakan strategi putar haluan berhasil mengatasi penurunan.

Situasi putar haluan mencerminkan penurunan kinerja yang sifatnya absolut dan relatif terhadap industri dalam skala yang memadai guna membenarkan tindakan putar haluan yang eksplisit. Situasi putar haluan mungkin diakibatkan oleh

perlambatan yang terjadi sedikit demi sedikit dalam hitungan tahun atau penurunan tajam yang terjadi dalam hitungan bulan. Pada kasus manapun tahap pemulihan dari proses putar haluan kemungkinan akan lebih berhasil dalam mewujudkan putar haluan tersebut jika didahului oleh penghematan terencana yang menghasilkan stabilisasi keuangan jangka pendek. Ancaman yang diakibatkan terhadap kelangsungan hidup perusahaan oleh situasi putar haluan dikenal sebagai tingkat kepelikan situasi (*situation severity*). Tingkat kepelikan situasi merupakan faktor utama dalam mengestimasi kecepatan dimana tanggapan penghematan akan dirumuskan dan dilakukan. Tujuan utama dari tahap penghematan adalah menstabilkan kondisi keuangan tersebut.

Penyebab-penyebab utama dari situasi putar haluan telah dikaitkan dengan tahap kedua dari proses putar haluan, yaitutanggapan pemulihan. Untuk perusahaan-perusahaan yang mengalami penurunan terutama masalah eksternal, putar haluan sering kali dapat dicapai melalui strategi wirausaha baru yang kreatif.

10. Divestasi

Strategi divestasi (*divestiture stratgy*) melibatkan penjualan perusahaan atau suatu komponen utama dalam perusahaan. Ketika Penghematan gagal mencapai putar haluan yang diinginkan atau suatu aktivitas bisnis yang tidak terintegrasi mencapai nilai pasar yang luar biasa tinggi, manajer strategis sering kali memutuskan untuk menjual perusahaan tersebut. Namun karena niatannya untuk menemukan pembeli membayar dengan harga yang tinggi melampaui nilai aset tetap berdasarkan prinsip kelangsungan usaha, istilah “pemasaran untuk penjualan “ sering kali lebih sesuai.

Terdapat beragam alasan mengapa divestasi dilakukan. Alasan-alasan tersebut sering kali muncul karena terdapat ketidaksesuaian parsiala antara perusahaan yang diakuisisi dengan perusahaan induknya. Beberapa bagian yang tidak sesuai tidak dapat diintegrasikan kedalam aktivitas utama perusahaan, dan dengan demikian, harus dilepas. Alasan kedua adalah kebutuhan keuangan korporasi. Sering kali arus kas atau keuangan korporasi secara keseluruhan akan sangat membaik jika bisnis dengan nilai pasar yang tinggi dapat dikorbankan. Hasilnya dapat berupa keseimbangan antar kepemilikan saham dengan resiko jangka panjang atau antara pembayaran utang jangka panjang untuk mengoptimalkan biaya modal. Alasan disvetasi ke tiga, yang lebih jarang terjadi, adalah antimonopoli pemerintah ketika suatu perusahaan diyakini telah memonopoli atau mendominasi pasar tertentu secara tidak adil.

11. Likuidasi

Ketika likuidasi (*liquidation*) merupakan strategi utama, perusahaan tersebut biasanya dijual bagian-bagiannya secara terpisah, kadang kala bisa dijual secara keseluruhan, tetapi hanya nilai aset berwujudnya dan bukan sebagai perusahaan yang masih memiliki kelangsungan usaha. Dalam memilih likuidasi, pemilik dan manajer strategis dari suatu perusahaan mengaki kegagalan dan menyadari bahwa tindakan ini kemungkinan besar akan menimbulkan kesulitan bagi mereka sendiri maupun Bagi para karyawan. Karena alasan-alasan ini, likuidasi biasanya dipandang sebagai strategi utama yang paling tidak menarik. Namun sebagai strategi jangka panjang, strategi ini meminimalkan kerugian bagi seluruh pemegang saham

perusahaan. Jika menghadapi kepailitan, perusahaan yang melakukan likuidasi biasanya mencoba mengembangkan sistem yang tidak terencana dan teratur guna menghasilkan tingkat pengembalian dan konversi kas setinggi mungkin ketika perusahaan tersebut perlahan-lahan melepaskan pangsa pasarnya.

12. Kepailitan

Kegagalan perusahaan memainkan peranan yang semakin penting dalam perekonomian. Perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan dapat mengajukan kepailitan atau *likuidasi* –perusahaan-perusahaan tersebut setuju untuk mendistribusikan seluruh asetnya kepada kreditor, yang masing-masing hanya menerima sebagian kecil dari jumlah yang mereka pinjamkan kepada perusahaan. Likuidasi merupakan apa yang dianggap orang awam sebagai kepailitan. Perusahaan tidak dapat melunasi utangnya, jadi harus ditutup. Kepailitan hanyalah langkah pertama kearah pemulihan suatu perusahaan. Terdapat banyak pertanyaan yang harus dijawab : Bagaiman perusahaan bisa sampai pada titik dimana tindakan ekstrem seperti kepailitan diperlukan? Apakah terdapat tanda-tanda peringatan yang diabaikan? Apakah lingkungan kompetitif telah dipahami?. Penilaian atas situasi kepailitan mengharuskan para eksekutif untuk mempertimbangkan penyebab-penyebabdari penurunan yang dialami Perusahaan dan peliknya masalah yang sedang dihadapinya. Para investor harus memutuskan apakah tim manajemen yang memimpin operasi perusahaan selama periode penurunan dapat mengembalikan posisi perusahaan keposisi keberhasilan.

13. Usaha Patungan

Kadangkala dua atau lebih perusahaan yang kapabel kurang memiliki komponen yang diperlukan untuk berhasil pada lingkungan kompetitif tertentu, Misalnya tidak ada suatu perusahaan yang dapat menangani suatu pekerjaan mengenai pemasangan jaringan pipa minyak. Selain itu, tidak ada suatu perusahaanpun yang mampu memproses dan memasarkan seluruh minyak yang akan mengalir melalui pipa tersebut. Solusinya adalah usaha patungan (*joint venture*), yaitu perusahaan-perusahaan komersial (anak perusahaan) yang diciptakan dan dioperasikan untuk kepentingan para pemilik (induk perusahaan).

Bentuk usaha patungan yang dibahas khusus yang dibahas diatas adalah kepemilikan bersama. Usaha patungan memperluas hubungan pemasok-pelanggan dan memiliki keunggulan strategis bagi kedua belah pihak.

Harus diperhatikan bahwa para manajer strategis tentu saja berhati-hati dengan usaha patungan. Harus diakui, usaha patungan membuka peluang-peluang baru dengan resiko yang dapat ditanggung bersama. Dipihak lain, usaha patungan sering kali membatasi diskresi, pengendalian, dan potensi laba masing-masing rekanan, sementara menuntut perhatian manajerial dan sumber daya lain yang harusnya dapat diarahkan keaktivitas-aktivitas inti perusahaan. Meskipun demikian, meningkatnya globalisasi di beberapa industri membuat pendekatan usaha patungan patut dipertimbangkan, jika perusahaan-perusahaan yang tadinya adalah perusahaan nasional ingin tetap bertahan.

14. Aliansi Strategis

Aliansi strategis (*strategic alliances*) berbeda dengan usaha patungan karena perusahaan-perusahaan yang terlibat tidak saling memiliki saham. Pada Banyak kasus aliansi Strategis

merupakan pesekutuan yang berlangsung selama periode tertentu dimana para sekutu menyumbangkan keterampilan dan keahlian mereka untuk suatu proyek kerja sama. Misalnya, seorang sekutu menyediakan kapabilitas manufaktur sementara sekutu kedua menyediakan keahlian pemasaran. Seringkali, aliansi semacam ini dibentuk karena para sekutu ingin mengembangkan kapabilitas mandiri guna menggantikan sekutu tersebut ketika perjanjian kontraktual antar sekutu berakhir. Hubungan semacam ini agak licin, karena bisa dianggap bahwa para sekutu saling berupaya “mencuri” pengetahuan. Pada kasus-kasus lain perjanjian aliansi strategis sama dengan lisensi. Lisensi melibatkan transfer atas sebagian hak properti industri dari seorang pemilik lisensi kepada pembeli lisensi. Kebanyakan dari transfer ini berupa hak paten, merek dagang, atau pengetahuan teknis yang diberikan kepada pembeli lisensi untuk jangka waktu tertentu dengan imbalan royalti. Kebanyakan perjanjian lisensi ini dibuat guna menghindari bea masuk maupun kuota impor.

Outsourcing merupakan pendekatan tambahan bagi aliansi strategis yang memungkinkan perusahaan-perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Perubahan signifikan dalam banyak segmen bisnis yang juga turut mendorong penggunaan praktik *Outsourcing*.

15. Konsorsium, Keiretsu, dan Cheabol

Konsorsium (*concordia*) didefinisikan sebagai hubungan besar yang saling terkait antara perusahaan-perusahaan dalam suatu industri. Di Jepang, konsorsium semacam ini dinamakan keiretsu; dan di Korea Selatan dinamakan Cheabol.

Saat ini, jumlah dan tingkat keberhasilan dari proyek-proyek konsorsium semakin meningkat. Di Indonesia perusahaan

Badan Usaha Milik Negara (PT. Timah. Tbk, PT. Tambang Batu Bara Bukit Asam. Tbk dan PT Semen Padang.Tbk) membentuk konsorsium didalam penambangan di Indonesia. *Keirestu* di Jepang merupakan proyek yang melibatkan sampai 50 perusahaan berbeda yang bergabung dalam satu perusahaan perdagangan besar atau bank dan dikoordinasikan melalui direktori dan bursa efek yang saling terkait. *Keirestu* dirancang untuk menggunakan koordinasi industri guna meminimalkan resiko kompetisi, sebagian melalui pembagian biaya dan peningkatan skala ekonomi.

C. Strategi Besar (*Grand Strategy*)

Adalah rencana umum berupa tindakan-tindakan besar yang digunakan perusahaan untuk meraih sasaran jangka panjang. Strategi besar dibedakan dalam 3 kategori:

1. Pertumbuhan (*Growth*), dapat dilakukan secara internal meliputi pengembangan dari produk baru atau produk lama yang mengalami perubahan dan secara eksternal dengan memperoleh tambahan divisi bisnis atau diversifikasi yang artinya mengakuisisi bisnis yang terkait dengan lini produk saat itu.
2. Stabilitas (*Stability*) atau Strategi Diam, artinya adalah bahwa organisasi ingin tetap berada pada ukurannya yang sama atau tumbuh perlahan dengan cara-cara yang masih dapat dikendalikan.
3. Pemangkasan (*Retrenchment*), berarti organisasi terpaksa melalui periode terjadinya penurunan dengan penyusutan unit

bisnis yang ada saat ini atau menjual atau melikuidasi keseluruhan unit bisnis.

D. Strategi Global (*Globalization Strategy*)

Di arena internasional, perusahaan-perusahaan menghadapi dilema strategi antara integrasi global dan tanggung jawab nasional (*national responsiveness*).

Organisasi harus memutuskan apakah ia ingin agar setiap afiliasinya bertindak secara otonomi atau apakah aktivitas yang dilakukan harus distandarisi dan disentralisasikan di seluruh negara. Ada 3 kategori strategi global:

1. Strategi Globalisasi (*Globalization Strategy*), merupakan standarisasi rancangan produk dan strategi periklanan di seluruh dunia.
2. Strategi Multidomestik (*Multidomestic Strategy*), adalah modifikasi desain produk dan strategi periklanan untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik dari masing-masing negara. Maksudnya adalah perusahaan multinasional ada di sejumlah negara, namun periklanan dan rancangan produknya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing negara.
3. Strategi Transnasional (*Transnational Strategy*), yaitu strategi yang mengkombinasikan koordinasi global untuk meraih efisiensi dengan fleksibilitas untuk memenuhi kebutuhan spesifik pada berbagai negara.

E. RANGKUMAN

Tujuan jangka panjang adalah merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu, Strategi merupakan serangkaian tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Kerangka waktu untuk tujuan dan strategis harus konsisten.

Tujuan jangka panjang diperlukan pada tingkat korporat, divisi, dan fungsional dalam sebuah organisasi. Tujuan tersebut penting sebagai alat ukur kinerja manajerial. Untuk mencapai kemakmuran jangka panjang, para perencana strategis umumnya menetapkan rencana jangka panjang dalam tujuh bidang, yaitu: 1) Probabilitas, 2) Produktivitas, 3) Posisi kompetitif, 4) Pengembangan karyawan, 5) Hubungan dengan karyawan, 6) Kepemimpinan Teknologi, 7) Tanggung jawab kepada masyarakat

Strategi utama (*grand strategies*), sering kali juga disebut sebagai strategi induk atau strategi bisnis, menyediakan arahan dasar bagi tindakan-tindakan strategis. Strategi ini menjadi landasan untuk usaha yang terkoordinasi dan berkelanjutan yang diarahkan pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Strategi besar adalah rencana umum berupa tindakan-tindakan besar yang digunakan perusahaan untuk meraih sasaran jangka panjang. Strategi besar dibedakan dalam 3 kategori: 1) Pertumbuhan (*Growth*), 2) Stabilitas (*Stability*) atau Strategi Diam, 3) Pemangkasan (*Retrenchment*).

F. Soal-soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan Tujuan Jangka Panjang? Dan jelaskan?

2. Apa yang di maksud dengan Strategi Jangka Panjang?
Dan jelaskan?
3. Apa yang dimaksud dengan Strategi Besar? Jelaskan?
4. Apa yang dimaksud dengan Strategi Global? Dan jelaskan

BAB 6 PERUMUSAN STRATEGI

Capain Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada Buku Manajemen Strategi adalah mahasiswa memahami Peran dan Fungsi Manajemen Strategi dalam menentukan kebijakan Organisasi serta Mahasiswa mampu mengaplikasikan Manajemen Strategi pada Organisasi dengan menggunakan analisis SWOT sebagai dasar kebijakan strategi dengan memaksimalkan dan perbedayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi

Capaian Pembelajaran Khusus

Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada bab 6 ini adalah :

1. Mahasiswa mampu menjelaskan makna Strategi bagi Organisasi usaha
2. Mahasiswa memahami Tahapan Perumusan Strategi Organisasi usaha
3. Mahasiswa memahami Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*) organisasi usaha
4. Mahasiswa memahami Strategi Bisnis (*Business Strategy*) organisasi usaha
5. Mahasiswa memahami Strategi Fungsional (*Fungsional Strategy*) organisasi usaha
6. Mahasiswa memahami tentang Pilihan Strategis organisasi usaha

BAB VI

PERUMUSAN STRATEGI



A. Makna Strategi

Kata strategik merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategi. Menurut (Certo, 2010) strategik berarti menjalankan strategi dengan perencanaan, target waktu, dan tujuan yang jelas.

Mungkin akan lebih mudah kita memahami konsep strategik dari pendapat (Ohmae, 2012), Menurut Ohmae, berpikir strategik akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya daripada berpikir secara mekanik dan intuisi.

Sejalan dengan pendapat diatas, Strategimerupakan rencana tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya. Intinya strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara berbeda dari pesaingnya.

Makna manajemen strategi adalah :

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
3. Memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
5. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Aktivitas formulasi strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan. Proses manajemen strategi akan memberikan hasil keputusan terbaik dikarenakan interaksi kelompok mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar.

Keterlibatan karyawan di dalam formulasi strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja mereka.

Penerapan manajemen strategi membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman yang datang dari luar perusahaan.

B. Tahapan Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah

untuk masa depan perusahaan, yang bertujuan untuk membangun visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dalam rangka menciptakan nilai terbaik yang berasal dari konsumen. Strategi yang telah ditentukan harus sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga akan membawa posisi perusahaan ke posisi yang terbaik.

Berikut ini adalah penjelasan dan keterangan langkah-langkah perumusan strategi menurut (Rothwell, 2005)

Langkah 1: *Establishment of Vision, Mission, and Goals*

Langkah ini mencakup pernyataan umum yang berkaitan dengan misi, maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan visi, misi, dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajerial pusat. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai yang dibawakan manajer. Visi, misi, dan tujuan suatu organisasi harus jelas dan ringkas serta menunjukkan dasar tujuan suatu organisasi serta apa yang ingin dicapai organisasi tersebut.

Langkah 2: *Identifying Past and Present Strategies*

Sebelum memutuskan suatu strategi diperlukan atau tidak, maka seorang manajer harus mengidentifikasi berdasarkan strategi sebelumnya dan pada saat ini. Apakah strategi di masa lalu telah disusun dengan sebenarnya? Jika belum, maka hal ini dapat dianalisis dan diidentifikasi apakah strategi yang sebelumnya masih bisa diterapkan atau perlu diperbaiki. Dengan melihat strategi sebelumnya, dapat menunjukkan bagaimana kegiatan suatu organisasi sebelumnya berlangsung beserta implementasinya.

Langkah 3: *Diagnosing Past and Present Performance*

Langkah ini diperlukan untuk mengevaluasi bagaimana strategi terdahulu bekerja dan menentukan perubahan apa yang diperlukan sehingga laporan sebuah organisasi perlu dikaji lebih dalam. Sebuah diagnosa dapat diambil dari beberapa faktor berikut:

- a. Efektifitas organisasi,
- b. Proses organisasi, dan
- c. Kinerja organisasi.

Evaluasi kinerja organisasi biasanya memasukkan beberapa tipe analisis dan diagnosis keuangan. Salah satu manajemen harus memiliki gambaran yang jelas tentang kondisi organisasi secara detail. Langkah selanjutnya adalah menentukan strategi untuk jangka panjang, menengah, dan jangka pendek yang termasuk dalam tujuan dan misi organisasi. Perlu diingat bahwa, tujuan tersebut tidak dapat ditentukan tanpa menguji kondisi internal dan eksternal. Penentuan tujuan dan jangka menengah serta analisis kondisi internal dan eksternal saling mempengaruhi satu sama lain.

Langkah 4: *Setting Objectives*

Sasaran adalah pernyataan tentang apa yang dituju organisasi. Sasaran tersebut memberikan petunjuk dan tujuan kepada organisasi dan anggotanya. Beberapa pertanyaan tentang sasaran diperlukan oleh manajer.

- a. Sasaran Jangka Panjang

Secara umum membahas rencana suatu organisasi di masa mendatang pada beberapa tahun mendatang. Sasaran jangka panjang harus mendukung dan tidak bertentangan dengan misi suatu organisasi. Meskipun sasaran tersebut agak berbeda dengan misi suatu organisasi akan tetapi harus masih berkaitan.

Misalnya, misi pada suatu perusahaan makanan cepat saji adalah penyajian dengan cepat dan memberikan pelayanan pengantaran makanan yang hangat kepada pelanggan di beberapa wilayah kota. Salah satu sasaran jangka panjangnya adalah rencana untuk meningkatkan penjualan dengan level yang lebih spesifik untuk 4 tahun mendatang. Meskipun sasaran ini berbeda dengan misi perusahaan tersebut, namun masih mendukung misi tersebut.

b. Sasaran Jangka Pendek

Merupakan suatu bagian turunan di dalam sasaran jangka panjang yang mendukung berjalannya sistem suatu organisasi. Seperti sebuah evaluasi harus menghasilkan daftar prioritas pada tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek dapat diatur untuk membantu mencapai tujuan jangka panjang.

Tujuan dalam jangka pendek juga harus jelas, singkat, dan diukur bila memungkinkan. Bagian yang terkena harus memahami dengan jelas apa yang diharapkan. Biasanya, beberapa tujuan harus digunakan untuk mencerminkan kinerja yang diinginkan pada suatu unit organisasi tertentu atau orang. Berdasarkan perspektif tingkat atas, sasaran harus menjangkau semua area utama pada organisasi.

Sebuah masalah dengan satu tujuan utama sering dicapai dengan mengorbankan tujuan lain yang diinginkan. Sebagai contoh, jika tujuannya hanya produksi, kualitas mungkin tidak diperhatikan dalam upaya untuk merealisasikan produksi maksimum. Tujuan di daerah yang berbeda dapat berfungsi sebagai parameter pada tujuan yang lain. Tujuan tersebut harus cukup konsisten di antara tujuan yang lainnya.

Langkah 5: Analisis SWOT dan Perumusan Strategi

Dalam analisis SWOT didalamnya mencakup analisis kesempatan dan ancaman lingkungan eksternal serta analisis kekuatan dan kelemahan lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal dapat dilakukan dengan berbagai metode peramalan dan manajemen ilmiah. Kunci keberhasilan analisis lingkungan bagi perumusan strategi terletak pada kemajuan manajemen untuk mendeteksi perubahan lingkungan eksternal beserta dampaknya. Analisis lingkungan juga memungkinkan organisasi mengantisipasi dan mempengaruhi kegiatan dalam lingkungan tugasnya, terutama untuk memberikan antisipasi strategik sebagai reaksi terhadap berbagai lingkungan.

Pada analisis internal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategik yang penting bagi perumusan strategi suatu organisasi. Melalui pemahaman kekuatan dan kelemahan persaingan, perumusan strategi organisasi diharapkan akan lebih tepat. Melalui aplikasi SWOT (analisis lingkungan internal dan eksternal) diharapkan suatu organisasi dapat mengambil kebijakan strategik yang sesuai dengan masalah dan penanganan yang efektif di dalam tubuh organisasi tersebut.

Analisis SWOT membantu manajer dalam membaca suatu fakta yang penting dan relevan dalam analisis internal dan eksternal. Berdasarkan ikhtisar ini, dapat diidentifikasi strategi primer dan sekunder yang dihadapi organisasi. Manajer kemudian merumuskan sebuah strategi yang tepat dalam mengambil keputusan suatu organisasi, menetralsir kelemahan organisasi, dan selalu memperhitungkan ancaman yang akan dihadapi.

Langkah 6: *Develop and Evaluate Alternative Strategies and Select Strategy*

Membuat keputusan stratejik adalah elemen kunci pengambilan keputusan pada pembuatan strategi. Berdasarkan analisis ini, keinginan manajemen untuk menemukan strategi akan memberikan organisasi keuntungan kompetitif. Artinya, manajemen berusaha untuk memposisikan organisasi dalam rangka untuk mendapatkan keuntungan relatif terhadap para pesaingnya. Hal ini membutuhkan penilaian yang cermat berdasarkan kekuatan kompetitif yang mendikte aturan persaingan dalam industri dimana organisasi beroperasi.

Ada tiga cara penting manajemen dapat memperoleh keuntungan kompetitif, yaitu:

- a. Biaya kepemimpinan,
- b. Diferensiasi, dan
- c. Fokus pada segmen pasar yang sempit.

Manajer yang sukses akan memilih strategi yang memberikan organisasi mereka keunggulan kompetitif yang paling menguntungkan selanjutnya mereka akan mencoba untuk mempertahankan keuntungan tersebut dari waktu ke waktu.

C. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak dan dirancang sedemikian rupa guna mencapai tujuan organisasi. Memformulasikan strategi korporasi di dalam perusahaan besar akan sangat sulit sekali sebab banyak sekali strategi tingkat bisnis yang sangat berbeda dan memerlukan koordinasi guna mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Strategi Portofolio

Strategi portofolio adalah tipe strategi tingkat perusahaan yang berhubungan dengan bauran antara unit-unit bisnis (UBS=SBU)

dan lini-lini produk yang sesuai satu sama lain dalam cara-cara yang masuk akal sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. UBS (Unit Bisnis Strategi) merupakan suatu divisi organisasi yang memiliki misi bisnis, lini produk, pesaing dan pasar berbeda terhadap UBS lain dalam organisasi yang sama.

Matriks BCG

Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) mengorganisir bisnis-bisnis dalam dua dimensi yaitu pertumbuhan bisnis dan pangsa pasar (*market share*). Tingkat pertumbuhan bisnis (*Business Growth Rate*) berkaitan dengan seberapa cepat industri mengalami peningkatan.

Pangsa pasar (*market share*) mendefinisikan apakah sebuah unit bisnis memiliki pangsa yang lebih kecil atau lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya.

D. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi Tingkat Bisnis (Business Strategy) Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (Strategy Business Unit=SBU). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

Merumuskan strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat unit bisnis. Di dalam strategi tingkat ini yang ditunjukkan adalah bagaimana cara bersaingnya.

Pendekatan yang berguna di dalam merumuskan strategi bisnis sebaiknya didasarkan atas analisis persaingan yang dicetuskan oleh Michael Porter.

Pendekatan Porter didasarkan atas analisis 5 kekuatan persaingan.

Tekanan persaingan mencakup:

1. Ancaman Pendetang Baru, perusahaan yang memasuki industri yang membawa kapasitas baru dan ingin memperoleh pangsa pasar yang baik dan laba, akan tetapi semua itu sangat tergantung kepada rintangan atau kendala yang mengitarinya.
2. Daya Tawar Menawar Pemasok, pemasok dapat juga menjadi ancaman dalam suatu industri sebab pemasok dapat menaikkan harga produk yang dijual atau mengurangi kualitas produk. Jika harga produk pemasok naik maka harga pokok perusahaan juga naik sehingga akan menaikkan harga jual produk. Jika harga jual produk naik maka sesuai dengan hukum permintaan, permintaan produk akan menurun. Begitu pula jika pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk penghasil juga akan turun, sehingga akan mengurangi kepuasan konsumen.
3. Daya Tawar Menawar Pembeli, pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Sikap pembeli semacam ini berlaku universal dan memainkan peran yang cukup menentukan bagi perusahaan. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitas (harganya tidak mencerminkan yang sepatutnya) maka pembeli (konsumen) tidak akan membeli produk perusahaan.

4. Daya Tawar Produk Pengganti, produk pengganti secara fungsional mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Umumnya, produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan rendah akan tetapi ingin tampil dengan status lebih tinggi dari keadaan sebenarnya.
5. Persaingan Antar Pesaing, persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin untuk merebut pangsa pasar perusahaan lain. Konsumen merupakan objek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain di pasar. Siapa yang dapat memikat hati konsumen maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat memikat konsumen maka berbagai cara dilakukan mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian kredit dengan syarat ringan, harga murah atau diskon.

E. Strategi Kompetitif Porter

Diferensiasi (*Differentiation*), adalah salah satu tipe strategikompetitif di mana organisasi berupaya membuat produk atau jasa yang ditawarkannya berbeda dengan pesaing. Organisasi dapat menggunakan periklanan, fitur produk yang berbeda, pelayanan atau teknologi baru untuk meraih persepsi produk yang dianggap unik.

Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*), merupakan salah satu tipe strategi kompetitif di mana organisasi secara agresif berupaya menjadi lebih efisien (melakukan reduksi biaya) dari pesaing-pesaingnya dengan memotong biaya produksi dan pengawasan biaya yang sangat ketat.

Fokus (*Focus*), adalah salah satu tipe manajemen strategi kompetitif yang menekankan pada konsentrasi terhadap suatu segmen pasar atau kelompok pembeli tertentu.

F. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi fungsional (*functional strategy*) merupakan suatu pendekatan terhadap area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Strategi ini dititikberatkan pada pengembangan dan pemeliharaan suatu kompetensi khusus (*distinctive competency*) untuk menghasilkan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan atau unit bisnis.

Strategi Fungsional (*Functional Strategy*) Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

1. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran (*marketing strategy*) berkaitan dengan penetapan harga (*pricing*), penjualan (*selling*), dan pendistribusian (*distributing*) produk. Beberapa strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan atau unit bisnis adalah:

- Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Dengan menggunakan strategi pengembangan pasar, suatu perusahaan atau unit bisnis dapat:

- 1) Merebut pangsa pasar yang lebih besar dari pangsa pasar saat ini, yaitu melalui penyerapan pasar (*market saturation*) dan penetrasi pasar (*market penetration*). (contoh: unilever

- menggunakan periklanan dan promosi untuk mengimplementasikan strategi penyerapan)
- 2) Mengembangkan pasar baru bagi produk yang ada saat ini (contoh: Perusahaan Arm & Hammer menggunakan strategi ini dengan cara menemukan kegunaan baru dari produknya yaitu soda kue).
- b. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)
- 1) Mengembangkan produk baru untuk pasar yang telah ada saat ini.
Selain dengan merek baru, menggunakan merek produk yang sudah sukses namun untuk jenis produk yang berbeda juga dapat dilakukan sebagai cara pengembangan produk. (contoh: Smith & Wesson yang sudah dikenal dengan produk senjata api genggam, menggunakan nama yang sama untuk produk parfum pria).
 - 2) Mengembangkan produk baru untuk pasar yang baru.
(Contoh: Arm & Hammer membuat produk pengurang polusi untuk digunakan pada pabrik pembangkit listrik dengan bahan bakar batubara. Berbeda sekali dari bisnis dan produknya selama ini yaitu toko bahan makanan).
- c. Strategi Dorong dan Tarik (*Push and Pull Strategy*)
- 1) Strategi mendorong (*push strategy*)
Dilakukan dengan mengeluarkan sejumlah uang yang besar pada promosi perdagangan untuk mendapatkan atau mempertahankan pajangan produk di rak-rak pada outlet pengecer. (contoh: pemberian diskon)
 - 2) Strategi menarik (*pull strategy*)

Merupakan strategi di mana periklanan “menarik” produk melalui saluran distribusi. Perusahaan mengeluarkan lebih banyak uang untuk periklanan yang didisain untuk membangun kesadaran merek sehingga pembeli akan mencari produk tersebut. (contoh: iklan kartu perdana di stasiun TV).

d. Strategi Penetapan Harga Skim dan Penetrasi (*Skimming & Penetration Pricing Strategy*)

1) *Skimming pricing*

Merupakan penetapan harga produk baru yang menawarkan peluang untuk “menyendok krim” dari puncak kurva permintaan dengan suatu harga yang tinggi dengan pertimbangan produknya adalah baru dan pesaingnya sedikit.

2) *Penetration pricing*

Merupakan penetapan harga produk baru dengan memanfaatkan peluang untuk mendapatkan pangsa pasar dengan harga yang rendah agar dapat mendominasi industri.

3) *Dynamic pricing*

Merupakan penetapan harga di mana harga berubah-ubah berdasarkan permintaan, segmen pasar, dan ketersediaan produk.

2. Strategi Keuangan

Strategi keuangan (*financial strategy*) menguji implikasi keuangan dari pilihan strategis suatu perusahaan atau unit bisnis dan mengidentifikasi tindakan keuangan yang terbaik. Strategi ini juga dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui biaya modal/dana

yang lebih rendah dan kemampuan yang fleksibel untuk meningkatkan jumlah modal demi mendukung suatu strategi bisnis.

3. Strategi Penelitian & Pengembangan

Strategi penelitian dan pengembangan (*R&D strategy*) berkaitan dengan inovasi dan pengembangan produk dan proses. Salah satu pilihan dalam strategi R&D adalah apakah perusahaan akan menjadi pemimpin teknologi (*technological leader*) yaitu menjadi pelopor inovasi, atau menjadi pengikut teknologi (*technological follower*) yaitu meniru produk pesaing.

4. Strategi operasi

Strategi operasi (*operation strategy*) menentukan bagaimana dan di mana suatu produk atau jasa diproduksi, tingkat integrasi vertikal dalam proses produksi, penyebaran sumber daya fisik, dan hubungan dengan para pemasok. Strategi ini juga berkaitan dengan tingkat optimalisasi penggunaan teknologi dalam proses operasi.

5. Strategi Pembelian

Strategi pembelian (*purchasing strategy*) berhubungan dengan perolehan bahan baku, suku cadang dan perlengkapan yang dibutuhkan untuk melakukan fungsi operasi. Beberapa pilihan strategi pembelian adalah sebagai berikut:

- a. *Multiple sourcing*, Perusahaan memesan dan membeli suatu bahan atau komponen tertentu dari beberapa pemasok.
- b. *Sole sourcing*, Perusahaan hanya bergantung pada satu pemasok untuk bahan atau komponen tertentu.

- c. *Parallel sourcing*, Merupakan pengembangan dari *sole sourcing* di mana ada dua pemasok untuk dua bahan atau komponen yang berbeda, namun kedua pemasok tersebut dapat menjadi pemasok cadangan satu sama lain.

6. Strategi Logistik

Strategi logistik (*logistic strategy*) berkaitan dengan aliran bahan dan produk ke dalam dan keluar dari proses produksi. Tiga tren yang berhubungan dengan dengan strategi ini yaitu:

- a. Sentralisasi (*centralization*), Perusahaan melakukan sendiri semua fungsi logistik perusahaan seperti pengiriman dan pergudangan.
- b. *Outsourcing logistic*, Menggunakan perusahaan lain untuk melakukan fungsi logistik. Cara ini dapat mengurangi biaya karena dengan keahliannya di bidang tersebut, perusahaan yang menyediakan jasa dapat mencapai efisiensi biaya dibandingkan jika perusahaan melakukannya sendiri
- c. Penggunaan internet, Hubungan antara perusahaan dengan pemasok dan penyalur produk dilakukan melalui komunikasi internet, dengan sistem logistik yang terkoneksi antara perusahaan dengan pemasok dan penyalur tersebut.

7. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi ini menekankan pada bagaimana suatu perusahaan atau unit bisnis memutuskan cara pemilihan dan pemanfaatan tenaga kerja. Apakah perusahaan merekrut sendiri atau menggunakan *outsourcing*. Kemudian apakah menggunakan tenaga kerja yang kurang terampil dengan upah yang murah atau tenaga kerja terampil dengan upah yang tinggi.

8. Strategi teknologi informasi

Strategi yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi informasi untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Strategi ini dapat memudahkan hampir semua fungsi lain yang ada di perusahaan dan mendukung strategi yang dilaksanakan oleh unit bisnis dan perusahaan.

G. Pilihan Strategis

Kriteria yang paling penting adalah kemampuan strategi yang diusulkan dalam menangani faktor-faktor strategis spesifik yang dikembangkan sebelumnya melalui analisis SWOT. Pertimbangan penting lainnya dalam memilih suatu strategi adalah kemampuan setiap alternatif strategi untuk memenuhi tujuan dengan sumber daya terkecil dan efek samping paling sedikit. Dua hal yang berkaitan dengan pemilihan strategi:

1. Menyusun skenario perusahaan

Penyusunan skenario perusahaan dapat dilakukan melalui beberapa tahap sebagai berikut:

Pertama, gunakan skenario industri untuk mengembangkan serangkaian asumsi tentang lingkungan tugas.

Kedua, kembangkan ukuran umum atas laporan keuangan perusahaan atau unit bisnis pada tahun-tahun sebelumnya untuk membuat proyeksi atas laporan keuangan pro forma.

Ketiga, susun pro forma laporan keuangan secara rinci untuk setiap alternatif strategis.

Hasil dari penyusunan skenario harus mengantisipasi laba bersih, arus kas, dan modal kerja bersih untuk ketiga kemungkinan

(optimis-O, pesimis-P, sangat mungkin-ML). Suatu strategi dapat dilanjutkan jika strategi tersebut dapat memberikan pengaruh positif terhadap laporan keuangan selama lebih dari lima tahun.

2. Proses penetapan pilihan strategis

Pilihan strategis adalah evaluasi terhadap berbagai alternatif strategi dan pemilihan alternatif strategi yang terbaik. Berdasarkan alternatif strategi yang dihasilkan, setiap alternatif harus dievaluasi untuk melihat kemampuannya memenuhi empat kriteria berikut:

Mutual Exclusivity – Pelaksanaan satu alternatif strategi terlepas dari atau tidak ada hubungan dengan pelaksanaan alternatif strategi yang lainnya.

Success – Strategi tersebut harus layak dan memiliki peluang yang baik untuk berhasil.

Completeness – Strategi tersebut harus memperhitungkan semua faktor-faktor strategis.

Internal Consistency – Strategi tersebut harus masuk akal dan tidak bertentangan dengan tujuan, kebijakan, dan strategi yang saat ini sedang dijalankan.

3. Mengembangkan Kebijakan

Pemilihan terhadap alternatif strategis yang terbaik bukan merupakan akhir dari formulasi atau perumusan strategi. Selanjutnya, organisasi harus mengembangkan kebijakan. Kebijakan didefinisikan sebagai panduan umum mengenai implementasi strategi. Kebijakan juga dapat membatasi pilihan strategi di masa yang akan datang sehingga perubahan strategi harus diikuti dengan perubahan kebijakan.

H. Rangkuman

Strategi merupakan rencana tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya. Intinya strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara berbeda dari pesaingnya.

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah untuk masa depan perusahaan, yang bertujuan untuk membangun visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dalam rangka menciptakan nilai terbaik yang berasal dari konsumen. Strategi yang telah ditentukan harus sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga akan membawa posisi perusahaan ke posisi yang terbaik.

Langkah-langkah perumusan strategi: 1) *Establishment of Vision, Mission, and Goals*, 2) *Identifying Past and Present Strategies*, 3) *Diagnosing Past and Present Performance*, 4) *Setting Objectives*, 5) Analisis SWOT dan Perumusan Strategi, 6) *Develop and Evaluate Alternative Strategies and Select Strategy*

Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak dan dirancang sedemikian rupa guna mencapai tujuan organisasi. Memformulasikan strategi korporasi di dalam perusahaan besar akan sangat sulit sekali sebab banyak sekali strategi tingkat bisnis yang sangat berbeda dan memerlukan koordinasi guna mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Strategi Tingkat Bisnis (Business Strategy) Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (Strategy Business Unit=SBU). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada.

Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

Strategi fungsional (*functional strategy*) merupakan suatu pendekatan terhadap area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Strategi ini dititikberatkan pada pengembangan dan pemeliharaan suatu kompetensi khusus (*distinctive competency*) untuk menghasilkan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan atau unit bisnis.

I. Soal-soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan Makna Strategi?
2. Sebutkan tahapan Perumusan Strategi?
3. Apa yang dimaksud dengan Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*) ?
4. Apa yang di maksud dengan Strategi Bisnis?
5. Apa yang dimaksud dengan Strategi Fungsional ?



Tinjauan Umum Tentang Manajemen Strategis

BAB 7

IMPLEMENTASI STRATEGI

Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada Buku Manajemen Strategi adalah mahasiswa memahami Peran dan Fungsi Manajemen Strategi dalam menentukan kebijakan Organisasi serta Mahasiswa mampu mengaplikasikan Manajemen Strategi pada Organisasi dengan menggunakan analisis SWOT sebagai dasar kebijakan strategi dengan memaksimalkan dan perbedayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi

Capaian Pembelajaran Khusus

Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada bab 7 ini adalah :

1. Mahasiswa mampu menjelaskan Hubungan Perumusan Strategis dan Implementasi Strategis
2. Mahasiswa mampu memahami Berbagai Problem dalam Implementasi Strategis
3. Mahasiswa mengerti dan memahami Proses Implementasi Strategis
4. Mahasiswa mampu memahami Implementasi Strategis Kebijakan



A. Hubungan Perumusan Strategi dan Implementasi Strategi

Proses manajemen strategi belum dapat dikatakan selesai ketika perusahaan memutuskan strategi apa yang akan ditempuh. Perusahaan masih harus menterjemahkan rumusan strategi tersebut ke dalam tindakan strategis. Kita harus selalu ingat bahwa sebaik apapun rumusan strategi, hanya akan menjadi retorika belaka jika tidak dapat diimplementasikan dengan baik. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal, maka selain harus mampu merumuskan strategi, perusahaan juga harus mampu mengimplementasikan strategi tersebut secara efektif. Jika salah satu “langkah” tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan baik, maka tidak mustahil perusahaan akan memetik kegagalan. Bahkan, rumusan strategi yang sempurna sekalipun hanya akan memberikan kontribusi

yang minim bagi pencapaian tujuan perusahaan jika tidak mampu diimplementasikan dengan baik.

Banyak perusahaan atau organisasi yang banyak menghamburkan sumberdayanya (uang, waktu, tenaga) untuk mengembangkan rencana strategik yang “ampuh”. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu *action* (implementasi), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya “di atas kertas”. Hal ini didukung oleh sebuah hasil penelitian pada 31 industri manufaktur di mana hasilnya menunjukkan bahwa kinerja yang diperoleh perusahaan tidak sekedar ditentukan oleh strategi yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektivitas perusahaan dalam mengimplementasikan strategi tersebut.

Untuk memahami hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi, mari kita perhatikan gambar berikut.

		Formulasi Strategi	
		Baik	Buruk
Implementasi Strategi	Baik	Success	Roulette
	Buruk	Trouble	Failure

Gambar 9. Hubungan perumusan Strategi dan Implementasi Strategi
Sumber: (Certo, 2010)

Berdasarkan gambar di atas, ada berbagai kemungkinan yang terjadi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi, yaitu :

1. *Succes* : Merupakan hasil yang paling diidamkan-idamkan oleh setiap perusahaan. Situasi ini dapat terjadi jika formulasi strategi perusahaan disusun dengan baik begitu juga dalam implementasinya.
2. *Trouble* : Merupakan situasi di mana perusahaan menyusun formulasi strateginya dengan baik namun implementasinya buruk.
3. *Roulette* : Merupakan situasi di mana perusahaan kurang baik dalam memformulasi strateginya, namun perusahaan melakukan implementasi yang cukup baik.
4. *Failure* : kondisi ini sangat tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi karena strategi perusahaan tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga dalam implementasinya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara formulasi strategi dengan implementasi strategi. Meskipun berhubungan, secara fundamental antara formulasi strategi dengan implementasi strategi terdapat perbedaan. (David, 2012) membedakan antara formulasi strategi dan implementasi strategi sebagai berikut.

--	--

FORMULASI STRATEGI	IMPLEMENTASI STRATEGI
1. Perumusan strategi adalah memposisikan kekuatan sebelum dilakukan tindakan	1. Implementasi strategi adalah mengelola kekuatan yang “manage” semua aspek selama tindakan dijalankan
2. Berfokus pada efektivitas	2. Berfokus pada efisiensi
3. Lebih merupakan proses intelektual	3. Lebih merupakan proses operasional
4. Membutuhkan keahlian intuitif dan analisis yang tajam	4. Membutuhkan motivasi khusus dan keahlian kepemimpinan
5. Membutuhkan koordinasi diantara beberapa individu	5. Membutuhkan koordinasi diantara banyak individu

Tabel 1. Perbedaan antara formulasi strategi dan implementasi strategi

(David,

2012)

Dalam penggunaan konsep dan alat perumusan strategi, sebenarnya tidak ada perbedaan secara signifikan antara organisasi kecil, besar, organisasi yang orientasi laba maupun nirlaba. Namun demikian, dalam implementasi strategi, ada perbedaan secara signifikan yang didasarkan atas tipe dan ukuran organisasi. Implementasi strategi membutuhkan tindakan-tindakan seperti: perubahan struktur organisasi, alokasi sumberdaya, program kompensasi, merubah strategi harga, budaya perusahaan, membuat sistem informasi manajemen yang lebih baik, dan sebagainya.

B. Berbagai Problem dalam Implementasi Strategi

Seperti dikutip (Hunger, 2009) terhadap hasil survei terhadap 93 perusahaan yang masuk daftar *Fortune 500* menunjukkan bahwa setengah dari perusahaan-perusahaan tersebut menemui 10 macam problem ketika mengimplementasikan sebuah strategi perubahan.

Berikut adalah kesepuluh problem tersebut yang disusun berdasarkan tingkat frekuensi kejadian.

1. Implementasi berjalan lebih lambat dibanding dengan perencanaan awalnya
2. Munculnya berbagai masalah yang tidak terduga
3. Koordinasi dalam implementasi tersebut tidak efektif
4. Perusahaan memberi perhatian yang berlebihan terhadap aktivitas persaingan dan penanganan krisis sehingga kurang memperhatikan implementasi yang harus dijalankan
5. Kemampuan SDM yang terlibat dalam implementasi strategi kurang
6. Pendidikan dan pelatihan SDM di tingkat bawah kurang memadai
7. Tidak terkendalinya faktor-faktor lingkungan eksternal
8. Kualitas kepemimpinan dan pengarahan dari para manajer departemen kurang memadai
9. Tidak jelasnya implementasi pada tugas dan aktivitas kunci
10. Pemantauan aktivitas oleh sistem informasi yang dimiliki perusahaan kurang memadai

C. Proses Implementasi Strategi

Menurut (Hunger, 2009), untuk memulai proses implementasi, pihak manajemen harus memperhatikan 3 (tiga) pertanyaan berikut.

- 1) Siapa yang akan melaksanakan rencana strategis yang telah diformulasikan?
- 2) Apa yang harus dilakukan?

- 3) Bagaimana sumberdaya manusia yang bertanggungjawab dalam implementasi akan melaksanakan berbagai aspek yang diperlukan?

1. Siapa yang Akan Melaksanakan Implementasi?

Dibandingkan dengan pihak yang merumuskan strategi, biasanya pihak yang melakukan implementasi strategi jumlahnya lebih banyak. Pada perusahaan multi industri yang besar, pelaksana strategi adalah setiap orang dalam organisasi tersebut. Para direktur fungsional (pemasaran, SDM, operasi, dan keuangan), para direktur divisi atau SBU (*strategic business unit*) akan bekerja sama dengan para karyawannya untuk mengimplementasi seluruh rumusan yang telah dibuat dalam skala besar. Sedangkan para manajer pabrik, manajer proyek dan kepala-kepala unit akan mengimplementasi rumusan strategi tersebut secara rinci dan dalam skala yang lebih kecil. Oleh karena itu setiap manajer operasi harus mampu mengawasi implementasi rencana strategis sampai pada tingkat lini pertama. Untuk mendukung hal itu maka karyawan harus dilibatkan dalam berbagai proses implementasi, baik pada level korporat, unit bisnis maupun fungsional.

Tidak sedikit orang yang mempunyai peran penting dalam implementasi strategi justru kurang banyak dilibatkan dalam pengembangan strategi. Akibatnya, hal ini berpotensi memunculkan resistensi bagi mereka. Resistensi ini akan semakin tampak jika perubahan misi, tujuan, strategi dan berbagai kebijakan penting perusahaan tidak dikomunikasikan secara jelas dan transparan kepada seluruh manajer operasional. Jika ini terjadi, bisa terjadi para manajer operasional

tersebut akan berusaha mempengaruhi manajemen puncak untuk meninggalkan perubahan baru yang direncanakan, dan kembali ke cara lama. Oleh karena itu, untuk menghindari kemungkinan kejadian buruk tersebut, maka perusahaan harus melibatkan manajer tingkat menengah dalam seluruh proses, baik dalam perumusan strategi maupun implementasinya.

2. Apa yang Harus Dilakukan?

Untuk mendukung implementasi strategi yang telah dirumuskan, para manajer divisi dan manajer wilayah fungsional harus saling bekerja sama dengan manajer lainnya dalam mengembangkan program, merancang anggaran dan prosedur yang diperlukan untuk mewujudkan apa yang telah dirumuskan. Hal ini berarti para manajer tersebut harus bekerjasama untuk mencapai sinergi diantara mereka agar mampu memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing bagi perusahaan tersebut.

a) Mengembangkan Program, Anggaran, dan Prosedur

Pengembangan program dibuat dengan tujuan agar strategi yang telah dibuat dapat diimplementasikan dalam suatu "tindakan" (*action-oriented*). Sebagai contoh, PT. AA yang bergerak dalam industri garmen memutuskan untuk melakukan integrasi vertikal ke hilir sebagai pilihan strateginya. Dalam hal ini PT.AA membeli jaringan toko pakaian jadi milik PT. BB. Untuk menyatukan toko-toko tersebut, pihak manajemen dapat mengembangkan berbagai program pendukung, misalnya:

b) Melakukan program restrukturisasi untuk mengalihkan toko-toko PT. BB ke dalam rantai komando pemasaran PT. AA.

Dengan adanya restrukturisasi tersebut, para manajer toko berada dalam satu rantai komando. .

c) Mengembangkan program periklanan secara terpadu.

- d) Mengadakan program pelatihan bagi para manajer toko yang baru dan para manajer eks PT. BB yang masuk dalam tim manajemen yang baru.
- e) Menyusun prosedur baru dalam hal pelaporan keuangan untuk menyatukan toko-toko PT. BB ke dalam sistem akuntansi PT. AA
- f) Mengadakan program modernisasi untuk mempersiapkan toko-toko PT. BB bergabung secara resmi dengan PT. AA.

Setelah menyusun semua program yang dibutuhkan, maka langkah selanjutnya adalah menyusun anggaran. Melalui anggaran, pihak manajemen dapat memperkirakan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dalam rangka mengimplementasi strategi yang telah dipilihnya. Selain itu, hal ini juga dapat menjadi petunjuk bagi perusahaan apakah strategi yang dipilihnya dapat diimplementasikan (sebagaimana sering terjadi, strategi yang tampaknya ideal ternyata banyak kendala, bahkan benar-benar tidak dapat diimplementasikan).

Proses perancangan dan penyusunan anggaran program, divisional maupun perusahaan, akan merupakan “trigger” bagi pihak manajemen untuk mengembangkan *standard operating procedures (SOP)*. SOP berisi rincian beragam kegiatan yang diperlukan dalam menyelesaikan sebuah program perusahaan. Seperti dalam kasus akuisisi PT. AA terhadap gerai eceran PT. BB, SOP yang baru harus segera dibuat untuk berbagai hal, misalnya untuk kepentingan promosi, pemesanan persediaan, pemilihan barang dagangan, layanan pelanggan, fasilitas belanja kredit, distribusi gudang penyimpanan, penetapan harga, penanganan pelayanan pelanggan dan sebagainya.

Masih dalam konteks PT. AA, SOP yang disusun akan memastikan bahwa operasional harian di seluruh toko jaringan PT. AA akan selalu tetap dan ajeg sepanjang waktu (misalnya, kegiatan minggu yang akan datang akan sama dengan kegiatan minggu ini; setiap toko akan beroperasi pada standar pelayanan yang sama, dan lain-lain). Contoh lain misalnya McDonald, untuk memastikan bahwa semua kebijakannya telah diimplementasikan dengan baik oleh setiap orang di semua gerainya, maka perusahaan makanan cepat saji ini berhasil mengembangkan berbagai prosedur operasional yang sangat rinci dan menjadikannya sebagai kebijakan yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi.

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah memperoleh sinergi di antara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Divisi perusahaan dikatakan memperoleh sinergi apabila ROI dari setiap divisi perusahaan tersebut lebih besar daripada ROI ketika divisi-divisi tersebut terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri. Proses akuisisi ataupun penambahan lini produk sering dijadikan alasan untuk mendapatkan keunggulan dalam fungsional tertentu dalam suatu perusahaan.

Sebagai contoh, ketika Ralston Purina mengakuisisi lini produk Union Carbide (*Eveready* dan *Energizer*), para pimpinan Ralston berargumen bahwa dengan melakukan akuisisi, perusahaan tersebut akan memperoleh margin keuntungan yang lebih besar dalam lini produk baterai daripada yang dapat dilakukan oleh Union Carbide. Perusahaan Ralston Purina menganggap bahwa proses akuisisi mampu membuat harga baterai lebih murah karena adanya keunggulan dalam periklanan, promosi dan distribusi.

(Ivancevich, 2009) menyatakan bahwa ada empat jenis sinergi yang seringkali mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi, yaitu:

a. Sinergi Pemasaran:

Sinergi ini dapat tercipta melalui kerjasama antara distribusi, wiraniaga, dan atau gudang penyimpanan. Misalnya, sebuah lini produk yang lengkap dari produk-produk yang terkait satu sama lain dapat menciptakan sinergi yang meningkatkan produktivitas wiraniaga. Sinergi melalui program promosi bersama dapat melipatgandakan keuntungan dengan biaya yang relatif lebih kecil.

b. Sinergi Operasional:

Sinergi ini dapat diperoleh melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas bersama atau melalui pembelian kebutuhan operasional bersama dalam jumlah besar. Dalam hal ini berarti ada pembagian biaya *overhead* bersama.

c. Sinergi Investasi:

Sinergi investasi dapat tercipta melalui penggunaan fasilitas produksi dalam pabrik secara bersama, pembelian persediaan bahan baku secara bersama, penggunaan peralatan dan mesin-mesin pengolah secara bersama, dan sebagainya.

d. Sinergi Manajemen

Manajemen yang berkompeten merupakan sesuatu yang langka, sehingga penambahan unit bisnis baru atau produk baru dapat mempertinggi keseluruhan kinerja. Sebagai contoh, pada saat sebuah perusahaan mengakuisisi perusahaan lainnya, pihak perusahaan pengakuisisi mengetahui benar SDM yang akan menduduki posisi kunci, rasio untuk menguji kinerja.

3. **Bagaimana sumberdaya manusia yang bertanggungjawab dalam implementasi akan melaksanakan berbagai aspek yang diperlukan?**

Pada pembahasan sebelumnya kita telah membahas pentingnya pengembangan program, penyusunan anggaran dan pembuatan prosedur di mana semuanya itu dimaksudkan untuk mewujudkan apa yang telah dirumuskan. Di luar itu semua, ada hal lain yang lebih krusial yang harus dilakukan oleh pihak manajemen, diantaranya adalah bagaimana cara penataan staf, bagaimana mengarahkan dan mengendalikan mereka. Dalam hal ini, pembahasan akan difokuskan pada masalah penataan dan pengarahan staf.

a. Penataan Staf (*Staffing*)

Implementasi strategi seringkali membutuhkan berbagai prioritas baru dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Beberapa perubahan tertentu mungkin berimplikasi pada dibutuhkannya orang-orang baru dengan kompetensi baru, memperhentikan orang-orang yang kompetensinya tidak sesuai atau tidak memenuhi standar, melatih kembali karyawan yang ada dan sebagainya. Dalam pembahasan struktur organisasi kita mengenal “jargon” *structure follow strategy*, maka dalam penataan staf ini juga demikian, dalam arti penataan staf mengikuti strategi. Artinya, dalam merekrut manajer pun perusahaan harus menyesuaikan dengan strategi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa figur manager ataupun CEO yang tepat untuk sebuah perusahaan adalah bergantung pada arah strategis yang diinginkan oleh perusahaan atau unit bisnis tersebut. Sebagai contoh, perusahaan yang mengambil strategi konsentrasi dengan penekanan pada integrasi vertikal ataupun horisontal,

mungkin membutuhkan eksekutif puncak yang agresif dengan pengalaman luas pada industri tertentu. Sedangkan untuk strategi diversifikasi adalah sebaliknya, di mana untuk strategi ini dibutuhkan CEO dengan kemampuan analitis yang tajam, mempunyai pengetahuan yang luas tentang berbagai industri lainnya dan mampu mengelola berbagai lini produk yang berbeda.

b. Pengarahan (*Directing*)

Implementasi juga terkait dengan pengarahan staf untuk menggunakan kompetensinya pada tingkat yang paling optimal untuk mencapai sasaran perusahaan. Tanpa adanya pengarahan, staf cenderung melakukan pekerjaan sesuai cara pandang mereka. Mereka mungkin melakukan pekerjaan berdasarkan pengalaman masa lalu atau menekankan pekerjaan pada hal-hal yang paling mereka senangi – tanpa memperhatikan apakah yang mereka kerjakan sudah sesuai dengan arah strategis yang baru. Pengarahan dapat berbentuk kepemimpinan dari pihak manajemen, mengkomunikasikan norma perilaku dari budaya perusahaan, atau membangun kesepakatan diantara para pegawai sendiri dalam kelompok kelompok kerja yang otonom.

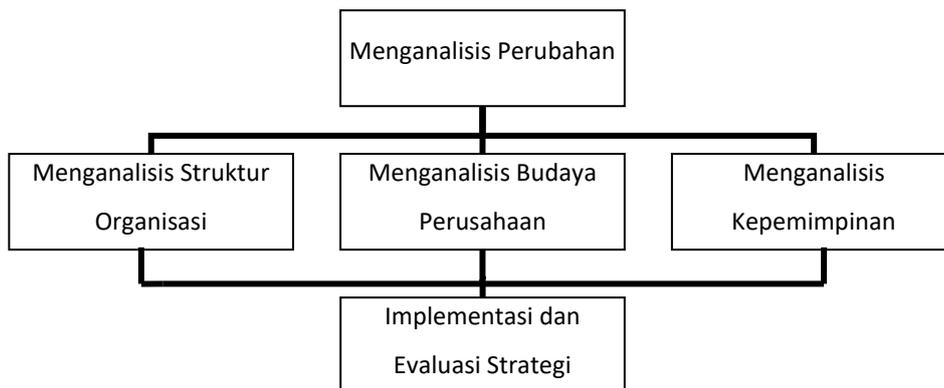
Untuk mengarahkan strategi baru dengan efektif, manajemen puncak harus mendelegasikan wewenang dan tanggungjawabnya dengan tepat kepada para manajer operasionalnya. Mereka harus mampu mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai dengan cara-cara yang diinginkan oleh perusahaan dan mengkoordinasikan tindakan untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

D. Implementasi Strategi Kebijakan

Bagaimana cara mengimplementasikan strategi dengan baik ? Untuk menjawab pertanyaan itu, Certo dan Peter (1990) memperkenalkan suatu model mengenai langkah-langkah utama yang seharusnya ditempuh perusahaan dalam mengimplementasikan strategi. Model tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

Untuk melakukan implementasi strategi dengan baik, (Certo, 2010) memberikan suatu model tentang tugas-tugas utama yang seharusnya dilakukan dalam proses implementasi strategi seperti tampak pada gambar berikut.

Gambar 10. Proses Implementasi Strategi



Sumber :(Certo, 2010)

Berdasarkan gambar di atas, maka langkah-langkah utama yang sebaiknya dilakukan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi adalah:

Menganalisis Perubahan, Ada banyak aspek yang memicu perubahan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan harus menganalisis perubahan yang akan terjadi seandainya formulasi strategi yang telah disepakati bersama diimplementasikan. Melalui analisis ini

perusahaan memperhitungkan secara rinci seberapa besar perusahaan akan berubah, apakah secara sangat sederhana dimana tidak ada perubahan strategi yang signifikan, sampai kepada perubahan yang kompleks, misalnya merubah misi perusahaan.

Menganalisis Struktur Organisasi, Perubahan strategi perusahaan mungkin akan membutuhkan beberapa perubahan dalam organisasi dan juga keahlian yang dibutuhkan pada posisi-posisi tertentu, berbagai perubahan yang terjadi dalam implementasi strategi akan mengarah pada perubahan struktur organisasi. Struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang sesuai dengan strategi. Dengan kata lain struktur organisasi mengikuti strategi. Oleh karena itu, penetapan struktur organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi agar semua aktivitas perusahaan yang diakibatkan perubahan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Struktur organisasi akan membantu mempertajam aktivitas kunci perusahaan dan memperlihatkan pola koordinasi yang diterapkan dalam menjalankan strategi. Dalam hal ini, aspek strategi, struktur dan lingkungan harus terpadu dalam satu kesatuan, atau jika tidak, maka kinerja perusahaan akan lemah.

Menganalisis Budaya Perusahaan, Mengingat budaya perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap suksesnya implementasi strategi, maka pihak manajemen harus melakukan analisis untuk menilai kesesuaian antara rumusan strategi dengan budaya perusahaan. Organisasi perusahaan yang dirancang untuk mengimplementasikan suatu strategi sesungguhnya jauh lebih kompleks dibandingkan dengan format struktur organisasi yang digambarkan dalam sebuah bagan. Diluar bagan tersebut, sesungguhnya ada hal lain yang sangat perlu mendapat perhatian manajemen dalam proses implementasi, yaitu budaya perusahaan. Budaya perusahaan mirip dengan kepribadian seseorang. Budaya

perusahaan merupakan norma atau nilai yang dianut bersama yang menjadi dasar bertindak seorang individu dalam organisasi. Budaya perusahaan inilah yang dapat menyebabkan mengapa suatu strategi dapat diimplementasikan pada suatu perusahaan, sedangkan pada perusahaan yang lain strategi tersebut gagal diimplementasikan kendati kedua perusahaan tersebut menghadapi kondisi yang relatif sama. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti yang dianut perusahaan dan merasa sangat terikat kepadanya, maka akan semakin kuat budaya tersebut.

Menganalisis Kepemimpinan, kepemimpinan dan pemimpin bukanlah hal yang sama. Kepemimpinan yang efektif pada organisasi publik dan organisasi non profit dan masyarakat merupakan pekerjaan secara bersama-sama yang melibatkan banyak orang yang memiliki peran berbeda-beda pada waktu yang berbeda sebagaimana yang dikatakan oleh (Dessler, 2004) Intinya, orang yang sama akan menjadi pemimpin pada waktu tertentu dan menjadi pengikut pada waktu tertentu pada saat pertukaran lingkaran strategi. Kepemimpinan merupakan “inspirasi dan pergerakan sumber daya lain untuk melaksanakan tindakan secara bersama-sama guna mencapai nilai-nilai yang baik.

Implementasi dan Evaluasi Strategi, Tahap implementasi dan evaluasi strategi ini merupakan tahap akhir dalam implementasi strategi. Dalam tahap ini manajemen sudah harus mempunyai gagasan yang jelas mengenai tingkat perubahan yang diinginkan, baik menyangkut struktur organisasi, budaya perusahaan maupun gaya kepemimpinan.

Langkah-langkah utama yang dilakukan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi diatas akan di bahas secara lebih detail pada bab-bab selanjutnya.

E. Rangkuman

Proses manajemen strategik belum dapat dikatakan selesai ketika perusahaan memutuskan strategi apa yang akan ditempuh. Perusahaan masih harus menterjemahkan rumusan strategi tersebut ke dalam tindakan strategis. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal, maka selain harus mampu merumuskan strategi, perusahaan juga harus mampu mengimplementasikan strategi tersebut secara efektif. Jika salah satu “langkah” tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan baik, maka tidak mustahil perusahaan akan memetik kegagalan. Bahkan, rumusan strategi yang sempurna sekalipun hanya akan memberikan kontribusi yang minim bagi pencapaian tujuan perusahaan jika tidak mampu diimplementasikan dengan baik.

Untuk memulai proses implementasi, pihak manajemen harus memperhatikan 3 (tiga) pertanyaan berikut. (1) Siapa yang akan melaksanakan rencana strategis yang telah diformulasikan? (2) Apa yang harus dilakukan? (3) Bagaimana sumberdaya manusia yang bertanggungjawab dalam implementasi akan melaksanakan berbagai aspek yang diperlukan?

F. Soal-soal latihan

- A. Bagaiman Hubungan Perumusan Strategi dan Implementasi Strategi?
- B. Sebutkan Problem Dalam Implementasi Strategi?
- C. Jelaskan Proses Implementasi Strategi?
- D. Apa yang dimaksud dengan Implementasi Strategi Kebijakan?

BAB 8

ANALISIS PERUBAHAN, STRUKTUR ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada Buku Manajemen Strategi adalah mahasiswa memahami Peran dan Fungsi Manajemen Strategi dalam menentukan kebijakan Organisasi serta Mahasiswa mampu mengaplikasikan Manajemen Strategi pada Organisasi dengan menggunakan analisis SWOT sebagai dasar kebijakan strategi dengan memaksimalkan dan perbedayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi

Capaian Pembelajaran Khusus

Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada bab 1 ini adalah :

1. Mahasiswa mampu menjelaskan apa yang dimaksud dengan Analisa Perubahan
2. Mahasiswa memahami tentang Struktur Organisasi berkaitan dengan Strategi
3. Mahasiswa mampu menjelaskan Kepemimpinan di Organisasi dalam Manajemen Strategis



A. Analisis Perubahan

Ketika membicarakan perubahan, ada jargon yang selalu didengarkan, yaitu: *"Di dunia ini tidak ada sesuatu yang pasti kecuali perubahan itu sendiri"*. Ada banyak aspek yang memicu perubahan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan harus menganalisis perubahan yang akan terjadi seandainya formulasi strategi yang telah disepakati bersama diimplementasikan. Melalui analisis ini perusahaan memperhitungkan secara rinci seberapa besar perusahaan akan berubah, apakah secara sangat sederhana dimana tidak ada perubahan strategi yang signifikan, sampai kepada perubahan yang kompleks, misalnya merubah misi perusahaan.

Perubahan strategi dapat diklasifikasikan dalam 5 level perubahan, di

mana semakin besar perubahan maka akan semakin kompleks usaha untuk mengimplementasi. Adapun 5 level perubahan tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Continuation** : Pola ini terjadi karena perusahaan mengulang strategi yang sama dengan strategi yang digunakan pada periode sebelumnya. Karena strategi ini pernah dilakukan sebelumnya, maka tidak banyak membutuhkan kemampuan atau aktivitas yang baru. Bahkan, melalui pengalaman sebelumnya akan mampu membuat perusahaan beroperasi lebih efisien.
- b. Routine Change** : Perubahan ini dilakukan perusahaan untuk meningkatkan “daya tarik pasarnya” (*market appeal*) agar konsumen lebih terpicat. Dalam strategi ini, biasanya perusahaan melakukan perubahan *appeal* (daya tarik) dari iklannya, kemasan, harga, metode distribusi, dan sebagainya. Jadi, dalam hal ini, perubahan yang dilakukan bukanlah perubahan yang signifikan, sebab perusahaan masih menekuni industri yang sama dan format organisasinya pun tidak berubah.
- c. Limited Change** : Perubahan ini dilakukan karena perusahaan menawarkan produk baru pada pasar yang baru. Dalam hal ini, kendati perusahaan masih beroperasi dalam industri yang sama, namun akibat perubahan produk baru tersebut maka format organisasinya pun ikut mengalami perubahan.
- d. Radical Change** : Dalam hal ini perusahaan melakukan suatu strategi cukup “mendasar” sehingga perusahaan memandang perlu dilakukannya reorganisasi secara besar-besaran. Jenis perubahan ini biasanya dilakukan ketika perusahaan melakukan merger atau akuisisi namun masih dalam industri yang sama. Proses akuisisi dan merger dapat menjadi lebih kompleks jika perusahaan bermaksud mengintegrasikan kedua perusahaan secara utuh.

e. *Organizational Redirection* : Dalam hal ini perusahaan melakukan perubahan orientasi sedemikian rupa sehingga merubah industri yang dimasuki, merubah misi, keahlian dan sebagainya. *Organizational Redirection* juga dapat terjadi ketika suatu perusahaan melakukan merger atau akuisisi terhadap perusahaan yang berasal dari industri yang sama sekali beda. Jenis perubahan ini merupakan perubahan yang paling kompleks.

Esensi perbedaan diantara lima level perubahan di atas dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2 : Level Perubahan Strategi

PERUBAHAN	INDUSTRI	ORGANISASI	PRODUK	PASAR
1. <i>Continuation</i>	Sama	Sama	Sama	Sama
2. <i>Routine Change</i>	Sama	Sama	Sama	BARU
3. <i>Limited Change</i>	Sama	Sama	BARU	BARU
4. <i>Radical Change</i>	Sama	BARU	BARU	BARU
5. <i>Organizational Redirection</i>	BARU	BARU	BARU	BARU

K. Struktur Organisasi Berkaitan dan Strategi

Perubahan strategi perusahaan mungkin akan membutuhkan beberapa perubahan dalam organisasi dan juga keahlian yang dibutuhkan pada posisi-posisi tertentu. Studi yang dilakukan (Chandler, 2013) terhadap beberapa perusahaan besar Amerika Serikat seperti DuPont, General Motors, Sears dan Standard Oil disimpulkan bahwa berbagai perubahan yang terjadi dalam implementasi strategi akan mengarah pada perubahan struktur organisasi. Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang sesuai dengan strategi. Dengan kata lain struktur organisasi mengikuti strategi. Oleh

karena itu, penetapan struktur organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi agar semua aktivitas perusahaan yang diakibatkan perubahan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Struktur organisasi akan membantu mempertajam aktivitas kunci perusahaan dan memperlihatkan pola koordinasi yang diterapkan dalam menjalankan strategi. Dalam hal ini, aspek strategi, struktur dan lingkungan harus terpadu dalam satu kesatuan, atau jika tidak, maka kinerja perusahaan akan lemah.

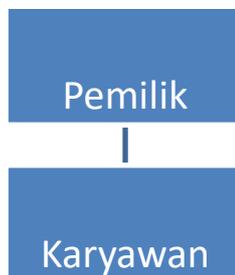
Berdasarkan pemikiran di atas, maka para manajer strategis harus memperhatikan bagaimana perusahaan mereka akan “distruktur” agar semua aktivitas perusahaan dapat dilakukan dengan baik. Haruskah berbagai aktivitas yang ada dikelompokkan? Haruskah kewenangan untuk membuat keputusan penting dipusatkan di kantor pusat atau cukup didesentralisasikan pada manajer-manajer di kantor cabang? Haruskah perusahaan dikelola secara ketat dengan menerapkan berbagai peraturan dan pengawasan, atau dikelola secara longgar dengan hanya sedikit peraturan dan pengawasan? Haruskah perusahaan menggunakan struktur organisasi yang tinggi dengan banyak jenjang dengan alasan untuk memberikan pengawasan yang lebih baik terhadap karyawan; atau cukup diorganisasi dalam struktur yang lebih mendatar dengan sedikit tingkatan manajer dalam upaya memberikan lebih banyak kebebasan dalam memimpin? Sebagai contoh, perusahaan otomotif Ford memiliki struktur organisasi yang tinggi dengan 15 tingkatan manajer, sementara Toyota relatif datar dengan hanya memiliki tujuh tingkatan manajer. Apakah Toyota atau Ford yang memiliki struktur “yang lebih baik”?

Sebelum menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dan pertanyaan lainnya, manajer strategis harus memahami lebih dahulu berbagai bentuk struktur organisasi, diantaranya adalah:

1. Struktur Organisasi Sederhana

Struktur organisasi sederhana ini hanya memiliki dua tingkatan, yaitu pemilik dan pekerja. Perusahaan kecil dengan satu produk atau beberapa produk lain yang saling berhubungan, biasanya menggunakan struktur organisasi ini. Perusahaan-perusahaan yang menggunakan struktur organisasi sederhana ini biasanya dikelola oleh pemiliknya sendiri yang sekaligus menangani pekerjaan lain yang berhubungan dengan sebuah produk. Artinya, dalam struktur sederhana ini, pemilik perusahaan cenderung mengambil semua keputusan penting secara sendiri, dan terlibat langsung dalam setiap tahap kegiatan perusahaan. Untuk lebih mengetahui format struktur organisasi yang sederhana ini, perhatikan gambar berikut.

Gambar 11. Struktur Organisasi Sederhana



Sumber : (Certo, 2010).

Struktur organisasi sederhana memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan.

Adapun kelebihan struktur organisasi sederhana adalah :

- Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat
- Sistemnya (imbalan, pengawasan dll) tidak rumit
- Tidak mahal

Sedangkan kelemahan dari struktur sederhana adalah:

- Cenderung berfokus pada pemilik perusahaan
- Kesempatan untuk peningkatan karir relatif kecil
- Dibutuhkan kemampuan yang lebih untuk pemilik perusahaan
- Tidak sesuai untuk organisasi yang besar

2. Struktur Organisasi Fungsional

Dalam struktur organisasi fungsional, setiap manajer yang mempunyai spesialisasi fungsional menggantikan tempat dan peranan si pemilik perusahaan. Transisi menuju spesialisasi ini membutuhkan sebuah perubahan substansial dalam gaya manajemen pimpinan perusahaan. Sebagai organisasi yang menumbuhkan dan mengembangkan sejumlah produk dan pasar yang berkaitan, struktur organisasi ini secara teratur berubah untuk merefleksikan spesialisasi yang lebih besar. Untuk mengetahui format struktur organisasi fungsional, lihat gambar berikut.

Gambar 12 Struktur Organisasi Fungsional



Sumber : (Certo, 2010)

Struktur organisasi fungsional ini mempunyai beberapa kelebihan, antara lain:

- Efisiensi melalui spesialisasi

- Komunikasi dan jaringan keputusannya relatif sederhana
- Mempertahankan tingkat pengendalian strategi pada level manajemen puncak
- Dapat mendelegasi keputusan operasional sehari-hari
- Mempermudah pengukuran output dan hasil dari setiap fungsi

Sedangkan kekurangan dari struktur organisasi fungsional adalah:

- Menyebabkan spesialisasi yang sempit
- Dapat mendorong timbulnya persaingan dan konflik antar fungsi
- Mengakibatkan sulitnya koordinasi di antara bidang-bidang fungsional
- Dapat menyebabkan tingginya biaya koordinasi antar fungsi
- Identifikasi karyawan dengan kelompok spesialis dapat membuat perubahan menjadi sulit
- Membatasi pengembangan keterampilan manajer yang lebih luas

3. Struktur Organisasi Divisional

Ketika perusahaan berkembang, perusahaan mulai memfokuskan perhatiannya pada pengelolaan berbagai lini produk di berbagai industri dan mendesentralisasikan wewenangnya dalam pengambilan keputusan. Ketika perusahaan mulai melakukan akuisisi dan mengembangkan berbagai produk baru dalam industri dan pasar yang berbeda, biasanya mengubah strukturnya

menjadi struktur organisasi yang terdiri dari beberapa divisi. Tiap-tiap divisi dapat beroperasi sendiri-sendiri dibawah pengarahan seorang manajer divisi yang bertanggungjawab langsung kepada CEO. Dalam struktur organisasi divisional, manajer divisi dapat mengembangkan strategi untuk masing-masing divisinya dan mungkin saja mereka menghadapi persaingan yang berbeda dengan divisi lainnya sehingga strategi yang ditempuh mungkin juga berbeda dengan divisi lainnya. Pada organisasi divisional, divisi-divisi tersebut dapat menjadi tempat yang baik untuk “melatih” para manajer muda. Selain itu juga merupakan tempat yang baik dalam mengembangkan “intuisi” kewiraswastaan serta meningkatkan sejumlah pusat inisiatif dalam suatu perusahaan. Untuk mengetahui format struktur organisasi divisional, perhatikan gambar berikut.

Gambar 13. Struktur Organisasi Divisional



Sumber : (Certo, 2010)

Sebagaimana struktur organisasi yang lain, struktur organisasi divisional ini juga mempunyai beberapa kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihan struktur organisasi divisional antara lain:

- Koordinasi antarfungsi menjadi lebih mudah dan cepat
- Mempunyai fleksibilitas pada struktur perusahaan
- Spesialisasi pada setiap divisi dapat dipertahankan
- Kesempatan karir lebih terbuka
- Menimbulkan kompetisi di dalam organisasi
- Beban rutin CEO berkurang sehingga mempunyai waktu untuk keputusan strategis

Sedangkan kekurangan struktur organisasi divisional antara lain:

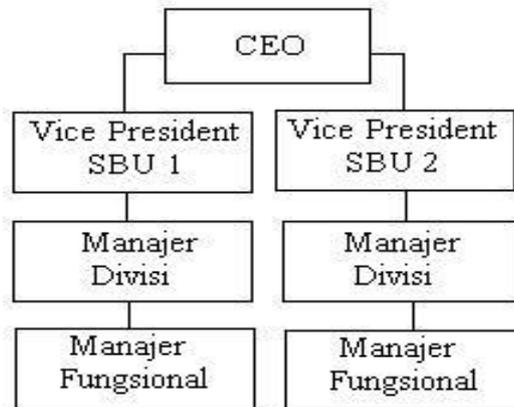
- Mengkibatkan turunnya komunikasi antara spesialisasi fungsional
- Sangat potensial untuk menimbulkan persaingan antar divisi
- Pendelegasian yang besar dapat menimbulkan masalah

4. Struktur *Strategic Business Unit* (SBU)

Ketika struktur organisasi divisional menjadi sulit diterapkan karena CEO mempunyai terlalu banyak divisi yang harus diurus, maka salah satu solusinya adalah perusahaan mengubah struktur organisasinya dalam bentuk *strategic business unit* (SBU) atau *strategic groups*. Struktur SBU ini mengelompokkan sejumlah divisi berdasarkan pada beberapa aspek seperti lini produk atau

pasar. Untuk mengetahui format struktur SBU ini, perhatikan gambar berikut.

Gambar 14. Struktur SBU



Sumber : (Certo, 2010)

Adapun kelebihan struktur SBU antara lain:

- Tanggungjawab setiap SBU jelas
- Memperbaiki koordinasi
- Sistem pengawasan untuk organisasi yang terdiversifikasi menjadi lebih mudah
- Masing-masing SBU lebih memahami lingkungan khususnya

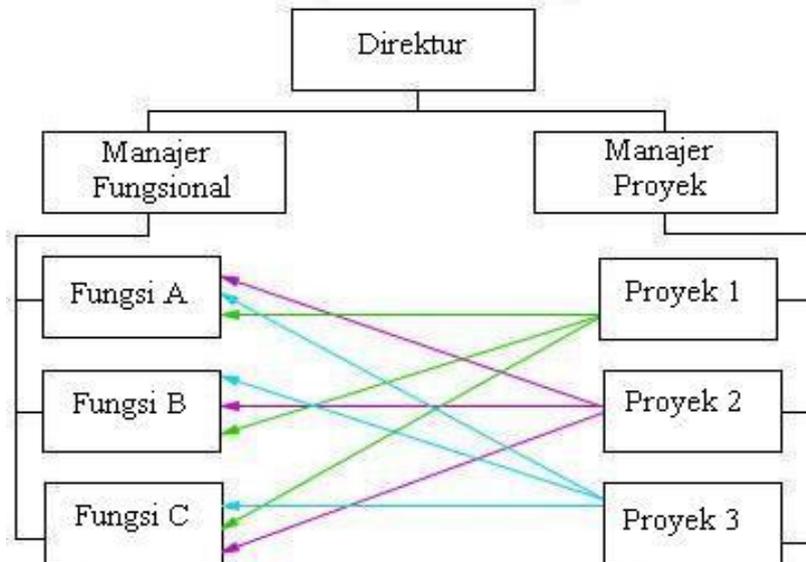
Sedangkan kekurangan struktur SBU antara lain:

- Struktur lebih tinggi
- Biaya lebih tinggi
- Berpotensi menimbulkan persaingan antar SBU dalam memperebutkan sumberdaya

5. Struktur Organisasi Matriks

Struktur organisasi matriks digunakan untuk memudahkan pengembangan pelaksanaan beragam program atau proyek. Setiap departemen dikepalai oleh *vice president* yang mempunyai tanggungjawab fungsional bagi seluruh proyek. Sedangkan setiap manajer proyek mempunyai “project responsibility” untuk penyelesaian dan implementasi strategi. Untuk mengetahui format struktur organisasi matriks, perhatikan gambar berikut.

Gambar 15. Struktur Organisasi Matrix



Sumber : (Certo, 2010)

Sebagaimana struktur-struktur organisasi lainnya, struktur organisasi matriks juga mempunyai berbagai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan struktur organisasi matriks antara lain adalah:

- Sesuai untuk beban kerja yang fluktuatif
- Tujuan proyek menjadi lebih jelas
- Memungkinkan untuk merespon pada beberapa sektor lingkungan secara serentak
- Banyak jalur untuk melakukan komunikasi
- Pekerjaan dapat dipahami secara lebih jelas

Adapun kelemahan struktur organisasi matriks antara lain:

- Strukturnya sangat rumit
- Biaya relatif tinggi
- Memungkinkan timbulnya dualisme kepemimpinan
- Relatif sulit karena terdapat kepentingan ganda sehingga memerlukan koordinasi kuat

L. Kepemimpinan di Organisasi Dalam Manajemen Strategis

a. Menganalisis Gaya Kepemimpinan

Implementasi strategi biasanya berkaitan erat dengan perubahan, oleh karena itu tidaklah mengherankan masalah kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dan perlu dicermati secara teliti dalam implementasi strategi. Gaya kepemimpinanlah yang akan berpengaruh terhadap cara-cara berkomunikasi serta proses

pengambilan keputusan di dalam perusahaan di mana semua itu nantinya akan bermuara pada terbentuknya budaya perusahaan.

Terdapat berbagai teori tentang gaya kepemimpinan. Namun secara umum teori-teori tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam empat kelompok besar, yaitu:

- a. *Gaya kepemimpinan yang berkesan administrator.* Gaya kepemimpinan tipe ini terkesan kurang inovatif dan telalu kaku pada aturan. Sikapnya konservatif serta kelihatan sekali takut dalam mengambil resiko dan mereka cenderung mencari aman. Model kepemimpinan seperti ini jika mengacu kepada analisis perubahan yang telah kita bahas sebelumnya, hanya cocok pada situasi *Continuation*, *Routine change*, serta *Limited change*.
- b. *Gaya kepemimpinan analitis (Analytical).* Dalam gaya kepemimpinan tipe ini, biasanya pembuatan keputusan didasarkan pada proses analisis, terutama analisis logika pada setiap informasi yang diperolehnya. Gaya ini berorientasi pada hasil dan menekankan pada rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. Kepemimpinan model ini sangat mengutamakan logika dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang masuk akal serta kuantitatif.
- c. *Gaya kepemimpinan asertif (Assertive).* Gaya kepemimpinan ini sifatnya lebih agresif dan mempunyai perhatian yang sangat besar pada pengendalian personal dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Pemimpin tipe asertif lebih terbuka dalam konflik dan kritik. Pengambilan keputusan muncul dari proses argumentasi dengan beberapa sudut pandang sehingga muncul kesimpulan yang memuaskan.

- d. *Gaya kepemimpinan entrepreneur*. Gaya kepemimpinan ini sangat menaruh perhatian kepada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang mengutamakan pada kebutuhan akan kerjasama. Gaya kepemimpinan model ini biasanya selalu mencari pesaing dan menargetkan standar yang tinggi.

Dalam era turbulensi lingkungan seperti sekarang ini, setiap pemimpin harus siap dan dituntut mampu untuk melakukan transformasi terlepas pada gaya kepemimpinan apa yang mereka anut. Pemimpin harus mampu mengelola perubahan, termasuk di dalamnya mengubah budaya organisasi yang tidak lagi kondusif dan produktif. Pemimpin harus mempunyai visi yang tajam, pandai mengelola keragaman dan mendorong terus proses pembelajaran karena dinamika perubahan lingkungan serta persaingan yang semakin ketat.

b. Peran Kepemimpinan Dalam Penyusunan Perencanaan Strategi

Sebagaimana yang telah ditekankan sebelumnya, perencanaan strategis bukanlah sebuah pengganti kepemimpinan yang efektif. Tidak ada pengganti kepemimpinan yang efektif manakala kita bicara perencanaan. Perencanaan strategis adalah serangkaian konsep, prosedur, dan alat yang dirancang untuk membantu eksekutif, manajer, dan yang lainnya berfikir, bertindak dan mempelajari secara strategis organisasi dan orang-orang terkait dalam organisasinya. Dari sisi yang terbaik, perencanaan strategis membantu para pemimpin untuk mencapai hasil yang memuaskan dalam cara yang diinginkan sehingga nilai publik tercipta dan hal-hal yang baik bisa ditingkatkan. Dari sisi yang terburuknya, perencanaan strategis mendorong pemikiran strategis, tindakan, dan pembelajaran yaitu

membuatnya menjadi lebih sulit bagi pemimpin melakukan pekerjaannya dan mempertahankan organisasi dalam mencapai mandat, memenuhi misi dan menciptakan nilai public. Sementara perencanaan strategis membantu ataupun menyakitkan tergantung pada bagaimana semua pemimpin organisasi pada semua tingkatan menggunakan atau menyalahgunakan perencanaan strategis tersebut.

Dalam setiap kasus yang dijelaskan pada buku ini, eksekutif, manajer dan yang lainnya memiliki kemampuan untuk memikirkan, bertindak, dan belajar secara strategis. Mereka menggunakan perencanaan strategis untuk mengejar kemampuan ini, mengukir perbedaan pandangan, membangun koalisi dan komitmen dan mengidentifikasi dan mengalamatkan masalah organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dari sudut pandang stakeholders. Tanpa fokus kepemimpinan yang efektif pada baik konten dan proses, perencanaan strategic tidaklah akan berhasil.

Jadi apa itu kepemimpinan? Kita mendefinisikannya sebagai, “inspirasi dan pergerakan sumber daya lain untuk melaksanakan tindakan secara bersama-sama guna mencapai nilai-nilai yang baik. Definisi ini menyarankan kepemimpinan dan pemimpin bukanlah hal yang sama. Kepemimpinan yang efektif pada organisasi public dan organisasi non profit dan masyarakat merupakan pekerjaan secara bersama-sama yang melibatkan banyak orang yang memiliki peran berbeda-beda pada waktu yang berbeda sebagaimana yang dikatakan oleh (Collis, 2005) Intinya, orang yang sama akan menjadi pemimpin pada waktu tertentu dan menjadi pengikut pada waktu tertentu pada saat pertukaran lingkaran strategi.

Menjalankan tugas kepemimpinan yang saling berkaitan sangatlah penting manakala perencanaan strategis dan implementasinya akan menjadi efektif;

Memahami konteks

Memahami orang-orang yang terlibat, termasuk diri sendiri

Mendukung proses

Menganugrahi proses

Memfasilitasi proses

Mendukung kepemimpinan bersama

Menggunakan dialog dan diskusi untuk menciptakan proses yang bermanfaat, memperjelas mandate, menyuarakan misi, mengenali masalah-masalah strategis, mengembangkan strategi yang efektif, dan (jika memungkinkan) mengembangkan visi sukses

Membuat dan menerapkan kebijakan pengambilan keputusan
Menekankan norma, menangani perselisihan, dan menangani konflik yang muncul

Meletakkan semua unsur itu secara bersama-sama

a. Memahami konteks

Pemimpin harus memahami terhadap organisasi dan perubahan organisasi dalam konteks sosial, politik, ekonomi, sistem teknik, dan ternd yang relevan. Mereka harus punya pandangan akan sejarah organisasi dan bahkan prasejarah organisasi untuk membantu orang dalam organisasi untuk berfikir lebih bijaksana tentang masa depan organisasi. Pada saat yang bersamaan, mereka harus bisa menghindari dan terjebak dalam sejarah tersebut (Bhatt, 2000) Mereka harus memandang sejarah sebagai suatu stabilitas dan perubahan, dan mengenali

bagaimana cara terbaik untuk menyeimbangkan kekuatan dalam konteks tertentu. Mereka harus memiliki sudut pandang tentang bagaimana perkembangan global saat ini seperti perdagangan global, informasi revolusi dan desakan demokratisasi dan hak asasi manusia dan perhatian terhadap multikulturalisme yang mempengaruhi organisasi. (Bierly III, 2000) Kepemimpinan harus memiliki pengetahuan yang baik tentang organisasi dalam kaitannya dengan organisasi dalam konteks yang lebih luas.

Sebuah pemahaman tentang konteks internal dan eksternal organisasi merupakan hal yang penting dalam mengenali strategi yang unggul, memahami bagaimana perencanaan strategik bisa membantu organisasi, merajut proses kepada lingkungan organisasi, bernegosiasi dengan inisial agreement, membuat kerangka masalah secara efektif, mengembangkan strategi yang mungkin dicapai dalam menangani masalah-masalah, dan semua strategis bisa diadopsi dan dilaksanakan. Pemimpin dalam tiga kasus yang digambarkan dalam buku ini sangatlah mendapat perhatian pada konteks internal dan eksternal organisasi, menyapu sejarah organisasi dimana organisasi eksis, dan kemungkinan membuat perubahan dari konteks yang ada saat ini. Penilaian internal dan eksternal organisasi, analisis stakeholder, dan studi khusus didesain untuk melihat pembuat perencanaan strategis terhadap konteks penting yang khusus dimana organisasi eksis. Namun semua eksplorasi ini khususnya terjadi setelah proses diawali. Pemimpin juga butuh sedikit pemahaman terhadap konteks sebelum proses dimulai yaitu untuk mengetahui kapan waktu yang tepat untuk mengawali perencanaan strategis, bagaimana mengaturnya, dan mempromosikannya. Pemimpin bisa saja memahami lingkungan internal dan eksternal organisasi melalui kontak individu dan observasi, dengan banyak membaca,

melanjutkan pendidikan, memanfaatkan sistem monitoring organisasi dan refleksinya.

Pemimpin harus memberikan perhatian khusus terhadap kemungkinan perubahan yang dramatis. Strategi organisasi bisa tetap stabil dalam jangka waktu lama dan kemudian tiba-tiba berubah secara keseluruhan dalam satu waktu dalam menanggapi perubahan yang kumulatif dalam lingkungan. (Graen, 2006). Pemimpin haruslah tetap memberikan perhatian terhadap perubahan yang signifikan untuk mengetahui apakah perencanaan strategik perlu digunakan untuk memformulasikan perubahan strategi yang diinginkan yaitu melalui peningkatan strategi tertentu yang visibel dan prioritas yang ada pada saat itu atau apakah perencanaan strategik sebagai alat bagi perubahan program dalam strategi yang stabil. Tanpa kepekaan pemimpin baik terhadap perubahan kecil maupun besar dalam catatannya, maka ada kemungkinan perencanaan strategis tidak bermanfaat dengan tepat. Harapan untuk perubahan besar akan meningkat manakala itu tidak mungkin atau akan ada pembuangan waktu percuma dalam strategi program ketika perubahan drastis dibutuhkan.

b. Memahami orang yang terlibat, termasuk dirinya sendiri

Memahami diri sendiri dan orang lain merupakan hal penting dalam pengembangan kekuatan karakter dan sudut pandang yang mengawali kepemimpinan dan meningkatkan kesempatan dimana perencanaan strategis dan implementasinya akan membantu organisasi. Pemimpin harus mencoba memahami kekuatan dan kelemahan orang yang terlibat atau yang harus terlibat dalam perencanaan dan implementasi, termasuk pemimpin itu sendiri. Bisa saja hal kekuatan yang paling

penting adalah hasrat untuk mencapai misi organisasi dan kontribusi misi tersebut terhadap stakeholder. Kekuatan lain adalah kompetensi profesional dan teknis, keahlian interpersonal dan network, dan rasa terhadap kompleksitas yaitu kemampuan memandang organisasi dari berbagai perspektif dan memilih dari keragaman perilaku yang tepat. (Bierly III, 2000)

Dalam perencanaan strategik mutu dari integritas individu, efektifitas individu dan keberanian sangatlah penting dalam membantu partisipan mengembangkan kepercayaan dan determinasi mengambil resiko, mengeksplorasi masalah yang sulit dan strategi baru, dan mencari penyebab yang tidak populer. Tambahan terhadap asset kepemimpinan termasuk rasa humor, kesadaran terhadap kebiasaan seseorang dalam belajar dan berinteraksi dengan orang, komitmen terhadap pembelajaran yang terus menerus, kepemilikan kekuasaan dan otoritas, dukungan terhadap network individu, kemampuan menyeimbangkan tuntutan yang kompetitif, dan kesadaran tentang bagaimana kepemimpinan dipengaruhi oleh suatu lokasi dalam hirarki sosial yang dominan. Pemimpin haruslah mengingat bahwa pemahaman dan dukungan terhadap asset individu merupakan hal yang sangat mempengaruhi instrumen dari semuanya (Bierly III, 2000)

Pendekatan yang bermanfaat dalam memahami diri sendiri dan orang lain beragam dari mulai yang penilaian yang formal terhadap study yang mendalam dan refleksi hingga cara bercerita secara tidak formal. Feedback dari orang lain seringkali amat bermanfaat. Pemikiran strategik yang efektif, perilaku, dan pembelajaran kelihatannya sangat tergantung pada intuisi, kreatifitas, dan pola pengenalan, tidak satupun yang bisa diprogram walaupun hal-hal tersebut dikenali, difasilitasi, dan

didukung. (Mintzberg, et al, 1998). Mengenal orang dengan baik, yang diberikan oleh kolega yang dipercaya, dan mengandalkan kinerja dimasa lampau hal ini merupakan salah satu cara mengetahui orang yang mana yang paling strategik. Proses pemahaman diri sendiri dan orang lain bisa digunakan untuk membangun perencanaan pengembangan individu, memilih anggota team, dan menyebarkan pesan dan memproses pada gaya yang berbeda terhadap pembelajaran dan berinteraksi.

c. Mendukung Proses

Yang mendukung proses itu biasanya berada pada posisi pemimpin. Mereka diakui, memiliki kekuatan, dan otoritas untuk berkomitmen dengan organisasi untuk memiliki rencana strategis dan mempunyai kekuatan untuk mengarahkan orang dalam melakukan kehendak organisasi. Mereka tidak perlu terlibat dalam pekerjaan pembuatan perencanaan strategic setiap hari tapi para team pemenang yang membuatnya namun harus ada tahap-tahap untuk mencapai sukses dan memberikan perhatian penuh terhadap rencana proses. Mereka punya perhatian penuh terhadap hasil yang sukses dan melakukan apa yang mereka bisa meyakinkan hasil yang sukses tersebut. Mereka juga menjadi sumber pengetahuan tentang masalah strategik dan strategi yang efektif dalam mengatasinya. Informasi yang mereka punya tentang organisasi dan lingkungannya tidak begitu bernilai bagi mereka. Mereka juga sepertinya punya pengetahuan yang cukup.

d. Memperjuangkan proses

Pemenang adalah orang memiliki tanggung jawab utama dalam mengatur proses perencanaan strategis setiap hari. Mereka adalah orang yang membuat catatan program dan juga yang memperhatikan secara detail tentang hal tersebut. Mereka mengamati jenis perilaku yang diharapkan didapatkan dari partisipan lainnya yaitu yang masuk akal, yang pintar, yang berkomitmen, yang antusias dan memiliki semangat yang kuat mengejar nilai-nilai yang baik. Mereka adalah pemimpin yang, bersama dengan para pendukung, mengejar proses dan mendorong, mendorong, dan membujuk tim perencanaan strategik dan partisipan kunci lainnya melalui hal-hal yang sulit. Pemenang, membutuhkan keahlian interpersonal dan perasaan kompleks tentang hal-hal terbaru. Kadang-kadang para pendukung dan pemenang adalah orang yang sama, tapi biasanya mereka tidak bisa.

Para pemenang harus memperhatikan hal-hal berikut ini;

- 1) Membuat perencanaan strategis yang tetap pada agenda individu. Rutinitas sehari-hari memungkinkan perhatian pada perencanaan strategis. Memberi tanda pada kalender seseorang adalah salah satu cara menyatukan partisipan secara bersama-sama dan memfokuskan perhatian mereka. Hal lain yang perlu diperhatikan sponsor adalah menekankan pentingnya proses secara periodik. Yang lain adalah menciptakan pembaharuan terhadap proses dalam memorandum khusus atau newsletter rutin. Sebelumnya adalah mengedarkan pemikiran-pemikiran, laporan khusus, CD dan rekaman yang relevan, dan sebagainya yang bisa mendorong pemikiran strategik dan tindakan. Apapun tujuannya, orang perlu diingatkan dan ditunjukkan dasar regular bahwa sesuatu yang baik akan datang dari

- kebersamaan untuk membicarakan apa yang penting dan kemudian melakukan sesuatu tentang hal tersebut.
- 2) Mendekati proses tanpa mempromosikan solusi khusus. Para pemenang tidak akan menyertakan partisipan dan keterlibatan yang bersifat membangun jika mereka terlibat sebagai pendukung terhadap proses daripada solusi tertentu. Manakala para pemenang adalah orang yang berkomitmen terhadap solusi tertentu, partisipan lain bisa menghalangi proses dari pada menjadi mencari strategi yang disetujui bersama untuk memecahkan masalah kunci.
 - 3) Pikirkan tentang apa yang harus disatukan (orang, tugas, informasi, laporan) atau sebelum point keputusan. Ketika hal-hal tersebut sudah disatukan dalam pembuatan strategi dan perencanaan strategis, waktu bukanlah menjadi pembatas namun waktu akan menjadi sesuatu yang sangat bermanfaat saat itu. Pemberani yang terbaik berfikir seperti produser film, orkestra, koreografer dan penulis naskah. Mereka memikirkan setting panggung, tema, lakon, layar dan penonton dan bagaimana membuat orang yang tepat dengan informasi yang tepat tentang panggung pada saat yang tepat.
 - 4) Mengatur waktu, jarak, materi, dan kebutuhan berpartisipasi agar proses menjadi sukses. Tanpa ada perhatian terhadap rincian proses, maka keuntungan tidak akan didapat. Kepentingan akan masalah proses manakala kita menganggapnya bukan sesuatu yang penting. Pemenang yang efektif adalah mengatur retreat, memesan tempat, meyakinkan bahwa semua keperluan sudah tersedia dan ditangani dengan baik, mengedarkan laporang meeting, mengedarkan kertas briefing dan catatannya dst.
 - 5) Memperhatikan bahasa yang digunakan dalam menjelaskan perencanaan strategis dan implementasinya. Satu fungsi dari

perencanaan strategis adalah membangun perbendaharaan kata dan format yang memungkinkan orang berbagi pandangan tentang apa saja yang fundamental bagi organisasi. Hal lain yang menjadi poin dari partisipan adalah mempertimbangkan makna dari konsep perencanaan tertentu (misi, visi, tujuan, masalah, strategi) dan bagaimana semua itu bisa menjadi perhatian kita. Sebuah awal dari perencanaan strategis adalah, seringkali pada penentuan retreat, adalah cara yang bermanfaat untuk mengembangkan perbendaharaan umum tentang konsep dimana tujuan organisasi direncanakan secara strategis. Sebagaimana proses bergerak maju, maka diskusi haruslah difokuskan lagi pada berbagai hal yang terdapat dalam tujuan konsep perencanaan dan bagaimana hal tersebut saling terkait dengan topik diskusi dan produk khusus dari kerja kelompok. Para pemenang haruslah disiapkan untuk membahas persamaan dan perbedaan berbagai konsep dan bagaimana konsep-konsep tersebut berkaitan dan memperhatikan hal yang bersifat substansial, produk, dan hasil. Perbendaharaan kata sebuah kelompok digunakan menandai hal yang tidak menjadi masalah bagi perkembangan pemahaman bersama tentang apa yang dimaksud dengan tujuan dan makna.

- 6) Tetap mendorong para partisipan dan sekaligus mendorong proses. Durasi keberhasilan perencanaan strategik bervariasi mulai dari beberapa minggu hingga beberapa bulan dan sampai pada beberapa tahun. (Bryson 1988). Satu proses harus gagal beberapa kali atau lebih sebelum proses itu berhasil. Dan sebagian tidak pernah berhasil. Para pemenang harus tetap sabar dan mendorong hingga proses berhasil atau hingga jelas bahwa itu gagal dan tidak ada lagi yang bisa dilanjutkan. Pada saat yang sama, penting untuk mengingat

bahwa perencanaan strategis mungkin gagal pada pertengahan, seperti yang disebut oleh Kanter sebagai inovasi. Para pemenang harus tetap mendorong tim perencana strategis dan organisasi untuk tetap maju pada tahap kegagalan tersebut menuju sukses. Para pemenang juga perlu mengetahui kapan menghentikan dorongan, paling tidak untuk sementara waktu, dan kapan saatnya untuk sama sekali berhenti.

- 7) Mengembangkan kemenangan melalui organisasi. Kepala pemenang bisa meninjau proses perencanaan secara menyeluruh, namun dia harus memilih pemenang organisasi untuk melihat bagian-bagian dari proses. Jika tidak demikian, pemenang inti bisa jadi akan terkalahkan atau tidak akan memiliki seseorang yang mampu menangani masalah jika dia mundur dari proses. Mempunyai lebih dari satu pemenang merupakan hal penting ketika rencana sedang berjalan dalam organisasi multi atau pada komunitas yang banyak. (Gitasudarmo, 2009)

e. Memfasilitasi proses

Orang yang memfasilitasi proses seringkali sangat membantu dalam menggerakkan proses perencanaan strategis karena beragam kemampuan proses yang mereka miliki, perhatian yang bisa mereka berikan dalam menentukan dan mengatur interaksi kelompok dan probabilitas dimana mereka bukanlah menjadi bagian dari proses. Kehadiran fasilitator memberikan arti bahwa pemenang bisa saja menjadi partisipan bebas dalam diskusi yang bersifat substansial tanpa harus khawatir dengan proses pengaturan kelompok. seorang fasilitator yang ahli juga bisa membantu kelompok dalam membangun

kepercayaan, keahlian interpersonal, dan kemampuan menangani konflik. Pentingnya membangun rasa percaya karena anggota tim perencanaan strategik seringkali datang dari berbagai fungsi yang berbeda dan belum pernah bekerja sama dalam menangani masalah fundamental yang strategik yang dihadapi organisasi.

Keahlian fasilitasi biasanya tergantung pada terbangunnya kerjasama yang sukses antar fasilitator, sponsor, dan pemenang. Untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik, fasilitator harus mempelajari berbagai hal dalam waktu cepat yaitu tentang organisasi dan politiknya, masalah, budaya, dan rahasia organisasi. Mereka harus membangun kepercayaan yang cepat antara sponsor dan pemenang, mempelajari letak tanah, dan menunjukkan kemampuan mereka dalam usaha perencanaan strategik selanjutnya. Usaha mereka haruslah terpercaya, jika tidak, sponsor dan pemenang tidak akan berkomitmen untuk bekerjasama dengan mereka. Sponsor, pemenang, dan fasilitator biasanya membentuk kelompok inti yang menggerakkan proses maju dengan bantuan tim perencanaan strategik yang biasanya merupakan bagian dari tujuan perencanaan yang paling penting.

Fasilitator harus menangani proses dengan serangkaian keahlian proses yang terbangun dengan baik dan dengan keahlian khususnya yang bisa diaplikasikan terhadap perencanaan strategik untuk organisasi publik dan non profit organisasi. Untuk bisa memiliki keahlian tersebut maka mereka harus mempertimbangkan petunjuk berikut ini;

- 1) Memahami proses perencanaan strategik, dan menjelaskan kepada orang lain cara kerjanya, pada permulaan dan pada berbagai poin pada saat berlangsung. Partisipan biasanya akan mendapatkan pengalaman pada saat mereka masalah

yang sedang terjadi pada organisasi. Dalam hal ini mereka akan mudah tersesat. Maka fasilitator berperan untuk memberitahu dimana mereka berada, dimana arahnya dan bagaimana mereka bisa tiba disana.

- 2) Merajut proses terhadap organisasi dan kelompok yang terlibat. Proses perencanaan harus disesuaikan dengan situasi yang unik dimana organisasi dan kelompok bisa memahami dirinya sendiri. Menjadi fasilitator, bersama dengan sponsor dan pemenang, adalah posisi yang paling tepat untuk mendesain proses sehingga proses sesuai dengan organisasi, lingkungannya, dan orang-orang yang terlibat didalamnya. Fasilitator harus memperhatikan baik tugas perencanaan strategis dan menjaga emosisosial kelompok dan tim yang terlibat dalam proses. Baik dimensi konten dan proses adalah penting dalam memfungsikan kelompok dan merupakan element dasar leadership tim yang efektif. (Jackson, 2013)
- 3) Tunjukkan rasa humor dan antusiasme terhadap proses dan bantu kelompok untuk maju (tidak terhenti). Sponsor dan pemenang bisa mengekspresikan humor dan antusiasme terhadap proses namun bukan pada cara dimana fasilitator sedang mampu melakukannya. Fasilitator yang baik harus mampu membantu menangani tekanan dan membangun mutu. Fasilitator juga bisa membantu menghindari kesulitan yang timbul pada proses perencanaan strategis. Dengan membantu kelompok merantai kembali situasi mereka dengan cara yang imajinatif, dengan memberikan opsi baru, membuat konflik yang membangun, dan mengangkat sumber keberanian, harapan, optimisme yang tersembunyi, fasilitator bisa menyediakan atau mencari sumber daya untuk membantu kelompok untuk bergerak maju. (Bhatt, 2000)

- 4) Persempit kelompok dalam bertindak dan berikan tugas tanggung jawab terhadap tindakan tertentu. bagian yang bisa membuat proses bergerak maju adalah meyakinkan bahwa partisipan bertindak dalam waktu yang bersamaan. Fasilitator harus menjaga minat, antusias dan komitmen partisipan. Jika proses hanya dibicarakan dan tidak pernah dilakukan, maka orang akan dengan cepat berhenti untuk berpartisipasi. Fasilitator harus menekankan tidak semua pemikiran harus dilakukan sebelum ada yang bisa dilakukan. Jika ada tindakan yang bijaksana dan bermanfaat sebagai hasil dari perhatian terhadap misi dan mandat, analisa stakeholder, Analisa SWOT, identifikasi strategik issue, dan berbagai tujuan strategik maka tindakan tersebut layak dilakukan, sepanjang hal itu bukan merupakan pilihan yang mungkin tidak bermanfaat dimana pengambil keputusan ingin melakukannya dimasa mendatang. Ada batas kemampuan untuk memikirkan sesuatu, seringkali manusia paham apa yang mereka pikirkan setelah mereka bertindak terlebih dahulu, dan seringkali strategi penting muncul dengan mengambil langkah kecil dan memanfaatkan pembelajaran yang bersifat beradaptasi untuk menggambarkan sesuatu yang dilakukan seseorang. Memaksa seseorang melakukan sesuatu bisa menimbulkan bahaya pada akhirnya. Seringkali manusia berfikir tentang apa yang ada ditangannya tanpa berfikir secara kreatif tentang opsi lain atau menunggu hingga waktu yang tepat untuk bertindak. Seorang fasilitator yang baik harus mempunyai daya intuisi yang baik tentang kapan mendorong untuk bertindak dan kapan untuk mundur. Fasilitator juga bisa memerikan kemungkinan kepada orang tentang makna tindakan dan memberikan saran akan pengambilan suatu tindakan.

- 5) Memberikan selamat bagi orang jika dimungkinkan. Pada pengalaman kita, hampir semua orang dalam hampir semua organisasi menderita kronis dan kadang akut karena tidak adanya tekanan positif. Orang merespon sangat luar biasa terhadap pujian dan kata-kata dari orang yang penting bagi mereka. Dengan demikian, banyak organisasi yang dimanaje dengan baik terkenal karena pujian dan dukungan emosional yang mereka berikan pada karyawan. (Collis, 2005)Fasilitator adalah orang yang tepat untuk memberikan selamat kepada orang dan mengatakan hal-hal yang baik tentang mereka dengan cara yang natural.

f. Membantu kepemimpinan bersama

Jika perencanaan strategik berhasil dalam organisasi publik, maka itu adalah hasil yang dicapai bersama. Banyak orang berkontribusi terhadap kesuksesan itu, kadang dengan memimpin, pada saat yang lain dengan menjadi pengikut. Dengan kepemimpinan bersama bisa dibangun dengan pendekatan berikut ini;

- 1) Bersama dalam tim. Tim adalah sarana utama untuk perencanaan strategik selanjutnya. Pemenang secara khusus akan memfokuskan waktunya untuk meyakinkan apakah tim strategik planning dan tugas terlaksana dengan baik dan memberikan kontribusi yang efektif. Ada dua alasan mengapa tim itu begitu penting. Alasan pertama adalah tidak ada satu orang pun yang memiliki informasi yang banyak dan bermutu, jadi membentuk tim adalah salah satu cara untuk meningkatkan informasi yang penting bagi perencanaan strategik. Alasan kedua adalah bersifat politik. Agar menjadi bernilai, perencanaan strategik dan strategis membutuhkan

dukungan dari banyak orang dan dari stakeholders eksternal. Rencana strategik dan strategi yang diinginkan akan membutuhkan koalisi yang sangat penting ketika hal itu diadopsi dan manakala hal itu sedang diimplementasikan. Maka tim perencanaan strategik yang terbentuk dengan baik bisa merupakan suatu dasar untuk koalisi tersebut, dan anggota tim bisa banyak berbuat untuk membentuk koalisi yang diperlukan.

Pimpinan tim pada umumnya harus fokus pada pencapaian tujuan tim atau tugas, tetapi mereka juga harus menjadi anggota tim dan secara sadar mempromosikan fokus tim. Pemimpin tim harus berada pada arah yang seimbang, mentor dan fasilitasi seperti apa yang dijelaskan (Clausewitz, 2013) sebagai memungkinkan "orang lain untuk berkontribusi secara simultan terhadap milik orang lain." pemimpin harus membantu anggota tim.

- Berkomunikasi secara efektif (dengan mendengarkan, berdialog, dan metoda manajemen konflik lain yang aktif).
 - Menyeimbangkan kesatuan sekitar berbagi tujuan dengan sudut pandang dan keahlian yang berbeda.
 - Mendefinisikan misi, tujuan, norma, dan peran tim.
 - Bangun atmosfer saling percaya.
 - Cari sumber daya yang perlu.
 - Kembangkan kompetensi kepemimpinan.
 - Rayakan apa yang telah dicapai dan atasi perbedaan
- 2) Fokus terhadap pembangunan network dan koalisi. Koalisi dalam ide dan minat memungkinkan orang melihat apa yang dapat mereka capai secara bersama-sama yang tidak bisa mereka capai secara terpisah. Cara memformulasikan masalah, tujuan, atau visi dan strategi untuk mencapainya akan membentuk bagaimana stakeholders

menginterpretasikan minat, bagaimana stakeholder menilai cost dan benefit dengan bergabung dengan koalisi, dan bentuk dan isi dari kemenangan dan kekalahan argumentasinya. Untuk itu maka pemimpin harus menggunakan sudut pandangnya yang didapat dari analisa terhadap berbagai stakeholder untuk menyampaikan pandangan dunia yang terdapat di belakang masalah, tujuan, visi dan strategi diformulasikan dan sehingga menggambarkan dukungan yang signifikan dari stakeholder kunci. Pemimpin organisasi publik, non profit dan masyarakat harus dicari seseorang yang mampu menciptakan minat masyarakat dan nilai-nilai baik dalam organisasi. Dapat diterimanya sebuah perencanaan secara politik dan sebuah strategi individu akan meningkatkan keuntungan seperti mengadopsi perencanaan strategik tersebut akan meningkatkannya juga meningkat dan biaya akan menurun bagi para stakeholder kunci. Sebagaimana yang dituliskan Light yang berkaitan dengan penentuan agenda kepresidenan bahwa menjadi masalah penting untuk mendapatkan keuntungan terbesar yang potensial bagi stakeholder kunci dan yang termurah bagi stakeholders yang bisa dipertimbangkan para menteri. Namun, setiap proposal yang akan diambil dan diimplementasikan haruslah yang sesuai dengan kondisi organisasi bukan sesuatu yang asing bagi organisasi. Namun, tidak semua anggota dari koalisi pemenang akan setuju dengan setiap aspek dari seluruh perencanaan atau serangkaian strategi yang OK bagi mereka. Pemimpin harus mengenali bahwa perkembangan koalisi tergantung pada ketaatan pada berbagai peraturan yang membantu mereka menjadi tim yang efektif. Secara khusus, koalisi yang sukses bisa saja lebih bisa terbentuk jika

organisasi mengimplementasikan strategi untuk menilai keanekaragaman anggota koalisi dengan beraneka ragam ide dan pemberian mereka. Mencari sumber daya yang perlu juga menjadi sangat penting bagi perkembangan dan koalisi itu sendiri bisa menjadi sumber utama untuk pengimplementasian sebuah proses perencanaan strategik. Memberikan hadiah dan merayakan apa yang dicapai bersama dan berbagi kredit dengan mereka juga bisa membantu. (Bardach, 1998). Dalam arti yang lebih luas, pemimpin publik harus bekerja membangun rasa kebersamaan yaitu rasa saling berhubungan, saling memberdayakan, dan tujuan bersama dalam dan dibawah organisasi mereka. Hal ini diinginkan karena begitu banyak masalah organisasi publik dan non profit ditinjau untuk mengatasi masalah multiorganisasi, komuniti. Dan bahkan masyarakat berkaitan dengan sebuah hubungan interorganisasi yang seringkali berebeda dariletak geografis dan politik dan dibentuk untuk memiliki masalah antar organisasi. Pemimpin berkontribusi membangun masyarakat dengan memfasilitasi definisi tentang masyarakat dan mengatasi masalah, mencari sumber daya dan memanfaatkan pengetahuan mereka dari proses kelompok untuk membantu orang bekerja sama. Yang paling penting, Palmer menyarankan pemimpin membangun masyarakat dengan menyediakan tempat bagi orang lain.

- 3) Membangun mekanisme yang spesifik untuk berbagi kekuasaan, dan kemampuan. Otoritas biasanya tidak dibagi oleh lembaga pembuat kebijakan atau chief executives dan bahkan tidak bisa oleh hukum, namun bukan berarti kekuasaan, tanggung jawab dan akuntabilitas tidak bisa dibagi pula. Dengan melakukan hal tersebut bisa membangun

partisipasi, membangun arus komunikasi, dan membangun komitmen terhadap perencanaan dan strategi dan sekaligus implementasinya. Tim perencanaan strategik, tugas masalah strategik memaksa dan tim implementasi merupakan sarana untuk berbagi kekuasaan. Tindakan perencanaan ditandai dengan berbagi tanggung jawab. Hutang adalah hal lain yang juga harus dibagi.

g. Ciptakan dialog dan diskusi untuk menciptakan proses yang bermakna

Makna menciptakan dan berkomunikasi adalah pekerjaan pemimpin visioner. Sesuatu yang dihasilkan pemimpin visioner adalah visi sukses bagi organisasi namun dalam diskusi ini membuat visi itu mencakup hasil yang lebih luas. Lebih mempunyai arti sebagai sebuah tindakan daripada sebuah objek. Pemimpin menjadi visioner ketika mereka memerankan sebuah peran vital dalam menginterpretasikan reality yang ada, mendorong misi kelompok secara keseluruhan, menyampaikan strategi yang baik, dan membentuk rasa kebersamaan dimasa depan. Selanjutnya, pemimpin visioner harus paham aspek penting dari dunia internal mereka dan juga orang lain dan mereka juga harus bisa menangkap makna dari dunia eksternal yang terkait. Sebagai seorang yang benar-benar menjadi pemberi arah dan pemberi informasi, mereka membantu orang untuk menggali pengalaman, dan mereka memberi petunjuk untuk mengamati masa sekarang dan masa depan dengan membantu menjawab pertanyaan dibawah ini; Apa yang sedang terjadi disini? Dimana kita berada? Dan bagaimana sesuatu itu dicapai pada saat kita berada disana? Untuk bisa membuat perubahan terutama perubahan besar maka mereka harus memiliki keahlian

dalam mengaplikasikan petunjuk berikut ini untuk menciptakan dan mengkomunikasikan makna baru:

- 1) Memahami desain dan penggunaan forum. Forum adalah setting dasar dimana kita bisa berbagi melalui diskusi dan dialog. Banyak hasil perencanaan strategik terjadi dalam forum, dimana banyak ide dan sudut pandang bisa diungkapkan dalam forum sebelum perencanaan strategik diambil. Tugas para pendukung itu terlihat dan dapat dilakukan dalam forum. Forum ini bisa digunakan untuk mengembangkan saling pengertian tentang apa itu organisasi, tentang apa yang harus dilakukan organisasi dan mengapa itu demikian.
- 2) Ukuran kesempatan menjadi alat ukur dan pemberi arah dalam arena ketidakpastian dan kesulitan. Kesempatan kepemimpinan berkembang pada saat adanya kesulitan, kebingungan, dan krisis, ketika pendekatan yang lama sama sekali tidak berhasil dan orang sedang mencari apa sebenarnya yang sedang terjadi dan apa yang bisa dilakukan dengan hal tersebut. Fokus terhadap masalah strategik atau strategi yang gagal akan memberikan kesempatan untuk memberlakukan kepemimpinan, untuk memberikan inspirasi dan mendorong yang lain untuk memberi gambaran tentang apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi yang baik di mata stakeholder. Beralih dari bahaya, ancaman, krisis kepada tantangan yang bisa dikalahkan adalah tugas dari pemimpin yang visioner. Melakukan hal itu bukan saja menimbulkan optimisme tetapi juga memunculkan pemikiran yang perlu, sumber daya dan energy untuk memenangkan tantangan untuk sukses. Kepala sekolah keuangan yang tidak baik dan krisis demografis untuk menggerakkan bukan hanya tindakan untuk mengatasi

masalah ini namun mengejar tujuan yang lebih bersemangat tentang reformasi pendidikan.

- 3) Munculkan dan sebutkan kebutuhan dan kondisi yang sesungguhnya. Salah satu makna menjadi pemimpin adalah kemampuannya untuk mengajak orang melihat situasi yang sesungguhnya dan pentingnya hal tersebut. Untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya, pemimpin bisa menggunakan pemikiran yang intuitif dan integratif. Mereka biasanya melihat organisasi secara formal dan informal dan mengimplementasikan pola yang muncul dari kondisi lokal atau mereka menerima pola dan masalah yang disarankan oleh orang lain seperti misalnya, perencana. Mengimplementasikan pola ini hanya akan memunculkan pergerakan. Namun, pemimpin tidak hanya mengetahui masalah namun mereka juga harus menjelaskannya. Mereka harus menghubungkan apa yang mereka lihat terhadap pengetahuan mereka tentang sistem yang bersifat sosial dan terhadap pengalaman manusia. Selanjutnya, pemimpin mengizinkan bawahan untuk bertindak dengan mengeksplorasi kontradiksi terhadap nilai dan antara nilai dan prakteknya.
- 4) Membantu bawahan membuat kerangka dan merangka ulang masalah dan strategi. Dengan mengungkap dan menjelaskan keadaan yang sesungguhnya, maka pemimpin menunjukkan cara untuk membuat kerangka dan merangka ulang masalah yang dihadapi organisasi dan membuat strategi dalam menghadapinya. Proses merangkai terdiri dari menyebutkan dan menjelaskan masalah, membuka diri terhadap cara-cara alternatif untuk mengatasinya, dan memberi saran tentang hasil. Proses merangkai ulang mencakup mengganti sudut pandang dan strategi yang lama dalam menyelesaikan

masalah dan mengembangkan sebuah metoda dan pola lama untuk mengatasinya. Namun proses merangkai dan merangkai ulang harus sesuai dengan sudut pandang dan minat stakeholder.

- 5) Menawarkan Visi. Pemimpin menyampaikan visi mereka dengan cara berbagi sejarah yang sebelumnya dan fokus terhadap masa depan. Hal ini menghubungkan orang terhadap pengalamannya masa kini (kognisi), apa yang harus mereka lakukan dengan situasi ini (perilaku), dan apa yang mereka harapkan terjadi sebagai hasilnya (konsekuensi); dalam kata lain cerita membantu orang menggapai masa depan yang potensial dan yang diinginkan. Sejarah yang efektif yang penuh dengan metafora yang meyakinkan orang akan pengalamannya, akan menjadi tepat untuk membuat orang menuju kesatuan. Akhirnya, pemimpin mentransfer kepercayaan mereka dalam cerita mereka yang visioner dengan semangat, energik, dan bahasa yang optimis.
- 6) Champion new dan perbaharui ide dalam menghadapi masalah strategis. Mencari ide dalam mengatasi masalah berbeda dengan mencari proses perencanaan strategik namun sama pentingnya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mencari ide dari banyak sumber. Dalam komunitas politik dan organisasi, pemimpin menciptakan atmosfer dalam cara pendekatan yang inovatif. Dalam menganalisa pendapat, pemimpin memilih menjadi partisipan dalam perencanaan strategik yang fokus terhadap hasil yang ingin mereka capai.
- 7) Tindakan yang detail dan konsekuensi yang bisa diterima. Seringkali tindakan dan konsekuensi menjadi sebuah bagian integral dari pemimpin visioner atau strategi dan misi

organisasi dan hal itu akan menjadi lebih rinci dalam proses implementasinya. Dengan demikian, krisis bisa jadi muncul dari situasi ini. Manakala perilaku yang lama tidak bermanfaat dan terjadi bencana, bawahan menginginkan pemimpin menunjukkan perilaku yang baru dan mungkin mencoba perilaku2 ini tanpa visi yang jelas tentang outcome organisasi secara menyeluruh atau strategi spesifiknya. Untuk menciptakan hubungan yang baik antar bawahan dan pimpinan dalam mengatasi krisis, pemimpin harus segera menghubungkan diri dengan keadaan yang sedang dialami untuk mencari tujuan yang lebih baik seperti berbagi tentang misi organisasi. Memadukan perilaku yang baru dengan outcome yang diinginkan juga hal penting.

h. Membuat dan mengimplementasikan Keputusan.

Pemimpin publik dan organisasi non profit juga dibutuhkan menjadi pemimpin yang bersifat politik sebagian karena semua organisasi memiliki aspek politis, dan sebagian karena organisasi publik dan non profit juga mengandung unsur politik dalam pembuatan keputusan. Kunci untuk sukses, dan jantung dari pemimpin yang politis, adalah memahami bagaimana kekuatan interkelompok membentuk pengambilan keputusan dan implementasi hasil. Hal yang lebih penting lagi adalah paham bagaimana mempengaruhi hasil dengan memiliki sesuatu yang tidak akan pernah terjadi dalam sebuah keputusan. Khususnya; pemimpin politis harus mengambil tindakan berikut ini;

- 1) Paham bentuk dan manfaat arena. Pemimpin politis harus ahli dalam mendesain dan memanfaatkan arena formal dan informal, yang merupakan setting dasar pengambilan keputusan. Untuk sektor publik arena ini bisa jadi adalah para legislatif, eksekutif, atau administrasi. Untuk organisasi non

profit, hal ini mencakup dewan meeting dan para pimpinan. Untuk network organisasi dan masyarakat ada banyak arena yang relevan. Dalam arena yang merupakan produk forum seperti perencanaan strategik dan aspek penting strategi apakah diambil atau ditolak. Masalah penting dalam proses perencanaan strategis adalah bagaimana bergerak dari forum perencanaan khususnya dari meeting tim perencanaan yang mencakup pengambil keputusan, ke arena pengambilan keputusan. Jika proposal yang mengandung visi telah diambil, mereka bisa bergerak ke arena yang lebih penting seperti revisi, tindakan pengambilan keputusan dan implementasinya atau bisa saja menolak. Pada tingkat minimum, berpindah dari forum ke arena tergantung pada penggambaran kapan poin keputusan inti terjadi dan mendesain proses perencanaan yang sesuai dengan poin tersebut dalam cara yang tepat sehingga keputusan yang di arena bisa diambil dari apa yang dibangun dalam forum. Masalah selanjutnya adalah bagaimana mengangani konflik residu yang bisa muncul pada saat implementasi. Keputusan yang diambil di arena biasanya tidak bisa mencakup atau tidak bisa mencoba mencakup seluruhnya dan masalah yang bisa muncul pada saat implementasi. Pemikiran yang lebih baik adalah bagaimana menangani konflik residu yang muncul tersebut.

- 2) Mediasikan dan bentuklah konflik dengan dan bersama stakeholders. Konflik, paling tidak adalah perbedaan yang bisa diorganisir, akan perlu bila orang bisa menawarkan pilihan yang sebenarnya di arena dan jika pengambil keputusan memahami pilihan itu dan konsekuensinya pilihan tersebut. Lebih jauh, pemimpin yang politis harus memiliki keahlian lintas seksi untuk menghadapi bawahan, pemimpin lain, dan berbagai stakeholder inti yang sedang

berkonflik dengan agenda. Untuk bisa memenangkan koalisi, mereka harus bisa bargain dan bernegosiasi, memberikan opsi yang saling menguntungkan sehingga mereka bisa menjual sesuatu yang bernilai yang bisa mendapatkan dukungan orang lain.

- 3) Memahami dinamika pengaruh politik pengambilan keputusan dan mungkin bisa tahu siapa yang bisa dipengaruhi, siapa yang bisa mengontrol badan pengambil keputusan yaitu pegawai kota, dewan direktur, atau beberapa kelompok lain?. Siapa yang memimpin kelompok dan komite yang relevan lainnya? Persyaratan selanjutnya adalah bagaimana mempengaruhi? Bentuk informasi yang bagaimana yang bisa diterima? Apakah harus mencoba merubah badan pembuat keputusan? Dengan waktu, energi, dan sumber daya, bagaimana semua itu seharusnya diberdayakan? Pada dasarnya, pemimpin yang visioner bisa memanipulasi biaya dan keuntungan dari tindakan sehingga pengikut lebih termotivasi untuk mengikuti arah yang kita inginkan dan lawannya akan kurang motivasi untuk melawan. Hasil keputusan bisa juga dipengaruhi oleh strategi pemungutan suara dimana partisipan menggunakan pengetahuan tentang peraturan voting mereka dan manipulasi sumber daya voting mereka untuk mengarahkan hasil ke arah yang mereka inginkan. Mendefinisikan kembali bagaimana masalah dipandang juga bisa memberikan dampak yang luar biasa terhadap bagaimana orang memberikan suaranya.
- 4) Membangun kemenangan, koalisi yang berkesinambungan. Agar strategi perencanaan efektif, dukungan koalisi harus dibangun untuk proses dan hasilnya. Kita harus mempunyai koalisi yang cukup kuat untuk mengambil strategi yang diinginkan dan mempertahankannya pada saat implementasi.

Membangun tim kemenangan bisa saja berhasil dengan baik. Seperti yang dikatakan Riker bahwa politik itu adalah menang dan kalah yang semuanya hampir tergantung seberapa besar dan kuat satu sisi adalah relatif bagi yang lain. Tindakan politik adalah membuat persetujuan untuk bergabung dengan orang dalam aliansi dan koalisi sebagaimana agak sulit menghindari adanya godaan dan pertengakaran atau kasus. Mendapatkan ide (visi, tujuan dan strategi) yang mendapatkan dukungan orang lain dimana mereka akan menunjukkan minat yang lebih besar terhadap hal itu merupakan bagian besar dari proses namun hal itu akan membuat kesepakatan dimana sesuatu akan mendapatkan dukungan.

- 5) Hindari tekanan birokratik. Pemimpin politik dalam pemerintah bisa saja menggunakan kemampuan mereka membuat dan mengimplementasikan keputusan yang dibutuhkan walaupun itu terpisah dari birokrasi dimana mereka berenaung. Semua birokrasi ini biasanya memiliki intrik, pereturan institusional dan prosedur dan memungkinkan seseorang untuk mempunyai kesempatan memanfaatkannya. Pemimpin bisa membuat komitmen untuk berubah harus secara berkelanjutan merubah aturan jika tidak mereka akan menemukan cara mereka sendiri dari sekelilingnya. Jika mungkin, mereka harus mencoba menang dari anggota birokrasi seperti misalnya dengan adanya keinginan berbagai tujuan.

i. Mendukung Norma, mengatasi perselisihan dan menangani konflik yang muncul.

Pemimpin selalu diminta untuk bertindak etis sekalipun mereka sedang menangani konflik. Mengurangi konflik adalah salah hal

yang harus dilakukan pada saat implementasi strategi. Keputusan yang dibuat dalam arena bisa saja tidak mencakup semua hal dan kesulitan yang muncul pada saat implementasinya. Konflik ini harus ditangani dengan cara membangun baik diarena lain apakah itu dalam peradilan yang formal atau bukan, yang keduanya untuk menangani kesulitan yang dihadapi dan mencari atau merubah norma-norma yang penting yang mengatur organisasi. Hal- hal dibawah ini penting dilakukan oleh pemimpin yang etis;

- 1) Pahami desain dan gunakan peradilan formal dan informal. Peradilan dilakukan manakala dua kubu sedang konflik yang harus dihadapi oleh orang ketiga (pemimpin, manajer, fasilitator, mediator, dan hakim) yang membantu mereka mengatasinya. Menangani konflik dan menangani perselisihan bukan hanya memperhatikan masalah yang sedang dihadapi tapi juga memberdayakan norma sosial dan norma organisasi yang biasa digunakan untuk menganganinya. Pemimpin harus ahli dalam menggunakan dan mendesain peradilan formal dan informal.
- 2) Dukung integritas organisasi dan pendidikan yang lain tentang etika, konstitusi, hukum, dan norma. Dalam memimpin organisasi publik agar bertindak baik, pemimpin harus mengadopsi praktek dan sistem yang bisa meningkatkan integritas organisasi. Pemimpin seperti itu harus membuat komitmen publik terhadap pemimpin yang etis dan kemudian bertindak seperti itu. Mereka melibatkan stakeholder organisasi dalam analisa etika dan pengambilan keputusan, dan membangkitkan rasa tanggung jawab individu dan memberikan penghargaan kepada yang berperilaku etis.
- 3) Aplikasikan konstitusi, hukum, dan norma terhadap kasus khusus. Konstitusi merupakan kerangka yang lebih luas

dalam membangun tujuan, struktur dan prosedur organisasi. Hukum walaupun agak sempit namun masih tetap diberlakukan kepada kelas manusia yang luas atau tindakan orang. Namun keduanya tetap membutuhkan interpretasi dari pemegang kekuasaan dimana keduanya digunakan dalam kasus tertentu.

- 4) Tangani konflik diantara konstitusi, hukum dan norma. Seorang pemimpin yang etis harus yang bekerja dalam peradilan harus menemukan dasar yang syah untuk memutuskan antara konflik yang prinsip. Metoda penanganan konflik dan mengatasi perselisihan biasanya ditekankan pada keinginan dalam mencari prinsip atau norma yang semuanya bisa menjadi dasar yang kuat dalam mengatasi perselisihan.

M. Rangkuman

Perubahan strategi perusahaan mungkin akan membutuhkan beberapa perubahan dalam organisasi dan juga keahlian yang dibutuhkan pada posisi-posisi tertentu. Berbagai perubahan yang terjadi dalam implementasi strategi akan mengarah pada perubahan struktur organisasi. Struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang sesuai dengan strategi. Dengan kata lain struktur organisasi mengikuti strategi. Oleh karena itu, penetapan struktur organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi agar semua aktivitas perusahaan yang diakibatkan perubahan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Struktur organisasi akan membantu mempertajam aktivitas kunci perusahaan dan memperlihatkan pola koordinasi yang diterapkan dalam menjalankan strategi. Dalam hal ini, aspek strategi, struktur dan

lingkungan harus terpadu dalam satu kesatuan, atau jika tidak, maka kinerja perusahaan akan lemah.

N. Soal-soal Latihan

- a. Apa yang dimaksud dengan Analisa Perubahan?
- b. Jelaskan Struktur Organisasi berkaitan dengan Strategi?
- c. Jelaskan Kepemimpinan di Organisasi dalam Manajemen Strategis



Tinjauan Umum Tentang Manajemen Strategis

BAB 9

BUDAYA ORGANISASI MANAJEMEN STRATEGIS

Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada Buku Manajemen Strategi adalah mahasiswa memahami Peran dan Fungsi Manajemen Strategi dalam menentukan kebijakan Organisasi serta Mahasiswa mampu mengaplikasikan Manajemen Strategi pada Organisasi dengan menggunakan analisis SWOT sebagai dasar kebijakan strategi dengan memaksimalkan dan perbedayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi

Capaian Pembelajaran Khusus

Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada bab 1 ini adalah :

- A. Mahasiswa mampu menjelaskan apa yang di maksud dengan Budaya Organisasi
- B. Mahasiswa memahami Peranan Budaya Perusahaan Dalam Implementasi Strategi
- C. Mahasiswa memahami hubungan antara strategi dan budaya
- D. Mahasiswa memahami tentang budaya Sebagai Keunggulan Kompetitif Organisasi

BAB IX



BUDAYA ORGANISASI DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

Penggunaan manajemen strategis merupakan bagian penting proses perubahan suatu organisasi. Untuk menggunakan manajemen strategis membutuhkan lembaga yang kuat budaya organisasinya. Mengapa? Sebuah lembaga atau organisasi kemungkinan mempunyai keadaan terpecah belah dalam berbagai kelompok sehingga tidak ditemui suatu budaya organisasi bersama. Dalam keadaan terpecah belah, mobilisasi perubahan sulit dilakukan dan penggunaan konsep manajemen strategis di organisasi/lembaga akan menjumpai banyak hambatan. Pertanyaan lainnya ialah mengapa sebuah lembaga dapat terpecah belah? Apakah manajemen strategis dapat dipergunakan untuk merubah budaya

organisasi? Apa yang harus terlebih dahulu dilakukan antara penerapan manajemen strategis atau perubahan budaya organisasi?

A. Budaya Organisasi

Pengaruh global berbasis pada mekanisme pasar berdampak pada kehidupan sosial masyarakat. Dampak tersebut dapat dilihat pengaruh berbagai simbol produk global terhadap rakyat Indonesia seperti minuman Coca Cola, McDonalds, mobil BMW, Aqua hingga ke gaya kehidupan modern. Pada sektor kesehatan, sumber daya manusia juga terpengaruh dengan pola kehidupan global. Perubahan-perubahan tersebut mempengaruhi budaya bangsa Indonesia di berbagai tingkat. Perubahan budaya tersebut hampir ditemui di semua tingkatan bangsa, daerah, jenis pekerjaan dan organisasi.

Dalam konteks budaya organisasi, (Fisher, 2000) mendefinisikan budaya sebagai: *collective phenomena that embody people's responses to the uncertainties and chaos that are inevitable in human experience*. Lebih lanjut, (Fisher, 2000) memberikan dua macam kelompok budaya dalam organisasi yaitu (1) bahan budaya berupa sistem yang secara emosi dimiliki bersama sebagai suatu ideologi, (2) bentuk-bentuk budaya yaitu hal-hal yang dapat diamati, misalnya tindakan, kegiatan membina budaya, dan cara mengkomunikasikan berbagai isi budaya antaranggota.

(Chandler, 2013) menyatakan bahwa definisi budaya organisasi dapat diketahui berdasarkan kultur kelompok yang didefinisikan sebagai: *A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaptation and internal*

integration, that has worked well enough to be considered valid and, there fore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relations to those problems. Lebih lanjut, Schein menyatakan bahwa terdapat berbagai tingkat budaya, yaitu (1) asumsi dasar yang berada di bawah sadar dan menjadi kepercayaan kuat dalam organisasi, (2) nilai-nilai yang dicari dan diekspresikan dalam berbagai kegiatan termasuk menyusun strategi, tujuan organisasi, dan filosofi organisasi, dan (3) artefak atau hal yang tampak dan benda-benda yang terlihat sebagai ciri budaya kelompok.

Perusahaan sebagai sebuah organisasi terpengaruh oleh perubahan budaya. Model perubahan budaya dapat dilihat sebagai suatu interaksi antar berbagai budaya di berbagai tingkat kehidupan manusia. Dalam tingkat global terjadi berbagai perubahan penting misalnya telekomunikasi, sistem informasi, dan usaha peningkatan efisiensi di perusahaan. Sistem telekomunikasi dengan satelit memungkinkan siaran televisi berjalan 24 jam misalnya, stasiun televisi CNN yang menyiarkan berbagai peristiwa di seluruh pelosok dunia. Internet meningkatkan efisiensi perusahaan dalam komunikasi. Pada intinya bahan informasi menjadi tersedia dengan mudah. Globalisasi ini akan berinteraksi dengan berbagai budaya. Secara nasional, budaya bangsa Indonesia akan terpengaruh. Pada dasarnya aspek budaya adalah pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, tatanan hukum, kebiasaan, dan berbagai kemampuan masyarakat, terpengaruh oleh perubahan global.

Pengaruh global secara langsung mempengaruhi budaya lokal. Demikian halnya pengaruh perubahan secara nasional mempengaruhi juga budaya lokal, budaya di kalangan industri,

budaya yang ada di kelompok profesional, sampai budaya organisasi. Pada daerah-daerah yang kesulitan air bersih, pola masyarakat untuk minum terpengaruh dengan adanya air minum kemasan seperti Aqua, Aquaria atau berbagai merek lain. Musik rock dan heavy metal dimainkan oleh anak-anak SMA di berbagai kabupaten. Hal ini tentu saja karena adanya channel musik MTV di pesawat televisi dan berkembangnya penjualan alat-alat musik modern.

Sektor obat-obatan merupakan bagian yang mudah diamati sebagai akibat penetrasi budaya lain. Obat flu dari perusahaan farmasi gencar diiklankan sehingga menggantikan berbagai produk obat tradisional untuk flu. Pemakaian obat Viagra dapat dilakukan oleh masyarakat berkecukupan atau berdaya beli tinggi dengan meninggalkan obat tradisional seperti pasak bumi. Pengaruh perubahan budaya sektor kesehatan tersebut dapat dicermati terjadi pada: (1) perubahan budaya pada tingkat nasional; (2) budaya kerja rumah sakit; dan (3) budaya para profesional seperti budaya para dokter, perawat, dan tenaga-tenaga kesehatan lainnya. Pada tingkat nasional, saat ini budaya yang berkembang mengarah ke ideologi neoliberalisme. Hal ini wajar karena secara ekonomi pemerintah Indonesia praktis tidak mempunyai kemampuan cukup untuk membiayai pelayanan kesehatan. Pengaruh peraturan-peraturan dalam perdagangan internasional diberlakukan pula untuk sektor rumah sakit, misalnya AFTA untuk Asia Tenggara dan WTO-TRIP.

(Colquit, 2009) menggambarkan budaya birokrasi sebagai suatu ideologi yang menekankan pada pengendalian ketat yang bertingkat untuk mencapai hasil akhir. Budaya usaha mencerminkan berbagai hal yaitu rasionalitas, sistem manajemen yang berorientasi pada hasil, pengacuan pada pasar, penggunaan prinsip-prinsip

manajemen secara ilmiah dan penekanan pada hubungan antarmanusia (Bierly III, 2000) Perubahan budaya ini memang tidak dapat dihindarkan. Akan tetapi, muncul pertanyaan penting: apakah mungkin terjadi suatu percampuran antara budaya birokrasi, keagamaan dan sosial dengan budaya lembaga usaha? Apakah tidak ada konflik antar berbagai budaya yang sudah ada?

(Cleland D. a., 2005) berpendapat bahwa sebuah organisasi dapat mempunyai budaya secara keseluruhan dan sekaligus mempunyai berbagai subcultures. Sifat-sifat subcultures yang dimiliki oleh profesional dalam organisasi mempunyai elemen yang sama dengan kultur organisasi. Berbagai ciri tersebut antara lain: (1) anggota subculture mempunyai suatu rasa kebersamaan; (2) anggota kelompok profesi saling belajar dari pengalaman kerja; (3) anggota kelompok mempunyai keadaan emosi yang luar biasa dalam pekerjaannya; (4) citra diri dan status sosial anggota meningkat dengan prestasi dalam pekerjaannya; (5) anggota kelompok mengembangkan hubungan sosialnya ke kegiatan hidup di luar kerja.

Dalam hubungan antarbudaya terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan. Kemungkinan terjadi konflik atau terjadi sinergi antar-subculture. Sebagai contoh pada sektor rumah sakit, terjadi interaksi antara budaya organisasi rumah sakit dengan budaya profesional. Rumah sakit merupakan lembaga yang mempunyai berbagai subbudaya (subcultures) berdasarkan profesional yang ada ataupun berdasarkan unit kerja. Sebagai contoh, sistem kerja di Instalasi Gawat Darurat. Instalasi ini mempunyai bentuk budaya yang khas yaitu aspek waktu dan kematian merupakan hal yang mempengaruhi pola kerja. Dengan demikian kultur IGD berbeda dengan kultur rawat jalan biasa.

Dalam hal kelompok profesional, di rumah sakit terdapat berbagai subculture yang berasal dari berbagai profesi misalnya, budaya perawat, dokter umum, dokter spesialis dengan bermacam-macam cabang dan juga para manajer.

Pertanyaan penting kemudian yaitu apakah sebuah profesi yang mempunyai subculture mempunyai pengaruh lebih kuat dibanding dengan kultur organisasi secara keseluruhan. Dalam keadaan ini maka budaya organisasi yang terlihat identik dengan budaya profesi yang menonjol. Sebagai contoh, kultur dokter spesialis dapat lebih menonjol dibanding dengan kultur rumah sakit sebagai suatu organisasi. Hal ini berarti kultur dokter lebih mempengaruhi dibanding kultur organisasi. Demikian pula andaikata kultur perawat sangat kuat, maka dapat mempengaruhi rumah sakit secara keseluruhan. Satu contoh menarik yaitu kualitas perawatan pasien di rumah sakit Katholik yang dikenal masyarakat lebih baik dibandingkan dengan rumah sakit lain. Keadaan ini dipengaruhi oleh kultur perawat (suster). Kultur perawat (suster) menyebutkan bahwa pekerjaan merawat merupakan bagian penting dalam kehidupan rohaniah. Faktor sejarah masa lalu mempengaruhi kekuatan budaya. Pengaruh suster-suster di rumah sakit Katolik telah berlangsung lama. Pola kerja sebagai birokrat telah lama dijalankan para manajer rumah sakit pemerintah di Indonesia. Pola kerja dokter spesialis di rumah sakit pemerintah sudah berakar lama. Ditambah oleh pengaruh industri farmasi yang kuat dalam soal resep obat telah lama terjadi di rumah sakit.

Faktor perkembangan sejarah yang menjadi tradisi merupakan faktor penting dalam membentuk budaya sebuah kelompok atau organisasi.

Apabila rumah sakit terkena pengaruh budaya baru, kemungkinan akan timbul konflik. Sebagai gambaran di sebuah rumah sakit terjadi konflik budaya antara kelompok yang menghendaki perubahan berbasis efisiensi dengan budaya profesi yang justru berkeinginan sebaliknya. Munculnya kebijakan peningkatan efisiensi di rumah sakit merupakan bagian dari tuntutan budaya baru rumah sakit yang terpengaruh oleh budaya global.

Sementara itu, terdapat sekelompok manajer rumah sakit yang cenderung korup karena menggunakan budaya korupsi, atau sekelompok dokter yang mempunyai budaya pemikiran bahwa efisiensi kerja di rumah sakit pemerintah bukan merupakan ukuran untuk penilaian prestasi dan pencapaian hidup. Keadaan ini akan menimbulkan konflik budaya. Contoh lain konflik yaitu konflik antara direktur rumah sakit yang bermaksud menerapkan kebijakan waktu bekerja yang ketat dengan dokter yang menginginkan waktu bekerja yang fleksibel sesuai dengan kesibukan praktik di luar. Apabila ditelusuri, konflik ini berakar dari budaya yang berbeda antara kebijakan baru dan tradisi bekerja dokter. Dalam suasana konflik budaya antarkelompok profesional maupun antarunit di rumah sakit maka akan menimbulkan kesulitan menerapkan manajemen strategis sebagai konsep untuk pengembangan rumah sakit.

Langkah pertama dalam pengembangan konsep manajemen perubahan berupa mobilisasi untuk pengembangan akan macet. (Fisher, 2000) menyatakan bahwa perubahan budaya merupakan satu kegiatan yang sulit. Diperlukan beberapa langkah antara lain, perlunya suatu goncangan di organisasi dan mengadakan penghentian cara pandang lama. Setelah langkah ini, kemudian dilakukan keputusan-keputusan yang tegas dan membutuhkan

kinerja yang jelas. Dilanjutkan kemudian penyusunan visi serta pemberian rencana untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang mau berubah. Diharapkan dengan langkah-langkah ini akan menimbulkan budaya organisasi baru yang bertumpu pada kompetensi dan kinerja.

B. Manajemen Strategi Dalam Organisasi

Hubungan erat antara strategi dan struktur organisasional pertama kali di jelaskan oleh (Chandler, 2013) dalam studinya pada beberapa perusahaan besar di Amerika. Setelah menganalisa sejarah perkembangan perusahaan-perusahaan seperti General Motors, Du Pont, Standard Oil, dan Sears, Roebuck, Chandler menyimpulkan perubahan-perubahan strategi mengakibatkan perubahan-perubahan desain organisasi. Dia menyatakan bahwa "struktur mengikuti strategi.

Dalam pemilihan suatu strategi dan struktur untuk mengimplementasikannya, para manajer harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan eksternal terhadap organisasi. Hubungan antara strategi, struktur dan lingkungan dapat di pandang dari dua perspektif utama. Dalam pandangan pertama, organisasi adalah reaktif terhadap lingkungannya proses perumusan strategi harus memperhatikan lingkungan dimana organisasi beroperasi pada saat sekarang dan akan beroperasi di waktu yang akan datang.

Strategi pada gilirannya akan mempengaruhi struktur organisasi dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Strategi menentukan kegiatan-kegiatan organisasional, yang merupakan basis pokok bagi desain organisasi. Sebagai contoh, kegiatan-kegiatan dengan kreativitas dan kebutuhan teknis sangat tinggi mungkin desain organisasi tipe matriks.
2. Strategi mempengaruhi pemilihan teknologi dan orang-orang yang tepat untuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut dan hal ini selanjutnya mempengaruhi struktur yang sesuai.
3. Strategi menentukan lingkungan spesifikasi dimana organisasi akan beroperasi, ini juga mempengaruhi struktur.

Di dalam Organisasi, terdapat 3 tingkatan strategi yaitu:

1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*)
2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)
3. Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)

Tingkatan strategi seperti tersebut diatas dapat dijabarkan dan dijelaskan secara rinci sebagai berikut :

a. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*)

Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut, strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.

b. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)

Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (Strategy Business Unit=SBU). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer

korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

c. Strategi Tingkat Fungsional (Functional Strategy)

Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

2) Peranan Budaya Perusahaan dalam Implementasi Strategi

Organisasi perusahaan yang dirancang untuk mengimplementasikan suatu strategi sesungguhnya jauh lebih kompleks dibandingkan dengan format struktur organisasi yang digambarkan dalam sebuah bagan. Diluar bagan tersebut, sesungguhnya ada hal lain yang sangat perlu mendapat perhatian manajemen dalam proses implementasi, yaitu budaya perusahaan. Budaya perusahaan mirip dengan kepribadian seseorang. Budaya perusahaan merupakan norma atau nilai yang dianut bersama (*shared value*) yang menjadi dasar bertindak seorang individu dalam organisasi. Budaya perusahaan inilah yang dapat menyebabkan mengapa suatu strategi dapat diimplementasikan pada suatu perusahaan, sedangkan pada perusahaan yang lain strategi tersebut gagal diimplementasikan kendati kedua perusahaan tersebut menghadapi kondisi yang relatif sama. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti yang dianut perusahaan dan

merasa sangat terikat kepadanya, maka akan semakin kuat budaya tersebut.

Karena budaya perusahaan mempunyai pengaruh kuat terhadap perilaku seluruh pegawai, maka budaya perusahaan juga berpengaruh besar dalam mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mengubah arah strateginya. Perubahan dalam misi, sasaran, strategi atau kebijakan suatu perusahaan, kemungkinan akan gagal jika dalam perusahaan tersebut ada pihak yang melakukan oposisi secara kuat terhadap budaya yang dianut. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa jika implementasi suatu strategi akan mengakibatkan suatu perubahan, dan langkah-langkah untuk melakukan perubahan tersebut dalam praktiknya tidak sesuai dengan budaya perusahaan tersebut, maka ada kemungkinan akan timbul penolakan atau hambatan-hambatan. Sedangkan jika langkah-langkah yang diambil sesuai dengan budaya perusahaan tersebut, maka proses implementasi strategi akan lebih mudah dilakukan.

3) Kesesuaian Strategi dan Budaya

Mengingat budaya perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap suksesnya implementasi strategi, maka pihak manajemen harus melakukan analisis untuk menilai kesesuaian antara rumusan strategi dengan budaya perusahaan. Untuk itu pihak manajemen dapat mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut.

1) *Apakah strategi yang dirumuskan sesuai dengan budaya perusahaan saat ini?*

Jika jawabannya adalah “ya”, mulailah dengan segera. Gabungkanlah perubahan-perubahan organisasional dengan budaya perusahaan dengan mengidentifikasi bagaimana strategi baru tersebut akan mencapai misi yang telah ditetapkan dengan lebih baik daripada strategi yang sebelumnya dijalankan.

- 2) *Jika strategi baru tidak sesuai dengan budaya perusahaan saat ini, dapatkah budaya tersebut dimodifikasi dengan mudah sehingga lebih cocok dengan strategi yang baru?*

Jika jawabannya adalah “ya”, jalankan strategi baru tersebut dengan hati-hati dengan memperkenalkan serangkaian kegiatan perubahan budaya, misalnya modifikasi kecil terhadap struktur, kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM, mempekerjakan manajer-manajer baru yang lebih cocok dengan strategi baru.

- 3) *Jika budaya perusahaan tidak dapat berubah dengan mudah dalam menyesuaikan dengan strategi baru, apakah pihak perusahaan bersedia dan mampu membuat perubahan organisasional yang besar dan menerima kemungkinan penundaan dalam mengimplementasi strategi baru dan menerima kemungkinan meningkatnya biaya?*

Jika jawabannya adalah “ya”, pihak manajemen harus mampu mengubah budaya saat ini dengan menetapkan sebuah unit struktural baru untuk mengimplementasikan strategi baru.

- 4) *Jika pihak perusahaan tidak bersedia membuat perubahan organisasional yang besar yang menuntut dilakukannya perubahan dalam mengelola budaya perusahaan, apakah seluruh SDM dalam perusahaan tersebut masih mempunyai komitmen untuk mengimplementasikan strategi tersebut?*

Jika jawabannya adalah “ya”, carilah partner kerja dalam usaha patungan atau mengkontrakkan strategi tersebut untuk mengimplementasikannya. Jika jawabannya adalah “tidak”, rumuskanlah strategi lainnya.

4) Mengembangkan Budaya Sebagai Keunggulan Kompetitif Organisasi

Mendefinisikan konsep budaya perusahaan dan memperlihatkannya bagaimana hal ini mempengaruhi organisasi (baik positif maupun negatif) telah diuraikan secara singkat di atas. Perusahaan-perusahaan yang telah sukses menetapkan dan mendorong *positive culture* juga telah dijelaskan. Penulis menyimpulkan bahwa budaya yang efektif haruslah sesuai dengan nilai-nilai pegawai dan konsisten dengan lingkungan di mana organisasi tersebut beroperasi. Sementara ini merupakan jalan terbaik untuk menetapkan *positive culture*, dengan mana pegawai dapat mengidentifikasi selama masa pertumbuhan organisasi. Hal ini memungkinkan untuk merubah budaya yang ada di organisasi. Perubahan semacam itu mungkin paling bagus apabila dikerjakan dengan *modeling desired behavior* di semua level manajemen dan dengan merencanakan peristiwa/kejadian yang menguatkan interaksi secara periodik di antara pegawai *cross-functional* (Sadri, 2000). Disimpulkan bahwa *positive culture* dapat menyediakan keuntungan kompetitif yang signifikan. (Fisher, 2000) mengkategorisasikan budaya organisasi menjadi 3 macam: *culture of comfort* (manajer merupakan orangtua wali bagi pekerja yang berlaku sebagai anak). *Culture of complacency* (pekerja sebagai anak yang memanipulasi manajer sebagai orangtuanya sampai akhir hidupnya. Di sini pekerja dapat bertindak sesuai keinginannya). Sementara di dalam *culture of contribution*, manajer dan pegawai merupakan partner kolaboratif yang berlaku sebagai seorang manusia dewasa yang matang. Menciptakan *culture of contribution* merupakan tantangan besar, karena kegagalan dan keinginan merupakan masalah besar yang selalu dihadapi oleh organisasi, dan budaya sering kali tidak dapat diuraikan karena keterbatasan pada bahasa. Bagaimana mendapatkan itu semua?

Langkah pertama adalah mengenali bahwa tidak ada satu budaya perusahaan yang ideal. Iklim budaya di Indonesia tidaklah sama dengan budaya yang ada di angkatan kerja, tetapi merupakan kombinasi antara budaya mikro dan makro yang ada di dalamnya serta haruslah dimengerti secara keseluruhan.

Kedua, suatu organisasi tidak mencari budaya, tetapi menciptakannya. Hal ini dengan maksud supaya dapat menangkap dengan jelas kepribadian, hasrat (*desire*), perjuangan, kegembiraan atau jiwa dari tempat itu (Fisher, 2000) Permasalahan yang dihadapi oleh manajemen SDM sepertinya menekankan pada manajer yang diharapkan untuk mengambil tanggung jawab yang semakin meningkat untuk SDM; seperti beberapa literatur yang juga mengasumsikan bahwa hal ini akan terjadi. Misalnya (Bhatt, 2000), (Bierly III, 2000) menekankan kepada cara-cara di mana *learning* adalah cara baru pembentukan tenaga kerja dan cara di mana jarak antara manajer dan bawahan semakin tererosi, dan beberapa penulis (David, 2012) telah mengeksplorasi perubahan peran/fungsimanajemen di dalam *de-layered organisation* dan organisasi yang semakin "ramping". (Dessler, 2004) menyarankan jenis-jenis kualitas yang mungkin diharapkan oleh "*new managers*" jika mereka ingin secara sukses mewujudkan "*team player*", diterima oleh rekan sejawat dan mampu bekerja secara fleksibel melintasi batas-batas tradisional organisasional di mana dia adalah seorang manipulator simbol-simbol organisasional yang dapat menginspirasi dan mempengaruhi orang lain dengan memanajemen iklim komunikatif melalui proses *skill*, sementara memelihara *core ethical* dan *self-concept* yang kuat. Penulis sangat menyukai visi manajemen karir di abad ke-21 dari (Arthur M. d., 2010) yang

menyarankan perlunya perubahan yang paling fundamental terhadap asumsi-asumsi mengenai cara dunia bekerja, dan konsep *protean careers*-nya.

Itu semua mungkin berhasil di dalam struktur organisasi *streamline* yang harus berhadapan dengan situasi kompleks dan *chaotic* dari SDM, antara lain: motivasi-motivasi individu dan sejarah yang tidak mudah di-*manage*; kualitas-kualitas individu dan proses *skill* yang tidak mudah di-*ajarkan*". Karena itu sistem *feedback* haruslah mendapat perhatian utama karena seseorang umumnya akan menindaklanjuti apa yang dia dapatkan setelah dia menerima *feedback* baik dari atasan atau rekan kerja dan orang-orang di sekitarnya.

5) Rangkuman

Penggunaan manajemen strategis merupakan bagian penting proses perubahan suatu organisasi. Untuk menggunakan manajemen strategis membutuhkan lembaga yang kuat budaya organisasinya.

Dalam konteks budaya organisasi ada dua macam kelompok budaya dalam organisasi yaitu (1) bahan budaya berupa sistem yang secara emosi dimiliki bersama sebagai suatu ideologi, (2) bentuk-bentuk budaya yaitu hal-hal yang dapat diamati, misalnya tindakan, kegiatan membina budaya, dan cara mengkomunikasikan berbagai isi budaya antaranggota.

Terdapat berbagai tingkat budaya, yaitu (1) asumsi dasar yang berada di bawah sadar dan menjadi kepercayaan kuat dalam organisasi, (2) nilai-nilai yang dicari dan diekspresikan dalam

berbagai kegiatan termasuk menyusun strategi, tujuan organisasi, dan filosofi organisasi, dan (3) artefak atau hal yang tampak dan benda-benda yang terlihat sebagai ciri budaya kelompok.

Perusahaan sebagai sebuah organisasi terpengaruh oleh perubahan budaya. Model perubahan budaya dapat dilihat sebagai suatu interaksi antar berbagai budaya di berbagai tingkat kehidupan manusia. Secara nasional, budaya bangsa Indonesia akan terpengaruh. Pada dasarnya aspek budaya adalah pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, tatanan hukum, kebiasaan, dan berbagai kemampuan masyarakat, terpengaruh oleh perubahan global.

6) Soal-soal Latihan

1. Apa yang di maksud dengan Budaya Organisasi?
2. Jelaskan Peranan Budaya Perusahaan Dalam Implementasi Strategi ?
3. Jelaskan kesesuaian strategi dan budaya ?
4. Jelaskan bagaiman cara mengembangkan budaya Sebagai Keunggulan Kompetitif Organisasi ?

BAB 10 EVALUASI DAN PENGENDALIAN DALAM MANAJEMEN STRATEGI

Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada Buku Manajemen Strategi adalah mahasiswa memahami Peran dan Fungsi Manajemen Strategi dalam menentukan kebijakan Organisasi serta Mahasiswa mampu mengaplikasikan Manajemen Strategi pada Organisasi dengan menggunakan analisis SWOT sebagai dasar kebijakan strategi dengan memaksimalkan dan perbedayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi

Capaian Pembelajaran Khusus

Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada bab 10 ini adalah :

1. Mahasiswa memahami pengertian Evaluasi
2. Mahasiswa memahami tentang arti dan Hakekat Evaluasi
3. Mahasiswa memahami dan mengetahui Implementasi dan Evaluasi Strategis
4. Mahasiswa memahami dan mengetahui tentang Evaluasi dan Pengendalian dalam Manajemen Strategik

BAB X

Evaluasi dan Pengendalian Dalam Manajemen Strategi

A. Pengertian Evaluasi

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen di mana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapaitujuan perusahaan. Para manajer sangat perlu mengetahui 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 :

1. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,
2. Mengukur prestasi,
3. Mengambil tindakan korektif.

Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Perusahaan bisnis multidivisional yang biasanya besar, memiliki tiga level strategi: korporasi, bisnis dan fungsional.

1. Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenaikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagaibisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.
2. Strategi bisnis atau strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi danmenekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaandalam industri khusus atau segmen pasar yang di layani oleh divisi tersebut.
3. Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber dayaproduktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitarmereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkanbersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

B. Hakekat Evaluasi

Telah

dikemukakan bahwa penilaian subjektif dapat dicakupkan dengan evaluasi pasca-fakta. Beberapa kriteria kualitatif dapat juga digunakan di sini untuk tujuan tersebut. Bahkan seperti dikemukakan sebelumnya, penilaian subjektif untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan memang tepat. Tetapi kriteria disinicenderung lebih tepat untuk mengkaji rencana secara menyeluruh

sebelum perusahaan diminta mengubah arah atau menjalankan strategi. Serangkaian pertanyaan kualitatif dapat diajukan untuk setiap kriteria ini. Pertanyaan dasarnya adalah apakah tujuan, strategi, dan rencana terpadu dan komprehensif sudah konsisten, tepat, dan dapat berjalan (*workable*).

1. Konsistensi

Apakah rencana yang terpadu dan komprehensif sudah konsisten dengan tujuan, asumsi lingkungan, dan kondisi internal?

a. Tujuan

Apakah rencana yang ditetapkan akan menjembatani kesenjangan yang begitu penting bagi kita? Apakah standar prestasi dikaitkan dengan faktor keberhasilan yang kritis? Apakah terdapat tujuan yang saling konsisten di mana kita membuat keputusan untung-rugi? Apakah pertimbangan tujuan konsisten dengan tanggung jawab sosial yang diperlukan untuk menopang legitimasi kita?

b. Asumsi lingkungan

Apakah perusahaan tanggap terhadap perubahan penting yang dapat diantisipasi? Apakah rencana itu akan secara penuh tereksplorasi peluang yang ditawarkan oleh kondisi dalam negeri dan internasional? Apakah ia memperkecil ancaman? Apakah kebijakan pemasaran konsisten dengan perubahan pasar dan kebijakan keuangan konsisten dengan perubahan pasar modal? Dan lain sebagainya.

c. Kondisi internal

Apakah kebijakan alokasi sumber daya, struktur organisasi, dan sistem administratif terkoordinasi satu sama lain? Apakah sudah ada pola pelaksanaan terpadu yang cocok dengan strategi dan

mengembangkan keunggulan bersaing yang diperlukan? Apakah strategi mengandalkan pada kelemahan atau justru berusaha menguranginya?

2. Ketepatan

Apakah rencana yang terpadu dan komprehensif sudah memperoleh sumber daya yang diperlukan, preferensi resiko, dan wawasan waktu.

a. Kemampuan sumber daya

Apakah sumber daya yang penting sudah tersedia? Jika belum, apakah rencana telah menggariskan cara memperolehnya jika sewaktu-waktu dibutuhkan? Apakah sumber daya sudah siap di tempat dan tepat untuk sesuatu yang diinginkan? Apakah dalam kebijakan sudah digariskan pengembangan bahan baku, energi, karyawan, esekutif, fasilitas, peralatan, kecakapan dan keahlian?

b. Preferensi risiko

Apakah strategi mempunyai risiko yang tidak perlu? Apakah besarrisiko yang ada dapat diterima manajemen puncak? Terlalu tinggi atau terlalu rendah? Apakah rencana tergantung pada sumber internal yang kelanjutaneksistensinya tidak terjamin? Apakah ia bergantung pada asumsi lingkungan yang sangat tidak pasti?

c. Wawasan waktu

Apakah tujuan telah dinyatakan berdasarkan waktu yang tepat untuk mencapainya? Berdasarkan kesanggupan dan kemampuan yang dimiliki, apakah cocok ekspansi cepat dilakukan? Apakah kriteria evaluasi diukur dengan waktu yang tepat sehingga penyesuaian yang tepat dapat pula dilakukan?

3. Workable

Apakah rencana yang terpadu dan komprehensif layak dan memberikan simulasi terhadap perusahaan?

- a. Kelayakan Apakah rencana justru menghabiskan sumber daya dan kemampuan manajemen yang kita miliki? Apakah ia menimbulkan masalah lanjutan yang tak terpecahkan? Apakah strategi tersebut dapat didefinisikan dan jelas? Apakah strategitersebut layak? Apakah ada akibat tak terduga yang dapat kita hindari?
- b. Simulasi Apakah para manajer bertekad untuk membuat strategi yang bisa berjalan? Di antara para eksekutif, apakah ada kesepakatan bahwa rencana akan terlaksana? Apakah rancangan sistem imbalan mendorong upaya ke arah yang dikehendaki. Apakah aspirasi pribadi para perencana strategi utama dilibatkan dalam keputusan tentang strategi? Evaluasi dan tindakan korektif Tahap akhir dari evaluasi adalah menggunakan informasi dalam waktu yang tepat untuk mengetahui penyebab penyimpangan dan mengambil tindakan untuk mengatasinya (tindakan korektif). Karena informasi ini, para manajer dihadapkan dalam beberapa pilihan yang dapat memberikan kesimpulan, bahwa faktor internal yang menjadi penyebab kekurangan yang terjadi di perusahaan. Perencanaan dapat berupa kenaikan atau penurunan sasaran. Misalnya, upaya yang lebih besar lagi dapat dilakukan untuk menempatkan prioritas yang lebih tinggi untuk merekrut tenaga-tenaga ahli, agar pengembangan produk baru dapat kembali tepat pada jalurnya. Sebaliknya, perusahaan dapat memutuskan untuk tetap berjalan seperti apa yang telah direncanakan,

meskipun hal ini dapat berakibat berlebihannya kapasitas, karena ekspansi pabrik menjadi sasaran. Evaluasi seperti ini dapat menjadi jauh lebih terperinci dan dapat dilakukan di tingkat SBU dan di tingkat anggaran departemen, bahkan dalam jangka waktu yang lebih singkat. Departemen anggaran dan manajer lini dapat meninjau seberapa jauh masing-masing unit bekerja sesuai dengan anggaran yang diberikan padanya. Jika dalam hal ini prestasi unit tersebut jelek, maka dapat diambil tindakan perbaikan untuk menyehatkan situasi. Setelah tinjauan dan evaluasi, jika yakin bahwa unit ini cukup anggarannya, ia dapat didorong untuk memenuhi anggarannya. Dalam situasi luar biasa, di mana anggaran unit ini tidak lagi layak dalam praktek, hal ini biasanya karena masalah yang tidak terduga sebelumnya, maka departemen anggaran dapat menganjurkan agar anggaran ditinjau kembali. Manajemen puncak akan memberikan persetujuan atau menolak revisi ini, seperti yang dilakukannya terhadap keseluruhan anggaran yang berjalan. Dalam setiap kasus perlu diperhatikan bahwa penyesuaian jangka pendek yang disebabkan oleh prosedur pengendalian anggaran jangan sampai mengubah rencana jangka panjang. Itulah sebabnya mengapa revisi anggaran perlu dimintakan persetujuan dari manajemen puncak. Jika rencana berubah hanya karena penyesuaian anggaran, berarti implikasi strategis perlu dinilai. Dengan artian yang lebih umum, proses pasca-fakta dan tindakan korektif haruslah berlangsung seperti yang digariskan dalam proses evaluasi.

C. Implementasi dan Evaluasi Strategi

Tahap implementasi dan evaluasi strategi ini merupakan tahap akhir dalam implementasi strategi. Dalam tahap ini manajemen sudah harus mempunyai gagasan yang jelas mengenai tingkat perubahan yang diinginkan, baik menyangkut struktur organisasi, budaya perusahaan maupun gaya kepemimpinan. Menurut (Arthur A. J., 2007) untuk melakukan tahap implementasi dan evaluasi strategi dengan baik dan berhasil, manajemen perusahaan perlu terbiasa dan membiasakan diri dengan empat jenis keahlian dasar, yaitu:

a. *Kemampuan Berinteraksi (Interacting Skills)*

Kemampuan ini ditunjukkan dengan kapabilitas manajemen perusahaan dalam berinteraksi dan berempati dengan berbagai perilaku dan sikap orang lain untuk mencapai tujuannya

b. *Kemampuan Mengalokasi (Allocation Skills)*

Kemampuan ini diperlukan untuk menunjang kemampuan manajemen dalam menjadwalkan tugas-tugas, anggaran waktu, serta sumberdaya-sumberdaya lain secara efisien.

c. *Kemampuan Memonitoring (Monitoring Skills)*

Kemampuan ini meliputi kapabilitas perusahaan dalam menggunakan informasi secara efisien untuk memperbaiki atau menyelesaikan berbagai masalah yang timbul dalam proses implementasi.

d. *Kemampuan Mengorganisasikan (Organizing Skills)*

Merupakan kemampuan untuk menciptakan jaringan atau organisasi informal dalam rangka menyesuaikan diri dengan berbagai masalah yang mungkin terjadi.

Setelah melakukan implementasi strategi, agar manajemen dapat mengetahui bahwa strategi yang telah diimplementasikan

sudah sesuai dengan strategi yang telah diformulasikan, maka strategi tersebut harus dievaluasi.

D. Evaluasi dan Pengendalian dalam Manajemen Strategik

Informasi evaluasi dan pengendalian/kontrol terdiri dari data performance dan laporan-laporan aktivitas. Jika hasil-hasil kinerja yang tidak dikehendaki karena proses manajemen strategis digunakan tidak tepat, para manajer operasional harus mengetahui hal itu sehingga mereka dapat mengoreksi aktivitas karyawan. Manajemen puncak tidak perlu terlibat. Akan tetapi, jika hasil-hasil kinerja yang tidak diharapkan dari proses-proses itu sendiri, manajer puncak, dan juga manajer operasional, harus mengetahui itu sehingga mereka dapat mengembangkan program-program atau prosedur-prosedur implementasi baru.

Informasi evaluasi dan kontrol harus relevan dengan apa yang sedang dimonitor. Evaluasi dan kontrol bukan satu tugas yang mudah seperti membalikkan telapak tangan. Salah satu hambatan untuk kontrol yang efektif adalah kesulitan dalam mengembangkan berbagai tolok ukur untuk berbagai macam aktivitas dan *output* penting.

Aplikasi kontrol pada manajemen strategis memberikan manajer-manajer strategis dengan serangkaian pertanyaan yang akan digunakan dalam mengevaluasi strategis yang diimplementasi. Tinjauan strategis demikian biasanya dilakukan bila muncul perbedaan antara sasaran keuangan perusahaan dan hasil-hasil kegiatan yang diharapkan. Setelah menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, manajer harus memiliki gagasan yang baik tentang darimana munculnya masalah dan apa yang harus dilakukan untuk mengoreksi situasi.

1. Pengukuran Kinerja.

Kinerja adalah hasil akhir kegiatan. Berbagai tolok ukur mana yang diseleksi untuk menilai kinerja bergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan sasaran-sasaran yang akan dicapai. Sasaran-sasaran yang ditetapkan sebelumnya dalam bagian rumusan strategi dalam proses manajemen strategis (yang berhubungan dengan keuntungan), segmen pasar (market share), dan reduksi biaya, di antara yang lain tentunya harus digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan begitu strategi diimplementasi.

Beberapa tolok ukur, seperti keuntungan atas investasi (return on investment), tepat untuk mengevaluasi kemampuan divisi atau perusahaan untuk mencapai sasaran keuntungan. Akan tetapi, jenis tolok ukur ini tidak memadai untuk mengevaluasi sasaran-sasaran tambahan perusahaan seperti tanggung jawab sosial atau pengembangan karyawan. Walaupun keuntungan (profit) merupakan sasaran pokok perusahaan, ROI dapat dihitung hanya setelah laba-laba dijumlahkan selama periode. Perhitungan ROI setelah dijumlahkan menunjukkan apa yang terjadi sesuai dengan fakta – bukan *apa yang sedang* terjadi atau apa yang akan terjadi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan berbagai tolok ukur untuk memprediksi kemungkinan yang *mungkin*. Hal-hal ini diacu sebagai pengawasan sistem kemudi (*steering controls*), karena *steering controls* mengukur variabel-variabel yang mempengaruhi keuntungan yang di masa yang akan datang. Salah satu jenis kontrol ini terdapat dalam diagram Kontrol Proses Statistik (*Statistical Process Control*). Dalam SPC, semua karyawan dan manajer menjaga diagram dan grafik yang menguraikan kualitas dan produktivitas pada basis harian. Mereka kemudian mampu membuat berbagai penyesuaian pada sistem yang berada di luar kontrol.

a. Kontrol Perilaku dan Output (Behaviour and Output Controls)

Kontrol dapat ditetapkan untuk terfokus. Baik pada keluaran-keluaran (output) *actual performance* maupun pada kegiatan-kegiatan yang menjamin kinerja (perilaku). Kontrol perilaku menentukan bagaimana sesuatu akan dilakukan melalui kebijakan-kebijakan, ketentuan-ketentuan, prosedur operasi standar, dan institusi dari atasan. *Output control* menentukan apa yang hendak dilaksanakan dengan fokus pada hasil akhir perilaku melalui pemanfaatan sasaran dan target –target kinerja atau tonggak sejarah.

Kontrol-kontrol perilaku dan keluaran tidak dapat dipertukarkan. Kontrol perilaku (seperti mengikuti prosedur-prosedur perusahaan, membuat telepon-telepon penjualan untuk konsumen-konsumen yang potensial, dan mulai bekerja pada waktunya) adalah yang paling tepat bila hasil-hasil kinerja sulit diukur tetapi hubungan sebab-akibat antara kegiatan dan keluaran jelas. Kontrol keluaran (*output controls*), seperti kuota-kuota penjualan, reduksi biaya khusus atau sasaran-sasaran profit, dan survey kepuasan konsumen) adalah yang paling tepat bila berbagai tolok ukur keluaran khusus sudah disepakati tetapi hubungan sebab akibat antara kegiatan dan keluaran tidak jelas.

Salah satu contoh kontrol perilaku yang semakin populer adalah ISO 9000 Standard Series untuk manajemen dan jaminan kualitas yang dikembangkan oleh International Standards Association di Jenewa, Swiss. Seri ISO 9000 (yang terdiri dari lima bagian dari 9000 sampai 9004) adalah cara untuk secara objektif membuktikan kebenaran tingkat tinggi operasi-operasi kualitas perusahaan; 9001 adalah standar yang paling komprehensif; 9002 kurang kuat; 9003 hanya digunakan untuk memeriksa dan menguji prosedur-prosedur. Sebuah perusahaan yang menghendaki sertifikat mungkin membuktikan proses-proses untuk pengenalan-pengenalan produk, diantara hal-hal

lain. ISO 9001 mengharuskan perusahaan supaya secara terpisah membuktikan kebenaran masukan (*input*) desain, proses desain, desain keluaran dan verifikasi desain – jumlah yang besar.

Banyak perusahaan melihat sertifikat ISO 9000 sebagai jaminan sehingga seorang pemasok produk-produk berkualitas, perusahaan-perusahaan seperti Dupont, Hewlett-Packard, dan 3M memiliki fasilitas-fasilitas yang terdaftar pada standar-standar ISO. Perusahaan-perusahaan dalam lebih dari 60 negara, termasuk Kanada Meksiko, Jepang, Amerika Serikat (meliputi seluruh industri mobil di Amerika Serikat), dan Uni Eropa. Membutuhkan sertifikat ISO 9000 untuk pemasok – pemasoknya. Dari hasil suatu survey yang dilakukan terhadap para eksekutif manufaktur, 51% eksekutif menemukan bahwa sertifikat ISO 9000 menambah daya saingnya di tingkat internasional. Eksekutif – eksekutif lain melihat bahwa ISO 9000 menandakan komitmen mereka pada kualitas dan memberikan mereka keuntungan strategik atas pesaing-pesaing yang tidak memiliki sertifikat ISO 9000.

b. Activity-Based Costing (ABC)

Activity-based Costing (Biaya Berbasis Aktivitas) adalah metode akunting baru untuk mengalokasikan biaya tidak tetap tidak langsung untuk produk-produk individual atau mere-merek produk berdasarkan aktivitas nilai tambah yang masuk dalam produk. Metode akunting ini sangat bermanfaat dalam membuat analisis nilai berantai (*value-chain analysis*) terhadap aktivitas perusahaan untuk membuat keputusan-keputusan *outsourcing*. Sebaliknya, akuntansi biaya tradisional terfokus pada penilaian investarisasi perusahaan untuk tujuan-tujuan laporan keuangan. Untuk mendapatkan biaya unit, akuntan-akuntan biaya khususnya

menambah kerja baru pada biaya material. Kemudian mereka menghitung eksploitasi dari sewa pada pengeluaran-pengeluaran R&D, berdasarkan jumlah jam kerja langsung yang digunakan untuk membuat satu produk. Untuk mendapatkan biaya unit, membagi biaya total dengan jumlah item yang dibuat selama periode yang sedang dipertimbangkan.

Akuntansi biaya tradisional bermanfaat bila biaya menggunakan tenaga kerja langsung dan perusahaan memproduksi hanya sedikit produk yang memerlukan proses yang sama. Ini mungkin benar bagi perusahaan selama awal abad dua puluh, tetapi akuntansi biaya tradisional tidak lagi relevan sekarang ini ketika eksploitasi dapat menyebabkan sebanyak 70% biaya-biaya manufaktur. Alokasi yang tepat dari biaya tidak langsung dan eksploitasi menjadi penting dalam pembuatan keputusan. Seperti disebutkan sebelumnya, penggunaan akuntansi biaya tradisional di IBM membuat manajemen buta terhadap biaya-biaya bisnis PC (*personal computer*) yang tepat. Karena PC menjadi bagian penjualan IBM yang lebih besar selama 1980-an, profit perusahaan sebenarnya menurun.

Akuntansi ABC memungkinkan para akuntan untuk membebankan biaya-biaya lebih akurat daripada metode tradisional karena akuntansi ABC mengalokasikan eksploitasi jauh lebih tepat. Misalnya, bayangkan satu merek produksi dalam sebuah pabrik pena di mana-mana hitam dibuat dalam volume tinggi dan pena-pena biru dalam volume rendah. Anggaplah butuh waktu delapan jam untuk melengkapi alat atau mesin (memprogramkan kembali mesin) untuk mengubah produksi dari satu jenis pena ke jenis pena lain. Biaya-biaya total termasuk pasokan (sama untuk kedua pena), kerja langsung pekerja-pekerja line, eksploitasi pabrik. Dalam contoh ini, bagian biaya eksploitasi yang paling signifikan adalah biaya pemrograman ulang

mesin untuk beralih dari satu pena ke pena lain. Jika perusahaan memproduksi sepuluh kali pena hitam sebanyak pena biru, sepuluh kali biaya pengeluaran pemrograman ulang akan dialokasikan untuk pena hitam seperti untuk pena biru menurut metode-metode akuntansi biaya tradisional. Akan tetapi pendekatan ini mengurangi biaya yang sesungguhnya untuk membuat pena biru (seperti komputer-komputer pribadi IBM).

Sebaliknya, akuntansi ABC pertama-tama merinci manufaktur (pembuatan) pena menjadi kegiatan-kegiatannya. Sehingga sangat mudah untuk melihat bahwa itu adalah kegiatan untuk mengubah pena-pana yang memicu biaya-biaya *retooling*. Akuntan ABC mengkalkulasi biaya rata-rata untuk pemasangan mesin dan membebankan biaya terhadap setiap produk pena yang memerlukan *retooling* berapaun ukuran proses. Dengan demikian satu produk hanya membutuhkan biaya-biaya untuk eksploitasi yang sesungguhnya digunakan. Sekarang manajemen dapat mengetahui bahwa pena biru berharga hampir dua kali harga-harga pena hitam. Jika perusahaan tidak mampu membebankan biaya yang lebih tinggi untuk pena biru, perusahaan tidak dapat memperoleh profit dari pena biru. Jika tidak ada alasan strategik mengapa perusahaan harus menawarkan pena-pana biru (seperti konsumen penting yang harus memiliki sejumlah kecil pena biru dengan setiap pesanan besar atas pena hitam atau pemasaran cenderung jauh dari pena hitam ke pena biru), perusahaan akan mendapatkan *profit* yang secara signifikan lebih besar jika perusahaan seutuhnya berhenti memproduksi pena biru.

c. Tolok Ukur Primer Kinerja Perusahaan

Berbagai tolok ukur finansial yang sederhana seperti ROI dan EPS digunakan untuk menilai seluruh kinerja akhir

perusahaan. Analis merekomendasikan banyak metode untuk mengevaluasi keberhasilan dan kegagalan strategi. Beberapa dari metode ini adalah tolok ukur pihak yang kerkepentingan (*stakeholder*), nilai *stakeholder*, dan pendekatan *balanced scorecard*. Walaupun masing-masing metode ini mempunyai pendukung dan juga penentangannya, kecenderungan sekarang ini jelas ke arah tolok ukur yang lebih rumit dan peningkatan penggunaan tolok ukur nonfinansial dari kinerja perusahaan. Misalnya, riset mengindikasikan bahwa perusahaan yang mengejar bermacam-macam strategi yang dibangun atas inovasi dan pengembangan produk baru saat ini cenderung lebih menyukai tolok ukur nonfinansial daripada tolok ukur finansial.

d. Tolok Ukur Finansial (Traditional Financial Measures)

Tolok ukur kinerja perusahaan yang umum digunakan adalah *return on investment*, ROI). ROI sesungguhnya adalah hasil pembagian pendapatan bersih sebelum pajak dengan seluruh aset. Keuntungan dan kerugian menggunakan ROI:

1) Keuntungan ROI:

- a) Satu figur yang komprehensif yang dipengaruhi oleh segala sesuatu yang terjadi.
- b) Mengukur seberapa baik manajer divisi menggunakan kekayaan perusahaan untuk menghasilkan profit. ROI juga merupakan cara yang baik untuk mengecek ketepatan proposal investasi rutin.
- c) Dapat dibandingkan dengan banyak perusahaan.
- d) Dapat mengukur efisiensi dengan menggunakan aset-aset yang ada pada perusahaan.
- e) Bermanfaat untuk menilai keuntungan tambahan dari aset-aset baru yang akan dimiliki oleh perusahaan.

2) Kerugian/kelemahan ROI:

- a) ROI sangat sensitif pada kebijakan metode depresiasi.
- b) ROI sensitif pada book value. Industri-industri lama dengan aset-aset yang didepresiasi memiliki basis-basis investasi yang relatif lebih rendah daripada industri-industri yang lebih baru (perhatikan juga pengaruh inflasi), sehingga meningkatkan ROI.
- c) Dalam banyak perusahaan yang menggunakan ROI, salah satu divisi menjual kepada divisi lain. Sebagai akibatnya, harus ada penentuan harga transfer. Pengeluaran yang dibuat mempengaruhi profit. Karena, menurut teori, harga transfer harus berdasarkan total dampak pada profit perusahaan, beberapa manajer sentra investasi harus menderita. Harga-harga transfer yang sama sulit ditentukan.
- d) Jika satu divisi dalam satu industri yang memiliki kondisi-kondisi yang menguntungkan dan divisi lain beroperasi dalam satu industri yang memiliki kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan, divisi pertama secara otomatis akan “kelihatan” lebih baik daripada divisi lain.
- e) Jangka waktu pengamatan di sini adalah jangka pendek. Kinerja manajer-manajer divisi harus diukur dalam jangka panjang. Ini adalah kapasitas waktu *top management*.
- f) Siklus perusahaan sangat mempengaruhi kinerja ROI, seiring kinerja manajerial.

Earnings per share (penghasilan per saham – EPS), membagi penghasilan bersih dengan jumlah saham biasa (common stock), juga memiliki beberapa kekurangan seperti evaluasi kinerja masa lalu dan masa depan. Pertama, karena ada prinsip-prinsip akuntansi alternatif, EPS dapat memiliki beberapa nilai yang berbeda tetapi sama-sama dapat diterima,

tergantungan pada prinsip yang dipilih untuk komputasinya. Kedua, karena EPS berdasarkan pendapatan bertambah, konversi pendapatan menjadi cash (uang tunai) dapat segera dilakukan atau ditunda. Oleh karena itu, EPS tidak mempertimbangkan nilai waktu uang. Return on equity (keuntungan atas modal – ROE), membagi pendapatan bersih dengan total modal, juga memiliki keterbatasannya karena ROE juga diperoleh dari data berbasis akuntansi. Selain itu, EP dan ROE sering tidak berkaitan dengan nilai saham perusahaan. Karena kekurangan ini dan keterbatasan lain, EPS dan ROE dengan sendirinya bukan tolok ukur yang memadai untuk kinerja perusahaan.

e. Tolok Ukur pada Pihak-pihak yang Berkepentingan

Setiap pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan memiliki seperangkat kriterianya sendiri untuk menentukan bagaimana baiknya berjalan. Kriteria-kriteria ini khususnya berhubungan dengan dampak langsung dan tidak langsung terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan pada berbagai pihak yang berkepentingan. Manajemen puncak harus menetapkan satu atau lebih tolok ukur pada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders measures) secara sederhana untuk setiap kategori stakeholder sehingga dapat mengawasi tujuan-tujuan *stakeholder*.

1) Shareholder Value

Karena keyakinan bahwa angka-angka berbasis akuntansi seperti *return on investment* (ROI), *return on equity* (ROE), *earnings per share* (EPS) bukan indikator-indikator yang dapat dipercaya untuk nilai ekonomis perusahaan. Banyak perusahaan menggunakan *shareholders value* (nilai pemegang saham) sebagai tolok ukur yang lebih baik untuk

kinerja perusahaan dan keefektifan manajemen strategik. *Shareholders value* riil dapat didefinisikan sebagai nilai sekarang dari arus aliran uang masa depan yang diantisipasi dari perusahaan ditambah nilai perusahaan jika dilikuidasi. Dengan berpendapat bahwa tujuan perusahaan adalah meningkatkan kekayaan pemegang saham, analisis *shareholders value* terpusat pada *cash flow* (aliran kas) sebagai tolok ukur kunci untuk kinerja. Nilai perusahaan adalah nilai semua cash flownya yang didiskon dengan nilai sekarang yang menggunakan *cost of capital* perusahaan sebagai nilai diskonto (*discount rate*). Selama keuntungan-keuntungan dari perusahaan melebihi biaya rutinnya, perusahaan akan menciptakan nilai dan pantas lebih dari pada modal yang diinvestasikan di dalamnya.

The New York Times yang berkonsultasi dengan perusahaan Stern Stewart & Company merencanakan dan mempopulerkan dua tolok ukur nilai pemegang saham: *economic value added* (nilai tambah ekonomi – EVA) dan *market value added* (nilai tambah pasar- MVA). Perusahaan-perusahaan yang terkenal, seperti Coca Cola, General Electric, AT&T, Whirlpool, Quaker Oats, Eli Lilly, Georgia-Pacific, Polaroid, Sprint, Teledyne, dan Tenneco sudah mengadopsi MVA dan/atau EVA sebagai ukuran terbaik untuk kinerja perusahaan. Menurut Sprint's CFO, Art Krause, "Tidak seperti EPS, yang mengukur hasil-hasil akuntansi (laporan). MVA mengukur kinerja ekonomi yang tepat.

Economic value added (EVA) sudah menjadi metode nilai pemegang saham yang populer untuk mengukur kinerja perusahaan dan divisi, mungkin dapat menggantikan ROI sebagai standar tolok ukur kinerja. EVA mengukur perbedaan antara nilai pre-strategy dan post-strategy untuk perusahaan.

Secara sederhananya, EVA adalah profit operasi setelah pajak dikurangi total annual cost of capital.

Roberto Goizueta, CEO of Coca Cola, menjelaskan, “Kami menaikkan modal untuk lebih terkonsentrasi, dan menjualnya dengan profit operasi. Jadi kami membayar biaya modal. Para pemegang saham mengantungi perbedaan. “Tidak seperti ROI, ROE, atau saham (*stock price*). Para manajer dapat memperbaiki dan meningkatkan EVA unt-unit perusahaan atau usahanya dengan:

- a. Menghasilkan lebih banyak profit tanpa menggunakan banak modal.
- b. Kurang menggunakan modal (capital) dan
- c. Menginvestasikan modal dalam proyek-proyek dengan keuntungan tinggi

Market value added (MVA) mengukur perkiraan pasar saham dari nilai bersih sekarang dari proyek-proyek investasi modal perusahaan masa lalu dan yang diharapkan. Untuk menghitung MVA,

- a. Pertama tambahkan modal (capital) yang sudah masuk perusahaan dari para shareholder, bondholders, dan retained earning.
- b. Reklasifikasi biaya-biaya akuntansi tertentu, seperti R&D, yang menunjukkan bahwa pengeluaran-pengeluaran ini sebenarnya merupakan investasi dalam penghasilan di masa depan. Ini memberikan total modal perusahaan. Sejauh ini merupakan pendekatan yang sama dalam mengkalkulasi EVA.
- c. Menggunakan harga saham lancar, menjumlahkan nilai semua saham yang beredar, ditambah nilai pada utang perusahaan. Ini adalah nilai pasar perusahaan. Jika nilai

pasar perusahaan lebih besar daripada semua modal yang diinvestasikan dalam perusahaan, maka perusahaan memiliki MVA positif – yang berarti bahwa manajemen (dan strategi yang diikuti) sudah menciptakan kekayaan. Akan tetapi, dalam kasus-kasus tertentu nilai pasar perusahaan sebenarnya kurang dari modal yang masuk dalam perusahaan – kekayaan pemegang saham berkurang.

Coca Cola dan General Electric cenderung untuk memiliki MVA yang paling tinggi. Pada tahun 1993, honor berada di General Motors dengan MVA negatif \$17,803 milyar. Berbagai penelitian sudah menunjukkan bahwa EVA adalah prediktor MVA. Tahun-tahun yang berurutan EVA positif umumnya menimbulkan MVA yang melambung. Riset juga menyatakan bahwa bergantian CEO secara signifikan berkorelasi dengan MVA dan EVA, sedangkan ROA dan ROE tidak. Ini menunjukkan bahwa EVA dan MVA merupakan tolok ukur yang lebih tepat untuk evaluasi strategi dan manajemen perusahaan di pasar daripada tolok ukur kinerja perusahaan tradisional.

2) Pendekatan Balanced Scorecard: Menggunakan Tolok Ukur Kinerja Kunci

Evaluasi sebuah perusahaan bukan hanya menggunakan tolok ukur finansial, Kaplan dan Norton berpendapat agar “balanced scorecard” mencakup tolok ukur nonfinansial maupun tolok ukur finansial. Balanced scorecard mengkombinasikan tolok ukur finansial yang menyatakan hasil-hasil aktivitas yang sudah dilakukan dengan tolok ukur operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, dan

inovasi perusahaan, aktivitas pengembangan penggerak kinerja masa depan. Manajemen harus mengembangkan berbagai tujuan atau sasaran dalam setiap empat perspektif berikut (Kaplan dan Norton, 1996):

- a) Finansial: Bagaimana kita berhadapan dengan pemegang saham?
- b) Konsumen: Bagaimana konsumen melihat kita?
- c) Perspektif bisnis internal: Apa yang harus dicapai?
- d) Inovasi dan pembelajaran: Dapatkah kita terus meningkatkan dan menciptakan nilai?

Setiap tujuan dalam masing-masing bidang (misalnya, menghindari bangkrut dalam bidang finansial diberikan satu atau dua tolok ukur, dan juga target dan inisiatif. Tolok ukur ini dianggap sebagai tolok ukur kinerja kunci (key performance measures) – tolok ukur yang esensial untuk mencapai pilihan strategik yang dikehendaki. Misalnya, perusahaan dapat memasukkan cash flow, pertumbuhan penjualan kuartalan, dan ROE sebagai tolok ukur untuk sukses dalam bidang keuangan, korporasi dapat mencakup segmen pasar (tujuan posisi yang kompetitif) dan persentase penjualan baru yang berasal dari produk-produk baru (tujuan penerimaan konsumen) sebagai tolok ukur menurut perspektif konsumen. Perusahaan juga dapat mencakup waktu daur dan biaya unit tujuan keunggulan manufakturing) sebagai tolok ukur menurut perspektif bisnis internal. Perusahaan juga dapat mencakup waktu untuk mengembangkan produk-produk generasi berikutnya (sasaran kepemimpinan teknologi) menurut perspektif inovasi dan pembelajaran.

3) Evaluasi Manajemen Puncak

Melalui komite strategi, audit, dan komensasinya, dewan direksi secara cermat mengevaluasi pelaksanaan

pekerjaan CEO dan tim manajemen puncak. Tentunya, evaluasi ini terutama berkaitan dengan seluruh profitabilitas (nilai keuntungan) perusahaan sebagaimana diukur secara kuantitatif dengan return on equity, earnings per share, shareholder value. Tidak adanya profitabilitas jangka panjang tentunya menambah kemungkinan pemecatan CEO. Akan tetapi dewan juga memperhatikan faktor-faktor lain.

Anggota-anggota komite kompensasi dewan direktur dewasa ini umumnya sepakat bahwa kemampuan CEO untuk menetapkan arah strategik, membentuk tim manajemen, dan menyediakan kepemimpinan lebih penting dalam jangka panjang daripada beberapa tolok ukur kuantitatif. Dewan harus mengevaluasi manajemen puncak tidak hanya pada tolok ukur kuantitatif yang khusus terorientasi pada output, tetapi juga pada tolok ukur perilaku-faktor-faktor yang berkaitan dengan praktek-praktek manajemen strategiknya. Tetapi diperkirakan bahwa kurang dari 30% perusahaan secara sistematis mengevaluasi kinerja CEOnya.

Item-item yang dewan gunakan untuk mengevaluasi manajemen puncak harus diperoleh dari sasaran-sasaran yang dewan maupun manajemen puncak sepakat sebelumnya. Jika relasi-relasi yang lebih baik dengan masyarakat setempat dan peningkatan praktek-praktek keselamatan dalam bidang-bidang kerja diseleksi sebagai sasaran-sasaran untuk tahun itu (atau untuk lima tahun), item-item ini harus dimasukkan ke dalam evaluasi. Selain itu faktor-faktor lain yang cenderung menghasilkan profitabilitas dapat dicakup, seperti segmen pasar (market share), kualitas produk, atau intensitas investasi.

Audit manajemen sangat bermanfaat bagi dewan direksi dalam mengevaluasi penanganan manajemen terhadap

berbagai aktivitas perusahaan. Audit-audit manajemen sudah dikembangkan untuk mengevaluasi aktivitas seperti tanggung jawab sosial perusahaan, bidang-bidang fungsi seperti departemen pemasaran, dan divisi-divisi seperti divisi internasional, dan juga untuk mengevaluasi perusahaan itu sendiri dalam audit stratejik. Perusahaan menggunakan berbagai macam teknik untuk mengevaluasi dan mengontrol kinerja dalam semua divisi, SBU-SBU, dan bidang-bidang fungsional. Jika perusahaan terdiri dari berbagai SBU atau divisi, perusahaan akan menggunakan banyak tolok ukur kinerja yang sama (ROI atau EVA, misalnya) yang digunakan untuk menilai seluruh kinerja perusahaan. Sejauh dapat memisahkan unit-unit fungsional khusus seperti R&D, perusahaan dapat mengembangkan pusat-pusat tanggung jawab. Perusahaan juga akan menggunakan berbagai tolok ukur fungsional khusus seperti market share dan penjualan per karyawan (pemasaran), biaya-biaya unit dan persentase kerusakan (operasi), persentase penjualan dari produk-produk baru dan jumlah patent (R&D), dan pergantian (turnover) dan kepuasan kerja (HRM).

Selama rumusan dan implementasi strategi, manajemen puncak menerima serangkaian program dan mendukung anggaran operasi (*operating budgets*) dari unit-unit usahanya. Selama evaluasi dan kontrol, pengeluaran aktual dibandingkan dengan anggaran pengeluaran yang telah direncanakan dan penilaian tingkat perbedaan. Ini secara khusus dilakukan setiap bulan. Selain itu, manajemen puncak mungkin akan membutuhkan periodic reports untuk merangkum data tentang faktor-faktor penting seperti jumlah kontrak konsumen baru, volume pesanan yang diterima, dan angka-angka produktivitas.

4) Responsibility Centers

Control system dapat dibangun untuk memonitor fungsi-fungsi khusus, berbagai proyek atau divisi. Anggaran adalah satu bentuk sistem kontrol yang secara khusus digunakan untuk mengontrol indikator-indikator kinerja finansial. *Responsibility centers* digunakan untuk memisahkan satu unit sehingga dapat dievaluasi secara terpisah dari unit perusahaan lain. Oleh karena itu, setiap pusat pertanggungjawaban memiliki anggaran sendiri dan dievaluasi penggunaan atas sumber daya yang telah dianggarkan. Ini didahului oleh manajer yang bertanggung jawab atas kinerja pusat. Pusat pertanggungjawaban menggunakan sumber-sumber daya (yang diukur dalam kaitannya dengan biaya dan pengeluaran). Ada lima bentuk utama pusat pertanggungjawaban. Bentuk ditentukan dengan cara sistem pengawasan, perusahaan mengukur sumber daya dan jasa atau produk.

- a) **Standard cost centers.** Terutama digunakan dalam fasilitas-fasilitas pengolahan (manufakturing). Biaya standar dihitung untuk setiap operasi berdasarkan data historis. Dalam mengevaluasi kinerja pusat, total biaya standarnya dikalikan dengan unit-unit yang diproduksi. Hasilnya adalah biaya produksi yang diharapkan, yang kemudian dibandingkan (mencari persamaan) dengan biaya produksi aktual.
- b) **Revenue centers.** Produksi biasanya dalam kaitan dengan penjualan dollar atau unit, diukur tanpa pertimbangan biaya-biaya sumber daya (misalnya, upah). Pusat dinilai dalam kaitannya dengan efektivitas bukan efisiensi. Efektivitas wilayah penjualan, misalnya,

- ditentukan dengan membandingkan penjualan aktualnya dengan penjualannya dalam setahun yang telah diproyeksi atau satu tahun sebelumnya. Profit-profit tidak dipertimbangkan karena departemen penjualan mempunyai pengaruh yang sangat terbatas atas biaya aneka produk yang mereka jual.
- c) **Expense centers.** Semua sumber daya diukur dalam dollar tanpa mempertimbangkan biaya-biaya pelayanan atau produknya. Jadi anggaran akan dibuat untuk pengeluaran yang direkayasa (engineered expenses – biaya-biaya yang dapat dihitung) dan untuk pengeluaran (discretionary expenses – biaya-biaya yang hanya dapat diperkirakan). Pusat pengeluaran khusus adalah departemen administrasi, pelayanan, dan riset. Departemen-departemen ini menghabiskan uang perusahaan, tetapi hanya secara tidak langsung menambah penghasilan.
- d) **Profit centers.** Kinerja diukur dalam kaitannya dengan perbedaan antara penghasilan (yang mengukur produksi) dan pengeluaran (yang mengukur sumber daya). Profit center khususnya dibangun kapan saja unit organisasi memiliki pengawasan atas sumber daya maupun produk atau pelayanannya. Dengan memiliki pusat keuntungan, perusahaan dapat diorganisasi dalam divisi-divisi saluran produk terpisah. Manajer dari setiap divisi diberi otonomi sejauh dia mampu menjaga profit pada tingkat yang memuaskan (atau lebih baik).
- Beberapa unit organisasi yang biasanya tidak dipertimbangkan secara potensial mendapat otonom, dengan tujuan berbagai evaluasi profit center, dibuat sedemikian rupa. Departemen manufakturing, misalnya

dapat dikonversi dari standard cost center (expense center) menjadi profit center: itu dimungkinkan untuk membebankan transfer price untuk setiap produk yang departemen manufakturing “jual” ke departemen penjualan. Perbedaan antara biaya manufakturing per unit dan transfer price yang telah disepakati menjadi “profit” unit.

Penetapan harga transfer umumnya digunakan dalam situasi berbagai perusahaan yang terintegrasi secara vertikal dan dapat bekerja baik bila harga dapat dengan mudah ditentukan untuk jumlah produk yang ditunjuk. Walaupun banyak pakar sepakat bahwa harga-harga transfer pasar adalah pilihan terbaik, hanya 30% - 40% perusahaan menggunakan harga pasar untuk menetapkan harga transfer. (dari sisa perusahaan lain, 50% menggunakan biaya; 10% - 20% menggunakan negosiasi.) Akan tetapi, jika harga tidak mudah ditetapkan, kekuatan penawaran relatif dari semua pusat, bukan pertimbangan-pertimbangan strategik, cenderung mempengaruhi harga yang telah disepakati. Manajemen puncak mempunyai kewajiban untuk memastikan agar pertimbangan-pertimbangan politis ini tidak melampaui pertimbangan-pertimbangan strategik. Sebaliknya, angka profit untuk setiap pusat akan dibias dan memberikan informasi buruk untuk keputusan-keputusan strategik baik pada tingkat perusahaan maupun pada tingkat divisi.

- e) **Investment centers.** Karena banyak divisi dalam perusahaan manufakturing besar menggunakan aset-aset yang signifikan produk-produknya, dasar aset (*asset base*) harus menjadi faktor penting dalam evaluasi kinerjanya.

Jadi tidak memadai untuk fokus hanya pada profit, seperti dalam kasus profit centers. Performance investment centers diukur dalam kaitannya dengan perbedaan antara sumber dayanya dan pelayanannya atau produknya. Misalnya, dua divisi dalam satu perusahaan membuat profit-profit yang sama, tetapi satu divisi memiliki keuntungan \$3 juta, sedangkan divisi lain memiliki keuntungan \$1 juta. Kedua divisi membuat profit yang sama, tetapi satu divisi jelas lebih efisien: keuntungan yang lebih kecil memberikan pada *shareholder* (pemegang saham) dengan keuntungan yang lebih baik atas investasinya. Tolok ukur performance investment center yang paling banyak digunakan adalah *return on investment* (ROI).

2. Sistem Informasi Strategis (Strategic Information System)

Agar penilaian kinerja berpengaruh terhadap manajemen stratejik, perlu dikomunikasikan terlebih dahulu kepada mereka yang bertanggung jawab dalam memformulasikan dan mengimplementasikan rencana strategis. Sistem informasi strageis dapat melaksanakan fungsi komunikasi ini. Fungsi komunikasi ini dapat dilakukan dengan dengan sistem komputer maupun manual, secara formal atau informal.

Salah satu alasan atas kebangkrutan perusahaan "*International Harvester*" adalah ketidakmampuan pimpinan puncak perusahaan secara tepat menentukan keuntungan produknya berdasarkan produk sejenis dalam kelompok yang sama. Karena ketidakmampuan ini pihak manajemen terus berupaya untuk memperbaiki bisnisnya yang semakin melemah dan tidak dapat merespon secara fleksibel perubahan yang besar dan kejadian-kejadian yang tidak terduga.

Sebaliknya, salah satu alasan keberhasilan “Toys R Us” adalah karena kemampuan manajemen perusahaan dalam menggunakan sistem informasi strategik secara maksimal untuk mengendalikan keputusan-keputusan pembelian. Catatan kas dari 300 toko “Toys R Us” dapat mentransfer informasi setiap hari ke dalam komputer-komputer pada perusahaan induk. Akibatnya, perusahaan induk mengetahui secara pasti setiap pagi berapa banyak telah terjual pada tahun itu, bagaimana penjualan tahun ini dibandingkan penjualan tahun lalu. Sistem informasi memungkinkan semua pesanan ulang dibuat secara otomatis dengan komputer tanpa campur tangan manajemen. Ini memungkinkan perusahaan untuk menerapkan terhadap produk-produk mainan baru tanpa harus memesan secara besar-besaran terlebih dahulu. Dampaknya adalah, sistem informasi strategik seperti ini memungkinkan konsumen untuk memutuskan pembelian mereka terhadap produk yang telah diorder ulang.

Banyak perusahaan multinasional yang menerapkan suatu sistem komputer yang kompleks yang disebut R/3 yang dibuat perusahaan Jerman “SAP AG”. Software R/3 mengintegrasikan dan mengotomatisasikan keputusan pesanan (order taking), pelacakan rekening atau rekening koran (credit checking), pelacakan pembayaran (payment verification), dan saldo buku (book balancing). Karena ketidakmampuan R/3 dalam memanfaatkan suatu sistem informasi yang sama lagi seluruh aktivitas perusahaan di seluruh dunia, maka ia menjadikan sistem ini menjadi informasi bisnis yang standard. Microsoft, misalnya menggunakan R/3 untuk menggantikan suatu sistem pelacakan keuangan di 26 cabang perusahaan. Kendatipun sistem ini harganya US\$ 25 juta dan memerlukan waktu 10 bulan untuk menyusunnya, sistem R/3 dapat menghemat Microsoft sebesar US\$18 juta. Coca Cola menggunakan sistem R/3 sehingga memungkinkan seorang manajer di Atlanta untuk

menggunakan komputer pribadinya untuk melacak penjualan Coca Cola dengan botol isi 20 – ponds di India. Perusahaan Owens Corning melihat jauh ke depan bahwa R/3 sistem akan memungkinkan armada penjualan untuk mempelajari apa yang tersedia di pabrik atau gudang untuk secara total mempersiapkan pesanan konsumen.

Pada tingkat divisi atau SBU (*strategic business unit*) sebuah perusahaan, sistem informasi harus digunakan untuk mendukung, mendorong, dan memperbesar strategi bisnis melalui sistem pendukung keputusan. Suatu SBU yang menerapkan suatu strategi keunggulan biaya menyeluruh dapat menggunakan sistem informasinya untuk mengurangi biaya apakah dengan meningkatkan produktivitas tenaga kerja atau meningkatkan penggunaan sumber daya lainnya seperti persediaan atau mesin/peralatan.

Dewasa ini, semakin banyak perusahaan yang menghubungkan jaringan sistem informasinya (*intrenets*) terhadap perusahaan lain melalui “*extranets*” untuk menerapkan keputusan strategik dan memonitor hasil-hasilnya. Misalnya, perusahaan Chicago-based Navigator, tidak lagi mempertahankan “a tire – and rim inventory” di kota Springfield, Ohio, sebuah pabrik rakitan truk. Tanggung jawab ini diambil secara elektronik oleh perusahaan Goodyear Tire & Rubber, salah satu pemasok Navistar’s dan kebutuhan-kebutuhan akan “tire and – rim” melalui nilai pertukaran data elektronik. Informasi ini kemudian dikirim kepada pabrik “Goodyear” di kota Ohio dimana ban ditumpuk dan dibentuk. Rakitan yang sudah selesai dikirim ke pabrik “Navistar Springfield”, tersedia kira-kira delapan jam sebelum digunakan.

3. Problem dalam Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu bagian penting dari evaluasi dan pengendalian. Ketiadaan tujuan-tujuan kuantitatif atau standard

kinerja dan ketidakmampuan dari sistem informasi untuk menyediakan informasi yang valid dan tepat waktu merupakan dua masalah pengendalian yang jelas. Tanpa tujuan dan penilaian yang cepat, sangat sulit untuk membuat keputusan-keputusan strategik dan operasional.. Kendatipun demikian, penggunaan standerd yang kuantitatif dan cepat tidak menjamin tercapainya kinerja yang baik. Kegiatan evaluasi dan monitoring kinerja dapat menyebabkan efek samping yang mengganggu kinerja perusahaan secara keseluruhan. Di antara efek negatif yang paling sering adalah orientasi jangka pendek (*short – term oerientation*) dan pergeseran tujuan (*goal displacement*).

a. Orientasi Jangka Pendek (Short – term Orientaion)

Banyak pimpinan puncak melaporkan bahwa dalam berbagai situasi mereka tidak menyadari implikasi jangka panjang dari operasi saat ini terhadap strategi yang mereka telah sepakati atau implikasi bersifat operasional dari suatu strategi terhadap misi perusahaan. Evaluasi jangka panjang biasanya tidak dilakukan karena pimpinan puncak:

1. Tidak menyadari pentingnya evaluasi
 2. Percaya bahwa pertimbangan jangka pendek adalah lebih penting dari pertimbangan jangka panjang
 3. Tidak dievaluasi secara personal atas dasar jangka panjang
 4. Tidak memiliki waktu untuk membuat analisis jangka panjang.
- Tidak ada argumentasi sesungguhnya untuk alasan pertama dan terakhir. Jika pimpinan menyadari pentingnya evaluasi jangka panjang mereka menyusun waktu yang diperlukan untuk melaksanakannya. Kendatipun banyak pimpinan puncak melaksanakan atas desakan investasi komunitas dan intensif jangka pendek dan rencana promosi untuk mendukung alasan kedua dan ketiga, bukti tidak selalu mendukung argumentasi mereka.

Banyak penilaian didasarkan pada data akuntansi benar-benar telah mendorong suatu orientasi jangka pendek. Secara teoritis misalnya, *return on investment*, tidak dibatasi atas periode jangka pendek, tetapi dalam prakteknya menggunakan penilaian ini untuk mewujudkan keuntungan jangka panjang perusahaan. Biasanya manajer selalu dapat memanipulasi antara earning (pembilang) dan investasi sebagai penyebut, sehingga angka ROI menjadi tidak berarti. Kegiatan iklan, perawatan, dan penelitian dapat dikurangi. Merger dapat dilakukan sehingga dapat menghasilkan pendapatan saat ini daripada keuntungan perusahaan-perusahaan atau divisi.

b. Pergeseran Tujuan (Goal Displacement)

Monitong dan penilaian kinerja (jika tidak dilakukan secara hati – hati dapat berakibat pada penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pergeseran tujuan (*goal displacement*) adalah alat yang meragukan dan mengakhiri dan muncul ketika aktivitas-aktivitas awalnya dimaksudkan untuk membantu para manajer mencapai objektivitas perusahaan, atau dilaksanakan untuk memenuhi objektif selain dari yang telah disepakati. Ada dua tipe pergeseran tujuan (*goal displacement*), yaitu:

a) Behavior substitution

Behavior substitution adalah suatu fenomena ketika orang mengganti aktivitas-aktivitas yang baik mengarah pada pencapaian tujuan dengan aktivitas yang benar – benar mengarahkan pada pencapaian tujuan perusahaan, karena aktivitas yang salah justru dihargai. Manajer, seperti kebanyakan orang, cenderung untuk lebih memfokuskan perhatian mereka terhadap perilaku yang dinilai secara jelas ketimbang perilaku yang tidak dinilai. Karyawan selalu

menerima sedikit terhadap hal yang dinilai dengan melibatkan dalam aktivitas yang dinilai secara keras seperti seperti kerja sama dan inisiatif. Orang yang rasional tentu saja cenderung bekerja untuk penghargaan yang ditawarkan oleh sistem. Oleh karena itu, orang – orang cenderung memilih perilaku yang diakui dan dihargai dengan perilaku yang tidak diakui dan dihargai, tanpa mempertimbangkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

b) Suboptimization

Suboptimization (optimisasi) mengacu kepada fenomena ketika suatu unit mengoptimalkan pencapaian tujuan unitnya sehingga dapat membahayakan organisasi secara keseluruhan. Penekan dalam perusahaan–perusahaan besar dalam mengembangkan pusat pertanggungjawaban yang terpisah dapat menciptakan beberapa masalah bagi perusahaan secara keseluruhan. Bilai satu unit dapat menciptakan beberapa masalah bagi perusahaan secara keseluruhan. Bila satu unit atau divisi melihat dirinya sebagai bagian yang tidak terpisah, ia mungkin menolak untuk bekerja sama dengan berbagai cara mempengaruhi secara negatif evaluasi kinerjanya. Persaingan antara divisi untuk mencapai ROI yang tinggi dapat berakibat suatu divisi untuk mencapai suatu ROI yang tepat dapat berakibat suatu divisi untuk membagi teknologi barunya atau perbaikan proses kerjanya. Upaya suatu divisi mengoptimalkan pencapaian tujuannya menyebabkan divisi lain tertinggal, sehingga menyebabkan efek negatif kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

c) Pedoman Kontrol yang Tepat (Guidelines for Proper Control)

Dalam merancang suatu sistem pengendalian pimpinan puncak perlu menyadari bahwa pengendalian harus dengan strategi. Jika pengendalian tidak menjamin penggunaan strategi akan memperlemah implementasi objektif perusahaan. Acuan– acuan berikutnya dapat kiranya dipedomani:

1. Pengendalian sebaiknya menggunakan informasi seperlunya untuk memberikan gambaran yang benar dari suatu negara. Terlalu banyak pengendalian dapat menciptakan kebingungan.
2. Pengendalian sebaiknya memonitor hasil-hasil dan aktivitas hasil dan aktivitas yang berarti, kendatipun sulit dalam penilaian. Jika kerja sama antara divisi adalah penting bagi kinerja perusahaan, beberapa bentuk penilaian kuantitatif dan kualitatif sebaiknya digunakan untuk memonitor kerja sama tersebut.
3. Pengendalian sebaiknya tepat waktu, sehingga tindakan koreksi dapat dilakukan sebelum terlambat. Pengendalian yang terarah, pengendalian yang termonitor dan menilai faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja, sebaiknya ditekankan sehingga peringatan awal terhadap masalah dapat diberikan.
4. Pengendalian jangka panjang dan jangka pendek sebaiknya digunakan. Jika penilaian jangka pendek yang ditekankan, maka aktivitas juga akan berorientasi jangka pendek.
5. Pengendalian sebaiknya bertujuan untuk menemukan dan membahas penyimpangan yang terjadi. Hanya aktivitas dan hasil yang terjadi di luar toleransi yang sebaiknya menjadi perhatian.

6. Perlu penekanan pada penghargaan atau terpenuhinya dan melampaui standard daripada memberikan hukuman atas tidak tercapainya standard. Hukuman/sanksi yang berat atas kegagalan akan menghasilkan pergeseran tujuan (*goal displacement*). Manajer akan merekayasa (arti negatif) laporan dan melobi penetapan standard yang lebih rendah.

4. Manajemen Insentif Strategis (*Strategic Incentives Management*)

Untuk menjamin keselarasan antara kebutuhan secara keseluruhan dengan kebutuhan karyawan secara individu, pimpinan dan dewan direksi perlu menyusun suatu program insentif yang menghargai kinerja yang diinginkan. Untuk mengurangi terjadinya *gancy problems* (ketika karyawan bertindak atas kepentingannya daripada mencapai nilai pemegang saham). Rencana insentif perlu disesuaikan semaksimal mungkin dengan strategi divisi dan perusahaan. Suatu survey atas 600 bisnis unit menunjukkan bahwa kombinasi pembayaran berkaitan dengan suatu strategi pertumbuhan yang menekankan pemberian bonus dan insentif lain selain gaji dan kompensasi, dimana kombinasi pembayaran yang berkaitan dengan suatu strategi mempunyai penekanan yang sebaliknya. Penelitian benar-benar menunjukkan bahwa manajer SBU yang memiliki elemen-elemen kinerja jangka panjang dalam program kompensasinya lebih memilih suatu perspektif jangka panjang, investasi yang lebih besar dalam R&D, barang – barang modal, dan pelatihan karyawan.

Berikut ini adalah tiga pendekatan yang dirancang untuk membantu menyeleraskan penelitian dan penghargaan dengan objektif dan jangka waktu yang eksplisit:

a. Metode Faktor Tertimbang (*Weighted – Factor Method*)

Metode ini khususnya sangat tepat untuk penilaian dan penghargaan kinerja dari manajer puncak SBU dan kelompok eksekutif ketika faktor – faktor kinerja dan kepentingannya bervariasi antara satu SBU dengan SBU lainnya. Suatu penilaian perusahaan mungkin berisi variasi berikut:

- a. Kinerja SBU yang memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi, dinilai berdasarkan pangsa pasar (market share), pertumbuhan penjualan, keberhasilan masa depan yang terukur, dan keberhasilan atas beberapa proyek yang strategis yang berorientasi masa depan.
- b. Kinerja SBU yang memiliki tingkat pertumbuhan rendah, sebaliknya dinilai berdasarkan tingkat pertumbuhan investasi dan pemasukan kas.
- c. Kinerja SBU yang memiliki tingkat pertumbuhan sedang, dinilai berdasarkan kombinasi faktor-faktor yang disebutkan di atas.

b. Metode Evaluasi Jangka Panjang (*Long-Term Evaluation Method*)

Metode ini merancang kompensasi kepada manajer atas pencapaian objektif yang dirancang untuk multiperiodode. Seorang eksekutif dijanjikan saham perusahaan atau “unit kinerja” (dapat diuangkan) dalam jumlah yang didasarkan atas kinerja jangka panjang. Satu komite eksekutif, misalnya, menyusun satu eksekutif tertentu atas dasar pertumbuhan dalam pendapatan per lembar saham selama satu periode lima tahunan. Pemberian penghargaan disesuaikan dengan keberhasilan perusahaan bila dapat mencapai objektif tersebut dalam kurun waktu yang ditentukan. Eksekutif yang meninggalkan perusahaan sebelum tercapainya sasaran tidak menerima apa-apa.

c. Metode Dana Strategis (*Strategic–Funds Method*)

Metode ini mendorong para eksekutif untuk melihat biaya yang berbeda dengan yang dibutuhkan dalam operasi saat ini. *Accounting Statement* untuk unit perusahaan memasukkan dana-dana strategik sebagai bagian masukan di bawah ROI saat ini. Oleh karena itu dimungkinkan untuk membedakan sejumlah biaya yang dipakai untuk menghasilkan pendapatan saat ini dan pendapatan yang diinvestasikan kembali dalam bisnis. Oleh karena itu, manajer tersebut dapat dievaluasi berdasarkan basis jangka pendek dan jangka panjang dan mempunyai suatu dorongan untuk menginvestasikan dana – dana strategis pada masa mendatang.

Suatu cara yang efektif untuk mencapai hasil – hasil strategis yang diinginkan melalui suatu sistem penghargaan adalah mengkombinasikan ketiga pendekatan:

- 1) Memisahkan dana strategis dari dana jangka pendek, sebagaimana dilakukan dalam metode dana strategis.
- 2) Mengembangkan suatu metode faktor tertimbang untuk masing–masing SBU.
- 3) Menilai kinerja berdasarkan tiga basis:
 - a) Keuntungan sebelum pajak yang ditunjukkan oleh pendekatan dana strategis
 - b) Faktor – faktor tertimbang
 - c) Evaluasi jangka panjang atas kinerja SBU dan perusahaan.

d. Penggunaan Audit Strategis untuk Mengevaluasi Kinerja Perusahaan

Audit strategis memuat daftar pertanyaan yang didasarkan kepada masalah-masalah yang memungkinkan dilakukannya analisis sistematis dari aktivitas dan fungsi perusahaan. adalah

satu jenis audit manajemen yang benar – benar diperlukan sebagai alat diagnosis untuk menekankan pada masalah berbagai aspek perusahaan secara menyeluruh dan untuk memfokuskan pada kekuatan–kekuatan dan kelemahan–kelemahan organisasi. Audit strategis dapat membantu menentukan mengapa suatu aspek tertentu mendatangkan masalah–masalah bagi suatu perusahaan dan membantu mencari pemecahan terhadap masalah tersebut.

Audit strategis tidaklah memuat pertanyaan secara menyeluruh tentang perusahaan, tetapi menggambarkan banyak pertanyaan penting yang dibutuhkan untuk melakukan analisis strategis yang lebih rinci terhadap sebuah perusahaan. Beberapa pertanyaan atau bahkan beberapa aspek mungkin tidak sesuai untuk suatu perusahaan., dalam hal ini, pertanyaan tersebut mungkin tidak memadai untuk analisis yang lengkap. Bagaimanapun juga setiap pertanyaan dalam aspek tertentu dari audit strategis dapat dirinci ke dalam beberapa pertanyaan tambahan yang lebih rinci. Pengembangan pertanyaan sangat disarankan, dan tentu saja harus disesuaikan dengan kebutuhan analisis.

E. Rangkuman

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen di mana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan. Evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi

Tahap implementasi dan evaluasi strategimerupakan tahap akhir dalam implementasi strategi. Dalam tahap ini manajemen sudah

harus mempunyai gagasan yang jelas mengenai tingkat perubahan yang diinginkan, baik menyangkut struktur organisasi, budaya perusahaan maupun gaya kepemimpinan. Untuk melakukan tahap implementasi dan evaluasi strategi dengan baik dan berhasil, manajemen perusahaan perlu terbiasa dan membiasakan diri dengan empat jenis keahlian dasar, yaitu: (1) Kemampuan Berinteraksi (*Interacting Skills*), (2) Kemampuan Mengalokasi (*Allocation Skills*), (3) Kemampuan Memonitoring (*Monitoring Skills*), (4) Kemampuan Mengorganisasikan (*Organizing Skills*).

Setelah melakukan implementasi strategi, agar manajemen dapat mengetahui bahwa strategi yang telah diimplementasikan sudah sesuai dengan strategi yang telah diformulasikan, maka strategi tersebut harus dievaluasi.

Informasi evaluasi dan pengendalian/kontrol terdiri dari data performance dan laporan-laporan aktivitas. Jika hasil-hasil kinerja yang tidak dikehendaki karena proses manajemen strategis digunakan tidak tepat, para manajer operasional harus mengetahui hal itu sehingga mereka dapat mengoreksi aktivitas karyawan. Manajemen puncak tidak perlu terlibat. Akan tetapi, jika hasil-hasil kinerja yang tidak diharapkan dari proses-proses itu sendiri, manajer puncak, dan juga manajer operasional, harus mengetahui itu sehingga mereka dapat mengembangkan program-program atau prosedur-prosedur implementasi baru.

Informasi evaluasi dan kontrol harus relevan dengan apa yang sedang dimonitor. Salah satu hambatan untuk kontrol yang efektif adalah kesulitan dalam mengembangkan berbagai tolok ukur untuk berbagai macam aktivitas dan *output* penting.

F. Soal-soal Latihan

1. Jelaskan Pengertian Evaluasi?
2. Apa Hakekat Evaluasi?
3. Jelaskan Implementasi dan Evaluasi Strategi ?
4. Jelaskan Evaluasi dan Pengendalian Strategi ?



Ang, S. H. (2000). The Power of Money: A Cross-Cultural Analysis of Business-Related Beliefs. *Journal of World Business* , 35.

Arthur, A. J. (2007). *Crafting and Executing Strategy : the quest for competitive Advantage concepts and cases*. New JYork: Mc Graw-Hill Company Inc.

Arthur, M. d. (2010). A Career Lexicon for the 21st Century. . *Arthur, M.B. dan Rousseau, D.M. Academy of Management Executive* , Vol. 10, No. 4, pp.28-39.

Bhatt, G. (2000). Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organization. *The Learning Organization* , Vol. 7, No. 2, pp. 89-98.

Bierly III, P. K. (2000). Organizational Learning, Knowledge, and Wisdom. *Bierly III, P.E., Kessler, E.H., & Christensen, E.W. (2000)*.

Organizational Change Management, Bierly III, P.E., Kessler, E.H., & Christensen, E.W. (2000). *Organizational Learning*. Vol. 13, No. 6, pp. 595-618.

Certo, S. &. (2010). *Strategic Management*. New York: McGraw Hill,

Chandler. (2013). *Dream weaving Rahasia Menaklukkan Pesaing dalam Bisnis*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.

Chandler, M. (2013). *Dreamweaving Rahasia Menaklukkan Pesaing dalam Bisnis*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.

Clausewitz, C. v. (2013). *Principles of War, translated and edited with an Introduction by Hans W. Gatzke*. New York: Dover Publications Inc.

Cleland, D. a. (2005). *Systems Analysis and Project Management*. New York: McGraw Hill.

Cleland, D. a. (2005). *Systems Analysis and Project Management*. New York: McGraw Hill.

Collis, D. d. (2005). *Corporate Strategy: A Conceptual Framework*. New York: Harvard Business School.

Colquit, L. d. (2009). *Organizational Behavior*. Boston: McGrawhill-International Edition.

David. (2012). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.

David, F. R. (2004). *Konsep-Konsep Manajemen Strategis, Edisi 9*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.

Day, G. S. (2007). *Day, George S. Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Wiley & Sons.

Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan*. Jakarta : PT. Indeks.

Drucker. (2008). *The Coming of the New Organization*. *Harvard Business Review*. New York: Harper & Row.

Fisher, J. R. (2000). Envisioning a culture of contribution. *Journal of Organizational Excellence* , pp. 47-54.

Gitasudarmo, I. (2009). *Manajemen Strategi* . Yogyakarta: PT BPFE.

Glueck, W. F. (2008). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* . Jakarta: Erlangga.

Graen, G. (2006). Managing changes in globalizing business: how to manage cross-cultural business partners. *Journal of Organizational Change Management* , Vol. 9, No. 3, pp. 62-72.

Hunger, J. a. (2009). *Strategic Management, 5th ed.* New York: Addison Wesley.

Ivancevich, J. d. (2009). *Organizational Behavior and Management*. Boston: McGraw-Hil.

Jackson, S. &. (2013). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists*. New York: West Publishing Company

Jay, R. B. (2010). *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*. Jakarta: PT Salemba Empat Patria.

John, R. C. (2005). Mission Statements Make Cents. *Journal Of Business Strategy* , Vol 45. .

Kaplan, N. (1996). *Ka The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. New York: Harvard Business School.

Kaplan, N. (2001). *The Strategy Focused Organisation How BSC Companies Thrive in the New Business Environment*. New York: Harvard Business School.

Kotler, P. (2007). *Manajemen Prinsip-prinsip Pemasaran, Jilid 1, Edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga.

Mark, B. C. (2009). Bart ChriThe Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study . *Bart Christopher and Baetz Mark, 1998. "The Relationship Between Mission Statements and*

Firm Performance Journal Of Management Studies , Bart Christopher and Baetz Mark, 1998. "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study" Vol 35 .

Mintzberg, H. B. (2008). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press,.

Nawawi, A. &. (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Ohmae, K. (2012). *The Mind of The Strategist, Business Planning for Competitive Advantage*. Tokyo: Penquin Book.

Pearce/Robinson. (2008). *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Edisi sepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.

Peter, J. d. (2012). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. Boston: McGraw-Hill.

Porter. (2012). *Competitive Strategy ; Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. London: The Free Press.

Porter, M. E. (2010). *Competitive Strategy ; Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. London: The Free Press.

Reksohadiprodjo, S. (2003). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: BPFE.

Riva'i, V. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan : dari teori ke praktek* . Jakarta: Radja Grafindo Persada. .

Rothwell, S. (2005). *Human Resource Management*. London: A Critical Text .

Routledge Schuler. R.S., &. W. (2010). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics*. New York: West Publishing Company.

Sadri, G. d. (2000). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development* , Vol. 20, No. 10, pp. 853-859.

Siagian, S. (2008). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Simorangkir, O. P. (2006). *Dasar-dasar dan Mekanisme Perbankan*. Jakarta: Aksara Persada Indonesia.
- Suseno, F. M. (2001). *Kuasa & Moral*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, A. S. (2006). *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Wheelen, T. L. (2008). , *Concept In Strategic Management and Business Policy. Eight edition*. . New Jersey: Prentice Hall, inc. .

INDEKS

A

aggregate, 8
aktifitas yang produktif, 22
alokasi sumberdaya, 5
alternatif strategi, 19, 33, 101, 149, 150
Analisis, 69, 70, 72, 73, 79, 86, 87, 88, 89, 94, 95, 96, 98, 103, 104, 284
analisis situasi, 15, 24

B

Basic financial planning, 16
budgeting, 16

C

competitor, 23
customer intimacy, 23

D

dimensi, 80, 88, 103

E

efektif dan efisien, 2
Eksternal, 72, 94, 95, 98, 103
Elektronic Commerce, 11
Evaluasi strategi, 20, 34

F

filosofi, 4, 23, 46, 47
Forecast-based planning, 16
formulasi, 4, 6, 17, 19, 21, 24, 28, 135, 151

I

implementasi, 4, 6, 9, 17, 19, 20, 28, 34, 93, 94, 134, 151

K

Kebijakan makro, 8

kelemahan, 70, 88, 89, 95, 96, 97, 98, 101, 102, 103, 284

kepemimpinan, 3, 108, 140

keputusan strategis, 5, 10, 108

keunggulan kompetitif, 5, 6, 19, 23, 48, 97, 109, 113, 114, 115, 118, 128, 140, 141

Keunggulan kompetitif, 6

komprehensif, 7, 27, 45, 109

kondisi internal, 5, 97, 102, 137

konsep manajemen strategis, 12, 24, 55

Konsep manajemen strategis, 23, 25

konteks lingkungan luar dan dalam organisasi, 24

L

lingkungan eksternal perusahaan, 4

M

Manajemen strategik bersifat dinamik, 10

manajemen strategik merupakan suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar, 7

Manajemen strategis, 2, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 23, 27, 33

Manajemen strategis meningkatkan kemampuan organisasi, 12

manajemen strategis untuk membuat keputusan yang efektif, 11

market share, 9, 141

Memajemen tenaga kerja secara efektif, 22

meningkatnya produktivitas karyawan, 12

merancang organisasi, 6

misi perusahaan, 4, 20, 36, 48, 51, 53, 116, 136, 138, 151

monopoli dilarang oleh pemerintah, 9

O

operational excellence, 23

opportunity, 9, 89, 114

organisasi, 69, 70, 71, 72, 75, 78, 79, 83, 86, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 102, 103, 284

P

pengendalian, 3, 5, 24, 25, 26, 28, 76, 82, 102, 127

pengendalian strategi, 24

pengorganisasian, 3, 5, 21

peran manajemen, 2

perencanaan, 3, 5, 8, 12, 16, 20, 21, 23, 25, 26, 29, 61, 71, 72, 93, 102, 135

perilaku organisasi, 3

positioning, 13

prinsip kerja efisiensinya, 8

product leadership, 22

produktifitas, 12

profitabilitas, 11, 12, 29, 34, 48, 60, 118

proses manajemen stratejik, 18, 19, 28

R

Rencana strategis organisasi, 4

ruang lingkup makro dan mikro, 8

S

sasaran strategis, 5

sistem manajemen kinerja, 16

sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis, 12

strategi bisnis, 12, 22, 75, 106, 131, 142, 144, 147

strategi utama yang telah ditentukan, 5

Strategic Management, 17

Strategic Planning, 14, 17, 71

strength, 9

subset, 12, 13

system penghargaan, 5

T

target pasar, 13, 112

threats, 9, 89, 99

tindakan korektif, 12, 20, 34

tujuan organisasi, 1, 2, 3, 24, 25, 36, 39, 43, 54, 68, 105, 133, 136, 141, 152

V

Variety-based positioning, 13

W

weakness, 9, 89, 98

GLOSARIUM

Analisis lingkungan strategis

Adalah menyusun asumsi-asumsi strategis dan mengujinya dengan visi dan misi organisasi untuk memperoleh faktor penentu keberhasilan.

Analisis SWOT

adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Basic financial planning

Adalah perencanaan perusahaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan

Balanced scorecard

Adalah metoda yang dikembangkan Kaplan dan Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan

customer intimacy

(Keakraban/Keintiman dengan pelanggan).

adalah membangun hubungan yang akrab/intim dengan semua pelanggannya sehingga akan membentuk mitra bisnis/ relasi yang langgeng dan berkelanjutan.

Decision Support System

Adalah system informasi yang dirancang untuk membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dalam kondisi yang unik dan data tidak terstruktur

Diferensiasi (Differentiation)

Adalah salah satu tipe strategikompetitif di mana organisasi berupaya membuat produk atau jasa yang ditawarkannya berbeda dengan pesaing

Dynamic pricing

Merupakan penetapan harga di mana harga berubah-ubah berdasarkan permintaan, segmen pasar, dan ketersediaan produk

Evaluasi strategi

Adalah tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi adalah alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan

Etika

Berasal dari bahasa Yunani kuno, yaitu ethos yg berarti : kebiasaan/adat, akhlak,watak, perasaan, sikap, cara berpikir. Menurut Kamus Bahasa Indonesia etika adalah “ilmu pengetahuan tentang asas-asas akhlak (moral)”

Etika bisnis

Adalah cara-cara untuk melakukan kegiatan bisnis, yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu, perusahaan, industri dan juga masyarakat.

Forecast-based planning,

Adalah pengembangan dari sistem *Basic financial planning*, yang di digunakan untuk perencanaan jangka panjang

Formulasi strategi

Adalah strategi mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan

Functional strategy

Adalah suatu pendekatan terhadap area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya.

Failure

Kondisi yang sangat tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi karena strategi perusahaan tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga dalam implementasinya.

General Environment

Adalah kumpulan dari berbagai faktor lingkungan makro-eksternal, baik secara langsung maupun tidak langsung yang mempengaruhi dinamika pada perusahaan

Grand strategies

strategi induk atau strategi bisnis, menyediakan arahan dasar bagi tindakan-tindakan strategis. Strategi ini menjadi landasan untuk usaha yang terkoordinasi dan berkelanjutan yang diarahkan pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Globalization Strategy

merupakan standarisasi rancangan produk dan strategi periklanan di seluruh dunia.

Implementasi strategi

Adalah strategi mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan.

Justice Approach

Keputusan mempunyai kedudukan yang sama, dan bertindak adil dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan baik secara perseorangan ataupun secara kelompok.

Konsorsium (concordia)

didefinisikan sebagai hubungan besar yang saling terkait antara perusahaan-perusahaan dalam suatu industri

Manajemen :

Adalah Suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (line) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Manajemen strategis

Adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Atau Analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif

Misi

Merupakan rangkaian kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai visinya

Multidomestic Strategy

adalah modifikasi desain produk dan strategi periklanan untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik dari masing-masing negara

Nilai dasar

Merupakan landasan dasar yang digunakan dalam penentuan tujuan organisasi ke depan yang sekaligus berfungsi untuk membatasi tujuan organisasi

operational excellence

(keunggulan operasional). Strategi ini yang paling utama adalah membangun proses bisnis yang efektif dan efisien.

Orientasi Konsumen

Adalah mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan kemudian menyediakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Posisi Strategis

Strategi penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas

product leadership

(keunggulan produk). Strategi ini selalu berupaya menciptakan produk-produk dengan kualitas premium, dan selalu *one step ahead* dibanding produk kompetitor

Perumusan strategi

Adalah proses penyusunan langkah-langkah untuk masa depan perusahaan, yang bertujuan untuk membangun visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dalam rangka menciptakan nilai terbaik yang berasal dari konsumen

Roulette

Merupakan situasi di mana perusahaan kurang baik dalam memformulasi strateginya, namun perusahaan melakukan implementasi yang cukup baik.

strategi

Adalah suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan

Strategic Planning,

Adalah pengembangan dari *forecast-based planning*, dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan persaingan.

Stakeholders

Adalah individu-individu dan kelompok-kelompok individu yang memiliki kepentingan atau tuntutan khusus pada perusahaan

System informasi strategic

adalah suatu system informasi yang dirancang untuk membantu manajemen puncak dalam mendapatkan dan menggunakan informasi yang di perlukan bagi kepentingan organisasi

Strategi portofolio

Adalah tipe strategi tingkat perusahaan yang berhubungan dengan bauran antara unit-unit bisnis (UBS=SBU) dan lini-lini produk yang sesuai satu sama lain dalam cara-cara yang masuk akal sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan

Transnational Strategy

yaitu strategi yang mengkombinasikan koordinasi global untuk meraih efisiensi dengan fleksibilitas untuk memenuhi kebutuhan spesifik pada berbagai negara.

Trouble

Merupakan situasi di mana perusahaan menyusun formulasi strateginya dengan baik namun implementasinya buruk.

Utilitarian Approach :

setiap tindakan harus mengikuti cara-cara yang dapat memberi manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat, dengan cara yang tidak membahayakan dan dengan biaya serendah-rendahnya.

Visi

Adalah kemampuan berpikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat dan mungkin terjadi di masa mendatang.