

# Manajemen Strategi

DAYA SAING DI ERA GLOBALISASI

## **Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta Lingkup Hak Cipta**

### **Pasal 1**

Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### **Ketentuan Pidana Pasal 113**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# Manajemen Strategi

DAYA SAING DI ERA GLOBALISASI

DR. IR. RAJIMAN, S.T., M.T., M.M., IPM., ASEAN ENG.



PUSAKA MEDIA

Perpustakaan Nasional RI:  
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

**MANAJEMEN STRATEGI:  
DAYA SAING DI ERA GLOBALISASI**

**Penulis:**

**Dr. Ir. Rajiman, S.T., M.T., M.M., IPM., ASEAN ENG**

**Desain Cover & Layout**  
Pusaka Media Design

x + 104 hal : 15 x 23 cm  
Cetakan, Januari 2023

**ISBN: 978-623-418-157-9**

Penerbit  
**PUSAKA MEDIA**  
**Anggota IKAPI**  
**No. 008/LPU/2020**

**Alamat**

Jl. Endro Suratmin, Pandawa Raya. No. 100  
Korpri Jaya Sukarame Bandarlampung  
082282148711  
email : [cspusakamedia@yahoo.com](mailto:cspusakamedia@yahoo.com)  
Website : [www.pusakamedia.com](http://www.pusakamedia.com)

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

# KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia Nya sehingga penulis telah berjasilmenelesaikan Buku *Manajemen Strategik : Daya Saing dan Globalisasi*. Buku ini digunakan sebagai acuan utama dalam belajar teori dan konsep Manajemen Strategik.

Buku ini hadir sebagai buku referensi untuk memberi pemahaman tentang Manajemen Strategi. Pembahasan yang singkat, padat, jelas, dan disertai berbagai ilustrasi, serta model-model standar mutu.

Buku ini ditujukan untuk berbagai kalangan pembaca maupun kalangan umum yang tertarik dengan manajemen strategi. Buku ini dapat dijadikan referensi untuk bidang Manajemen Strategi terutama dalam meningkatkan daya saing dan Globalisasi. Dunia menjadi tanpa perbatasan dengan warga Negara global, pesaing global, pelanggan global, pemasok global, dan distributor global. Kebutuhan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan menjadikan organisasi atau perusahaan mengajukan pertanyaan kunci manajemen strategis.

Penyusun mengharapkan masukan dan saran dari pembaca untuk melakukan perbaikan Buku Ajar Manajemen Strategi ini..

Penyusun

# DAFTAR ISI

<b>BAB I PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK .....</b>	<b>1</b>
A. PEMAHAMAN DASAR STRATEGI .....	2
1. Strategi Menurut Clausewitz.....	2
2. Seberapa Modernkah Strategi Tersebut? .....	3
3. Seberapa Modernkah Strategi Tersebut? .....	5
B. ESENSI KONSEP STRATEGI.....	6
1. Makna Pentingnya Strategi.....	6
2. Konsep Strategi .....	8
3. Mengimplementasikan Strategi.....	11
<b>BAB II MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>12</b>
A. Teori Organisasi.....	12
B. Organisasi sebagai Sebuah Sistem Terbuka .....	13
C. Daur Hidup Organisasi.....	14
D. Organizational Growth .....	15
E. Organizational Decline Keefektifan Organisasi.....	16
F. Hubungan Organisasi dan Lingkungan.....	17
G. Prinsip-prinsip Manajemen Strategi.....	18
H. Aplikasi Manajemen Strategik di Indonesia.....	21
I. Aplikasi manajemen srategik yang harus jadi perhatian.....	23
J. Aplikasi Manajemen Strategik di Indonesia.....	24
K. Aplikasi Manajemen Strategik yang harus jadi perhatian.....	25
<b>BAB III VISI &amp; MISI PERUSAHAAN.....</b>	<b>26</b>
A. Visi .....	26
B. Misi .....	27

<b>BAB IV ETIKA PERUSAHAAN.....</b>	<b>28</b>
A. Pengertian Etika Bisnis.....	28
B. Manfaat Etika Bisnis Bagi Perusahaan .....	33
C. Mengembangkan Etika Bisnis di Perusahaan .....	34
D. Rangkuman .....	36
<b>BAB V ANALISIS LINGKUNGAN USAHA .....</b>	<b>38</b>
A. Analisis Lingkungan Eksternal.....	40
B. Analisis Lingkungan Industri.....	46
C. Analisis Lingkungan Internal.....	52
D. Analisis Internal dan Eksternal dalam Manajemen Strategi...	54
E. Analisis Eksternal dan Internal Pemahaman melalui SWOT	
Definisi Analisis SWOT .....	60
F. Rangkuman .....	63
<b>BAB VI PERUMUSAN STRATEGI .....</b>	<b>64</b>
A. Makna Strategi.....	64
B. Tahapan Perumusan Strategi.....	65
C. Strategi Korporasi (Corporate Strategy) .....	69
D. Strategi Bisnis (Business Strategy) .....	70
E. Strategi Kompetitif Porter .....	71
F. Strategi Fungsional (Functional Strategy).....	72
G. Pilihan Strategis.....	76
H. Rangkuman .....	77
<b>BAB VII IMPLEMENTASI .....</b>	<b>79</b>
A. Hubungan Perumusan Strategi dan Implementasi Strategi ..	79
B. Berbagai Problem dalam Implementasi Strategi .....	81
C. Proses Implementasi Strategi.....	81
D. Implementasi Strategi Kebijakan .....	88
E. Rangkuman .....	90

<b>BAB VIII MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENGHADAPI</b>	
<b>ERA GLOBALISASI .....</b>	<b>91</b>
A. Lima Tugas Manajemen Strategik.....	92
B. Mengembangkan Visi Strategi dan Misi Bisnis .....	92
C. Menentukan Tujuan Strategik.....	92
D. Evaluasi Strategik .....	93
E. Hal Penting dalam Manajemen Strategik.....	93
F. Keuntungan yang Diperoleh dari manajemen Strategik.....	94
G. Manajemen Strategik Menyongsong Era Globalisasi .....	96
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	 <b>102</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Daur Hidup Organisasi .....	16
Gambar 2.2. Tingkat Kelahiran Organisasi Berdasarkan Waktu ..	17
Gambar 2.3. Model Pertumbuhan Organisasi Greiner .....	18
Gambar 2.4. Hubungan Antara Ukuran Organisasi Dengan.....	19
Gambar 2.5. Model Tahap Penurunan Organisasi Weitzel dan Jonsson .....	20



# **BAB I**

## **PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK**

Lingkungan dunia yang mengalami perubahan seperti globalisasi, kontrol masyarakat, perkembangan teknologi, memberikan dampak bagi perkembangan suatu negara ataupun perusahaan. Kontrol masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan ataupun perusahaan diperlukan agar pemerintah dan pemimpin perusahaan tidak membuat kebijakan yang mengabaikan kepentingan masyarakat. Untuk itu, dituntut adanya keselarasan antara kompetensi yang dimiliki perusahaan ataupun pemerintah dengan lingkungan yang ada di luar organisasi (perusahaan dan pemerintah).

Selain itu, kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dan lingkungan yang ada di sekitar sangat diperlukan. Hal inilah yang mendorong diperlukannya manajemen strategik. Manajemen strategik ini bergantung pada pemahaman manajer mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham, dan pelanggan di seluruh dunia. Harga dan mutu dari produk dan jasa perusahaan harus dapat bersaing di seluruh dunia, bukan hanya di pasar lokal.

## A. PEMAHAMAN DASAR STRATEGI

### 1. Pengertian Strategi dan Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “strategos” (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin), yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana guna memenangkan perang. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clausewitz. Ia menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran guna memenangkan perang. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila istilah strategi sering digunakan dalam kancah peperangan. Istilah strategi digunakan pertama kali di dunia militer.

Secara umum, kita mendefinisikan strategi sebagai cara mencapai tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang guna mencapai tujuan. Strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan guna mencapai tujuan (George Steiner, *Strategic Planning*, 1979, Free Press).

Henry Mintzberg dalam bukunya *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) mengatakan bahwa kata strategi dapat digunakan dalam berbagai cara atau situasi: “(a) *Strategy is a plan, a how, a means of getting from here to there*, (b) *Strategy is a pattern in actions over time*, (c) *Strategy is position: that is, reflects decisions to offer particular products or services in: particular markets*, (d) *Strategy is perspective, that is, vision and direction*” (Henry Mintzberg, 1994).

Michael Porter dalam artikelnya yang berjudul *Competitive Strategy* dalam *Harvard Business Review* (1996), menyatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda guna mengantarkan nilai yang unik. Adapun Thompson dan Strickland (2001) menegaskan strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis guna mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target).

Adapun kata strategi merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategi. Menurut kamus Oxford edisi Learner (2003), strategik berarti menjalankan strategi dengan perencanaan, target waktu, dan tujuan yang jelas.

Strategik adalah tindakan yang menjawab tiga pertanyaan besar, yaitu:

- 1) di mana kita saat ini?
- 2) ke mana kita ingin pergi?
- 3) bagaimana posisi bisnis (kinerja finansial-kinerja nonfinansial):
- 4) kapan dan bagaimana kita sampai ke sana?

Mungkin akan lebih mudah memahami konsep strategik dari pendapat Kenichi Ohmae (1982), *The Mind of The Strategist, Business Planning for Competitive Advantage*, Penguin Book. Menurut Ohmae, berpikir strategik akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya daripada berpikir secara mekanik dan intuisi.

## **2. Strategi Menurut Clausewitz**

Mempelajari hakikat strategi yang tidak dapat terlepas dari nama seorang tentara Prussia Carl von Clausewitz. Clausewitz (Gray, Collin S., 2007) merumuskan pemikirannya tentang strategi dan perang dalam bukunya yang terkenal *On War*. Dalam menulis buku ini, Clausewitz sedang dihadapkan pada usahanya sebagai tentara guna mempertahankan keamanan Prussia.

Pemikiran Clausewitz saat itu sangat dipengaruhi gerakan Romantisme Jerman pada era tersebut (Gray, 2007). Dalam bukunya, Clausewitz tidak menyajikan cara mempraktikkan sebuah strategi, tetapi lebih banyak menulis teori- teori dalam sebuah perang serta strategi. Buku *On War* seolah-olah muncul “kitab suci” baru bagi para strategik pada era modern yang sebelumnya banyak terpengaruh oleh pemikiran Sun Tzu pada abad sebelum Masehi. Dalam bukunya, Clausewitz cukup banyak membahas cara menjalankan sebuah strategi dan perang. Ia menjelaskan sifat alamiah perang sehingga dengan mengetahui sifat alamiah perang dan bercermin pada sejarah, dapat dirumuskan strategi yang dapat dipakai. Selain itu, karena menyajikan teori, pemikiran Clausewitz masih relevan guna digunakan hingga saat ini.

Sebagai salah satu orang yang sangat berpengaruh dalam studi tentang strategi, selain Sun Tsu tentunya, Clausewitz ternyata memiliki penawaran konsep yang tidak hanya berkutat pada tataran konsep praksis dan normatif, tetapi juga memasukkan unsur filosofi berupa penggunaan kekuatan moral dalam strategi.

Dalam memahami konsep tentang Strategi yang ditawarkan oleh Clausewitz terlebih dahulu harus melewati pemahaman yang diberikan oleh Clausewitz tentang perang karena perang merupakan salah satu penerapan strategi. Pertama kita akan membicarakan hakikat perang menurut Clausewitz. Jika membayangkan tentang perang, hal yang terlintas adalah penggunaan kekerasan. Clausewitz mendefinisikan perang sebagai 'ajang' yang legal dalam penggunaan kekerasan dengan tujuan utama mengalahkan musuh dan menaklukkannya hingga bertekuk lutut.

Dalam perang, hal yang paling vital adalah seberapa besar kekuatan guna mengalahkan musuh. Oleh karena itu, dalam perang ada kalkulasi kekuatan dan peningkatan kapasitas militer sebagai basisnya. Selanjutnya, Clausewitz mengatakan bahwa perang bukan satu entitas yang terisolasi dari pengaruh lain. Menurutnya, perang adalah kelanjutan dari kebijakan ataupun keputusan politik yang digunakan guna mencapai tujuan atau kepentingan dari perang. Dari sini, kita mendapatkan gagasan Clausewitz yang menghubungkan perang dan kepentingan politik sebagai entitas tidak terpisahkan.

Setelah mengetahui hakikat perang, selanjutnya Clausewitz memberikan gagasan mengenai strategi. Berangkat dari premis sebelumnya yang mendefinisikan perang sebagai pertempuran yang digunakan guna mencapai kepentingan tertentu, Strategi merupakan teknik menyusun cara-cara bertempur yang paling baik dan paling memungkinkan guna memenangkan pertarungan.

Tujuannya adalah guna mencapai kepentingan yang mungkin dihasilkan dari perang tersebut.

### 3. Seberapa Modernkah Strategi Tersebut?

Ada dua perspektif yang menjadi dasar dari pengertian Strategi menurut Clausewitz, yaitu sifat perang dan hubungan antara politik dengan perang. Teori Clausewitz berangkat dari anggapan bahwa semua perang dikendalikan oleh perubahan hubungan yang tidak stabil antara trinitas dari nafsu dan permusuhan, perubahan, dan alasan kebijakan. Ia menyebutkan dua sifat perang, yaitu sifat subjektif dan sifat objektif. Sifat objektif diartikan secara sederhana sebagai *the very nature of war*, sedangkan sifat subjektif dari perang diartikan sebagai *character of war*.

Clausewitz menganggap bahwa objek politik adalah tujuan, dan perang merupakan cara guna mencapainya. Maksudnya bahwa perang merupakan cara yang digunakan suatu pihak guna memenuhi tujuan politiknya. Hal ini jelas berbeda dengan Sun Tzu yang menganggap bahwa peperangan sebagai satu hal yang digunakan guna mempertahankan eksistensinya yang merupakan refleksi dari ajaran Taoisme yang pada zaman tersebut sangat memengaruhi berbagai hal dalam kehidupan masyarakatnya.

Hal yang kemudian penting guna diperhatikan adalah ketika Clausewitz menjelaskan elemen penting yang harus hadir saat perang, yaitu kekuatan militer, operasional dari militer letak geografis medan perang, dan moral, baik dari komandan perang maupun para prajurit. Kekuatan militer, operasional militer, dan letak geografis tentu dapat dipahami, lalu mengapa moral juga diperlukan? Clausewitz mendefinisikan moral dalam perang sebagaimana bentuk keberanian, tekad yang bulat, bahkan aksi nekat diperlukan sesuai peran masing-masing. Maksudnya, terkadang para prajurit perang diharuskan memiliki keberanian dan tekad bulat, nasionalisme dan rasa kebanggaan terhadap angkatannya, tetapi dalam kondisi perang yang tentunya dinamis, komandan sebagai penentu keputusan di lapangan memiliki hak guna melakukan aksi (keputusan) nekat ataupun heroik. Unsur moral ini didasarkan pada asumsi utama Clausewitz bahwa perang merupakan kelanjutan dari kebijakan politik yang dibuat oleh aktor.

Oleh karena itu, mau tidak mau moral akan turut masuk dan memengaruhi pelaksanaan strategi.

Dapat dilihat bahwa strategi dari Clausewitz dianggap modern, bukan hanya karena Clausewitz lebih melihat sisi praktis, melainkan juga filosofis. Berbeda dengan Sun Tzu yang menganggap bahwa perang adalah goal atau tujuan, Clausewitz justru berpendapat bahwa perang hanya tool atau alat yang digunakan guna mencapai kepentingan politik. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa di sinilah letak kelebihan Clausewitz ketika ia tidak hanya menjelaskan perang dan strategi dari ranah praksis, tetapi juga menjelaskan bahwa sebenarnya perang ataupun strategi tidak terlepas dari ikatan politik yang menyeter di belakangnya. Selain itu, ia pun tidak mengesampingkan aspek moral atau soft skill yang dibutuhkan dalam mendukung kesuksesan strategi dan perang. Itulah sebabnya, ia menjadi rujukan perumusan strategi hingga kini.

## **B. ESENSI KONSEP STRATEGI**

### **1. Makna Pentingnya Strategi**

Strategi sudah menjadi perbincangan yang sangat umum, dan didefinisikan sedemikian rupa guna satu kepentingan perusahaan ataupun organisasi guna mencapai tujuan.

Kandungan yang termaktub di dalamnya adalah sekumpulan tindakan yang dirancang guna menyesuaikan (*fitting*) antara kompetensi perusahaan dan tuntutan eksternal pada satu industri. Adapun keharusan menyusun strategi adalah guna mencapai tujuan perusahaan, baik pada jangka menengah maupun jangka panjang. Strategi akan menjamin perusahaan dapat bertahan atau berkembang pada masa yang akan datang (Johannes, S. 2009).

Merumuskan strategi bukanlah pekerjaan mudah. Kendala utamanya adalah komintmen internal terhadap segala hal yang telah dirumuskan sebagai konsekuensi strategi. Porter (1998) menjelaskan makna terpenting dari pemahaman strategi sebagai mengambil tindakan yang berbeda dari perusahaan pesaing dalam satu industri guna mencapai posisi yang lebih baik. Artinya, strategi antarperusahaan dalam satu industri berbeda dengan lainnya,

karena masing- masing perusahaan mengalami kondisi internal dan tujuan yang berbeda, walaupun pada umumnya kondisi eksternal dapat sama.

Kaplan dan Norton (1998) yang melakukan studi dan pengembangan sejak memperkenalkan ukuran yang dikenal sebagai *Balanced Scorecard* (BSC) secara tegas menyatakan bahwa tidak ada satu capaian tanpa dimulai dengan penyiapan strategi. Capaian yang diperoleh satu perusahaan adalah hasil dari penerapan strategi. Tanpa strategi, perusahaan tidak akan mencapai apa-apa. Apabila terjadi kegagalan, strategilah yang pertama dipertanyakan tepat atau tidak.

Satu hal yang harus digarisbawahi bahwa strategi didasarkan pada analisis yang terintegrasi dan holistik. Artinya, setelah strategi disusun, semua unsur yang ada dalam organisasi sudah menginternalisasi visi dan misi secara baik dan benar karena dalam prespektif jangka panjang, strategi dirumuskan guna merealisasikan visi dan misi korporasi.

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh Raps (2004) bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan strategi tidak lebih dari 30 persen. Kelemahan utamanya adalah strategi tidak diimplementasikan dengan baik karena proses penyusunan yang tidak melibatkan semua unsur dan didapatnya kebijakan yang tidak sesuai dengan strategi yang disusun. Hal demikian terjadi sangat umum, mengingat keberadaan strategi adakalanya masih bersifat formal. Kaplan dan Norton (2005) menjelaskan pentingnya *Office Strategy Management* (OSM) dalam satu korporasi.

OSM berfungsi mengoordinasikan seluruh pihak yang terkait agar tetap fokus pada strategi yang telah dibangun. Penegasan fungsi dan pengalokasian sumber daya yang berkaitan terhadap setiap bagian organisasi menjadi fokus penting dalam penerapan strategi. Hal ini karena ketika strategi dibangun, di dalamnya terkandung cara mengalokasikan sumber daya. Lebih jauh terkandung juga kebutuhan kompetensi korporasi yang dapat menjamin bahwa tujuan dapat dicapai dan korporasi dapat lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

Terdapat kesulitan yang sering mengakibatkan salah kaprah dalam menyusun strategi, yaitu dalam membedakan antara perencanaan strategi dengan manajemen strategik. Dalam berbagai literatur (seperti dalam buku Arthur A. Thompson, William F. Glueck, David A. Aker, Charles W.L. Hill) dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses yang berkelanjutan (*continuous*), berulang (*iterative*), dan lintas fungsi (*crossfunctional*) yang bertujuan menjamin agar suatu organisasi secara keseluruhan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Menurut Stephen E. South, Direktur Perencanaan Perusahaan "Clark Equipment", "Proses manajemen strategi pada kenyataannya dapat dijabarkan sebagai manajemen keunggulan persaingan, yaitu proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengambil keunggulan pada bidang-bidang bisnis tertentu sehingga keunggulan bisnis yang kontinu dan real bisa didapatkan (Aaker, 1992).

Adapun perencanaan strategi atau *strategic business planning* merupakan pendekatan secara teratur dan pragmatis yang dapat digunakan organisasi, baik publik maupun swasta dalam pembuatan keputusan saat ini guna masa depan. *Strategic business planning* adalah proses pengkajian diri, setting tujuan, pengembangan strategi, dan monitor kinerja. Ringkasnya, perencanaan bisnis strategik ini akan melahirkan fokus yang akan menuntun organisasi dari sekarang sampai keadaan yang ditargetkan guna masa depan (*Office of Policy & Management - Hartford, 1998*).

Dengan demikian, manajemen strategi mempunyai cakupan pembahasan yang lebih luas, sedangkan perencanaan strategi merupakan salah satu bagian dalam manajemen strategi dan pilar penting dalam manajemen strategi.

## **2. Konsep Strategi**

Strategi mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu perusahaan guna mencapai tujuannya. Perusahaan mengembangkan strateginya dengan mencocokkan kompetensi inti dengan peluang industri.

Menurut Andrews (1998), strategi digunakan oleh para eksekutif senior guna mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan kemudian memutuskan strategi yang menyesuaikan antara kompetensi inti perusahaan dan peluang lingkungan.

Strategi dapat ditemukan pada dua tingkatan: (1) strategi guna organisasi keseluruhan, dan (2) strategi guna unit bisnis dalam organisasi. Sekitar 854 dari perusahaan industri Fortune 500 di AS memiliki lebih dari satu unit bisnis dan sebagai akibatnya merumuskan strategi pada kedua tingkatan.

## **Rumusan Strategi pada Dua Tingkatan**

### **a. Strategi Tingkat Perusahaan/Korporasi**

Strategi korporat berkenaan dengan keberadaan perusahaan di tengah-tengah bauran bisnis yang tepat. Oleh karena itu, strategi korporat lebih berkenaan dengan pertanyaan di mana sebaiknya bersaing, bukan bagaimana bersaing dalam industri tertentu, yang merupakan strategi unit bisnis.

Pada tingkat korporat, masalahnya adalah: (1) definisi bisnis di tempat perusahaan akan berpartisipasi, dan (2) penugasan sumber daya antarbisnis. Analisis strategi tingkat korporat menghasilkan keputusan yang melibatkan bisnis yang akan ditambah, bisnis yang akan dipertahankan, bisnis yang akan ditekankan, bisnis yang akan dikurangi perhatiannya, dan bisnis yang didivestasi (dijual).

Berkaitan dengan strategi tingkat korporati perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam salah satu dari tiga kategori..

- a. Perusahaan dengan industri tunggal beroperasi dalam satu lini bisnis. *Exxon-Mobil* yang bergerak dalam industri minyak bumi merupakan salah satu contohnya.
- b. Perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan dan beroperasi dalam beberapa industri, serta unit-unit bisnis tersebut memperoleh manfaat dari seperangkat kompetensi inti yang umum, *Procter dan Gamble (P&G)* adalah salah satu contoh dari perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan. Perusahaan ini memiliki unit-unit bisnis dalam popok (*pampas*),

deterjen (*tide*), sabun (*ivory*), pasta gigi (*crest*), shampo (*Head & Shoulders*), dan produk konsumen bermerek lainnya mempunyai dua kompetensi inti yang menguntungkan semua unit bisnisnya:

- (a) keterampilan inti dalam beberapa teknologi kimia, dan
- (b) keahlian distribusi dan pemasaran produk konsumen dengan harga rendah melalui supermarket.

c. Perusahaan dengan bisnis yang tidak berhubungan dan beroperasi dalam bisnis yang tidak saling berhubungan satu sama lain; hubungan antar unit bisnis bersifat murni finansial. Textron contohnya. Perusahaan ini beroperasi dalam bisnis yang sangat terdiversifikasi seperti dalam alat tulis, helikopter, gergaji besar, komponen mesin pesawat terbang, forklift, alat mesin, penghubung khusus, dan mesin-mesin turbin gas.

Pada tingkat korporat, salah satu dimensi yang paling signifikan dengan konteks strategik berbeda adalah tingkat dan jenis diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan yang berbeda

## **b. Kompetensi Inti dan Diversifikasi Korporat**

Penelitian menunjukkan bahwa secara rata-rata perusahaan dengan diverifikasi, yang berbubungan mencapai kinerja tinggi perusahaan dengan industri tunggal mencapai kinerja terbaik kedua dan perusahaan dengan diversifikasi yang tidak berhubungan tidak mencapai kinerja baik dalam jangka waktu panjang. Hal ini karena markas besar korporat dalam perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan mempunyai kemampuan guna mentransfer inti dari satu unit bisnis ke unit bisnis yang lain. Kompetensi inti adalah kemampuan yang digunakan oleh perusahaan guna mencapai kinerja yang lebih tinggi dan menambah nilai signifikan bagi pelanggan. Oleh karena itu, pertumbuhan berbasis kompetensi dan diversifikasi mempunyai potensi guna berhasil. Contoh, kompetensi inti yang merupakan kunci Honda adalah kemampuannya guna mendesain mesin-mesin kecil. Honda menggunakan kompetensi ini awalnya guna memasuki bisnis sepeda motor. Sejak itu, Honda meningkatkan kompetensinya dalam

teknologi mesin kecil di berbagai bisnis seperti mobil, pemotong rumput, mesin penyapu salju (*snow blower*), mobil salju (*snow mobiles*), dan perangkatperangkat luar ruang. Salah satu kompetensi inti *Federal Express* adalah pengetahuan logistiknya. Perusahaan ini menggunakan kompetensi tersebut guna menciptakan bisnis pengiriman surat dalam waktu semalam. Sejak itu, perusahaan tersebut menggunakan kompetensi ini guna memasuki bisnis pada sektor baru. Misalnya, FedEx mengelola semua logistiknya (termasuk persediaan internal) guna Laura Ashley, sebuah perusahaan komestik terkemuka.

### **3. Mengimplementasikan Strategi**

#### **1. Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat guna mengimplementasikan strategi. Tiap organisasi memiliki strategi yang berbeda- beda, dan pengendalian harus disesuaikan dengan syarat strategi spesifik. Strategi yang berbeda memerlukan prioritas tugas berbeda, faktor penentu keberhasilan berbeda, keterampilan, perspektif, dan perilaku yang berbeda pula. Oleh karena itu, yang seharusnya diperhatikan dalam desain system pengendalian adalah perilaku yang didorong oleh sistem tersebut merupakan perilaku yang diperlukan oleh suatu strategi atau tidak.

#### **2. Tujuan Organisasi / Perusahaan**

Tujuan organisasi/perusahaan ditentukan oleh pemimpin manajemen puncak (*chief executive officer-CEO*) perusahaan yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan nasihat yang diberikan manajer, senior lainnya, dan diratifikasi oleh dewan direksi. Tujuan perusahaan dirancang oleh para pendirinya serta berlaku guna generasi selanjutnya. Contohnya Henry Ford, (1887), Ford Motor Company, Alfred P. Sloan, General Motors Corporation, Walt Disney, Walt Disney Company: George Eastman, Eastman Kodak, serta Sam Walton, Wal-Mart.

## BAB II

# MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ORGANISASI

### A. Konsep Organisasi

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dan melaksanakan kegiatan sesuai dengan peranan tersebut bersama-sama secara terpadu mencapai tujuan yang telah , ditentukan bersama.

Konsep umum organisasi adalah entitas sosial yang secara sadar dikordinasikan dengan batasan-batasan yang relatif dapat diidentifikasi dengan terus menerus bekerja guna mencapai tujuan umum. (Richard L. Draft, 2000).

Berdasarkan konsep umum, terdapat bagian-bagian pokok dalam organisasi, yaitu:

- **Kesatuan sosial**, berarti organisasi terdiri dari kelompok orang yang saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam suatu kesatuan organisasi.
- **Struktur dan kordinasi**, berarti aktivitas orang-orang dalam organisasi dirancang dan disusun dalam suatu pola tertentu yang menggambarkan tugas pokok dan fungsi, mekanisme kerja setiap bagian, dan hubungan kerja antar bagian.
- **Batasan yang dapat diidentifikasi**. Setiap organisasi mempunyai batasan yang membedakan antara anggota

organisasi dan bukan anggota organisasi, siapa dan apa yang menjadi bagian dan bukan menjadi bagian. organisasi. Batasan organisasi dapat diidentifikasi melalui kontrak perjanjian yang disepakati oleh anggota dan organisasi.

- **Tujuan.** Organisasi timbul dan melakukan aktivitas guna mencapai tujuan. Tujuan organisasi mencakup juga tujuan individu-individu yang berada dalam organisasi tersebut. Tujuan organisasi tidak dapat dicapai oleh orang-orang yang berada di dalam organisasi secara sendiri-sendiri, tapi harus dilakukan secara kerjasama yang saling mendukung secara berkelompok.

Robbin (2000) mengemukakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus guna mencapai suatu, tujuan bersama. atau sekelompok tujuan.

Struktur organisasi mempunyai 3 komponen yaitu:

- **Kompleksitas** mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk didalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.
- **Formalitas** merupakan tingkat sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur guna mengatur perilaku dari para pegawainya.
- **Sentralisasi** mempertimbangkan di mana letak dari pusat pengambilan keputusan. Sentralisasi dan Desentralisasi merupakan dua ujung dari sebuah rangkaian kesatuan

## B. Teori Organisasi

Kajian tentang organisasi melalui riset, menghasilkan sejumlah teori. Teori organisasi merupakan seperangkat konsep, asumsi dan generalisasi yang secara sistematis dapat menjelaskan dimensi-dimensi organisasi, pola-pola dan aturan- aturannya.

Kegunaan Teori organisasi guna memahani fenomena-fenomena organisasi, mendiagnosis dan menganalisis masalah-masalah dan merumuskan alternatif pemecahan masalah secara tepat, serta memprediksi keberhasilan suatu organisasi.

Teori Organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi menunjuk aspek-aspek deskriptif maupun preskriptif dari disiplin ilmu tersebut.

Teori Organisasi tidak hanya memperhatikan prestasi dan sikap para pegawai, tetapi juga kemampuan organisasi secara keseluruhan guna menyesuaikan diri mencapai tujuannya.

### **C. Organisasi sebagai Sebuah Sistem Terbuka**

Semua sistem mempunyai masukan, proses transformasi, dan keluaran. mereka mengambil sesuatu seperti bahan baku, energi, informasi, dan sumber-daya manusia, dan mengubahnya menjadi barang dan jasa, laba, bahan sisa, dan sebagainya.

Robbin (2000) mengemukakan ciri organisasi sebagai suatu sistem terbuka, yaitu:

- **Kepekaan terhadap lingkungan**

Salah satu karakteristik yang nyata dari sebuah sistem terbuka adalah adanya pengakuan mengenai adanya saling ketergantungan di antara sistem dan lingkungannya.

- **Umpan Balik**

Sistem terbuka secara terus menerus menerima informasi dari lingkungannya. Hal ini membantu sistem guna menyesuaikan, memberi kesempatan pada sistem guna melakukan tindakan korektif dan memperbaiki, penyimpangan dari arah yang telah ditentukan.

- **Cyclical Character**

Sistem terbuka merupakan kejadian yang berputar. Keluaran dari sistem menyediakan bahan bagi masukan baru yang memungkinkan terjadinya pengulangan siklus tersebut.

- **Negative Entropy**

Istilah **entropy** merujuk kepada kemungkinan dari sebuah sistem guna

menjadi hancur atau menghilang. Sistem terbuka bercirikan negative entropy dapat memperbaiki diri sendiri, mempertahankan struktur, menghindari kematian dan bahkan dapat tumbuh karena mempunyai kemampuan guna memasukkan banyak energi dari yang telah dikeluarkan.

- **Steady State**

Masukan energi guna menahan entropy dapat memelihara keajegan dalam pertukaran energi sehingga menghasilkan suatu keadaan yang relatif stabil. Meskipun terdapat arus dari masukan baru ke dalam sistem tersebut secara konstan dan arus keluar yang tetap, namun secara keseluruhan ciri sistem tersebut tetap sama.

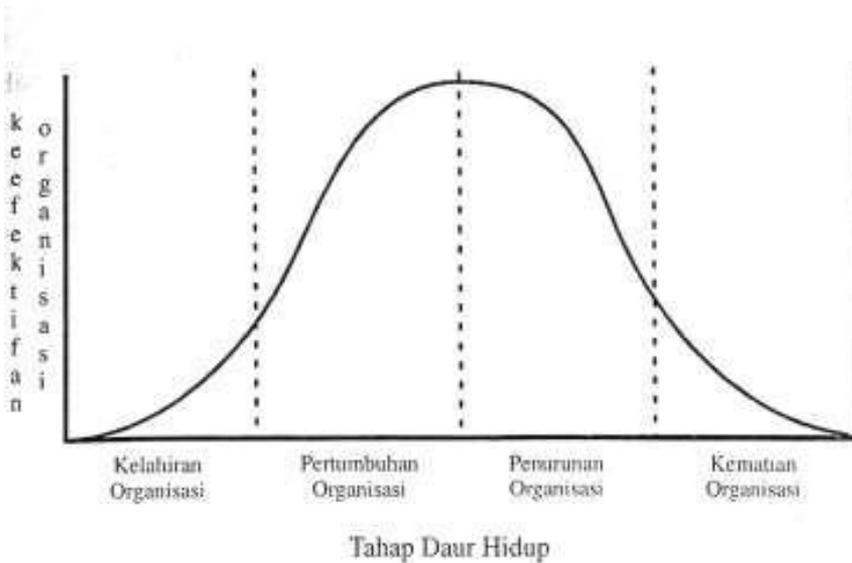
- Gerakan ke Arah Pertumbuhan dan Ekspansi

Pada saat sistem menjadi lebih kompleks dan bergerak guna melawan *entropy*, maka sistem terbuka bergerak ke arah pertumbuhan dan ekspansi. Sistem pada dasarnya tidak berubah secara langsung sebagai akibat dari ekspansi. yang sama

- Keseimbangan antara mempertahankan dan menyesuaikan aktivitas sistem terbuka berusaha guna mengakurkan dua macam aktivitas, yang seringkali saling bertentangan.

#### **D. Daur Hidup Organisasi**

Organisasi memiliki cara yang berlainan dalam struktur, kebudayaan dan strategi pengembangan sumber daya yang ada guna dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat empat tahapan prinsip dalam daur hidup organisasi yang dapat dilihat dalam Gambar 2.1, yaitu., kelahiran (*organizational birth*), pertumbuhan (*organizational growth*), penurunan (*organizational decline*) dan kematian (*organizational death*). Setiap organisasi mengalami perbedaan tingkatan dalam melewati setiap tahapnya dan ada sebagian organisasi tidak mengalami setiap tahapnya. Beberapa organisasi juga mengalami waktu yang lebih, lama dalam tahapan kelahiran.



**Gambar 2.1. Model Daur Hidup Organisasi**

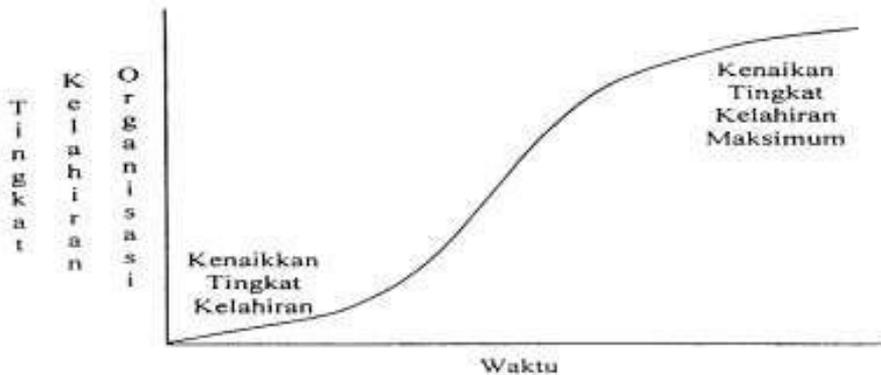
### **E. Organizational Birth**

Tahapan pertama dari Gambar 2.1 adalah tahap kelahiran organisasi (*organizational birth*). Organisasi terlahir karena adanya individu-individu yang bergabung dengan menggunakan kemampuan dan keahlinya masing-masing guna menciptakan suatu nilai tertentu.

Tahapan kelahiran organisasi merupakan tahapan yang sangat berbahaya dari keseluruhan daur hidup organisasi, karena merupakan kesempatan terbesar dalam pembentukan suatu organisasi baru.

Dua faktor yang dapat menyebabkan kenaikan tingkat kelahiran, yaitu:

- Penemuan terhadap suatu organisasi yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guna dapat mendirikan organisasi yang serupa.
- Pengelolaan organisasi dapat menyebabkan kenaikan tingkat kelahiran organisasi, dikarenakan ketahanan dan jenis organisasi yang akan membentuk model organisasi tertentu.



**Gambar 2.2. Tingkat Kelahiran Organisasi Berdasarkan Waktu**

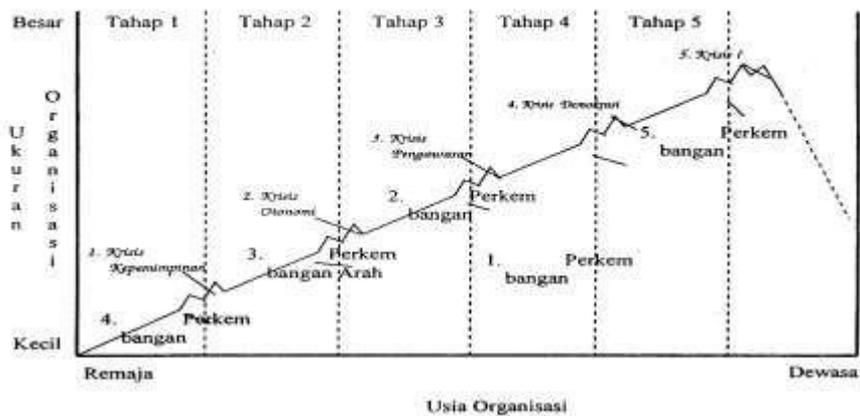
Gambar 2.2. di atas, terlihat bahwa organisasi dapat dikatakan berhasil terlihat dari nilai yang dicapai, yaitu berada pada tingkat kelahiran maksimum. Terdapat dua faktor yang dapat menyebabkan penurunan tingkat kelahiran yang dicapai organisasi, yaitu:

- Penurunan sumber-daya yang ada di lingkungan organisasi akan menyebabkan menurunnya tingkat kelahiran yang dicapai organisasi.
- Kesulitan yang dialami organisasi dalam mencari sumber daya yang dibutuhkan.

## **F. Organizational Growth**

Tahap peningkatan pengawasan terhadap sumber daya organisasi yang akan dapat menjadikan organisasi tumbuh dan berkembang (*organizational growth*).

pengawasan terhadap sumber daya organisasi yang akan dapat menjadikan organisasi tumbuh dan berkembang (*organizational growth*).



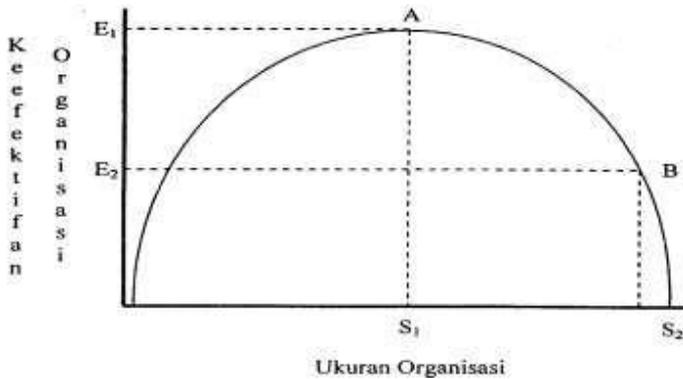
**Gambar 2.3. Model Pertumbuhan Organisasi Greiner**

Tahap pertumbuhan dalam daur hidup organisasi merupakan tahap pengembangan nilai guna dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya organisasi. Salah satu teori yang terbaik mengenai daur hidup organisasi adalah teori yang dikembangkan oleh Larry Greiner (1970) yang terlihat dalam Gambar 2.3.

Teori Greiner ini, organisasi mengalami lima tahapan evolusi dan organisasi dalam setiap tahapannya akan menghadapi krisis permasalahan yang berbeda. Guna dapat memperoleh kemajuan, maka organisasi harus dapat berhasil mengelola dan memecahkan persoalan dari setiap krisis permasalahan yang dihadapinya.

### G. Organizational Decline

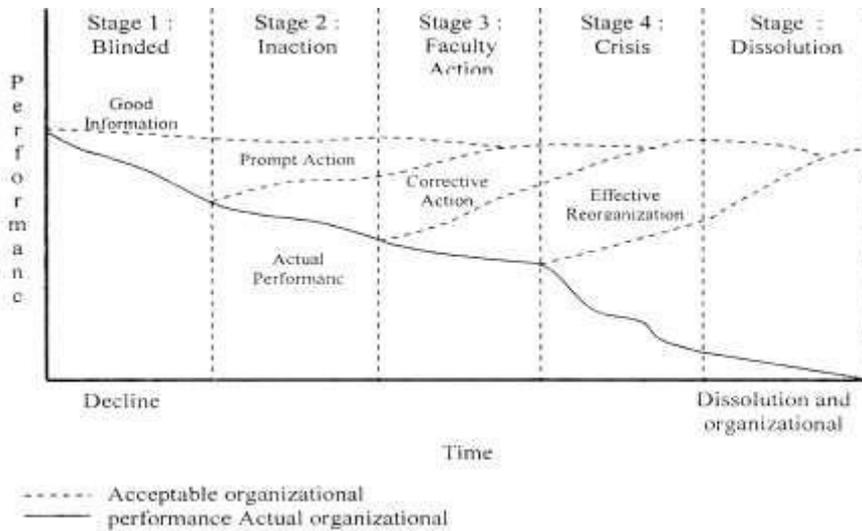
Dari model pertumbuhan organisasi menurut Greiner terdapat permasalahan yang berbeda dalam setiap tahapan pertumbuhan organisasi. Penurunan organisasi (*organizational decline*) akan terjadi apabila permasalahan yang dihadapi tidak dapat dimenej dengan baik. Tahap penurunan dalam daur hidup organisasi terjadi ketika organisasi mengalami kegagalan dalam mengantisipasi tekanan baik dari dalam maupun luar, sehingga organisasi tidak dapat bertahan.



**Gambar 2.4. Hubungan Antara Ukuran Organisasi Dengan Keefektifan Organisasi**

Gambar 2.4. di atas merupakan hasil dari asumsi Model Greiner yaitu bahwa para pemimpin organisasi harus mempunyai kemampuan guna dapat mengidentifikasi dan memecahkan persoalan yang terjadi dalam organisasi, sehingga organisasi dapat mencapai point A yang terlihat dalam Gambar 2.5. Apabila para pemimpin organisasi tidak mempunyai: kemampuan, motivasi dan keinginan guna dapat menyeimbangkan hubungan pertumbuhan organisasi dengan keefektifan organisasi, maka organisasi tersebut akan mengalami penurunan.

Tahap penurunan organisasi diidentifikasi oleh William Weitzel dan Ellen Jonsson ke dalam lima tahapan yang terlihat dalam Gambar 2.5 berikut:



**Gambar 2.5. Model Tahap Penurunan Organisasi Weitzel dan Jonsson**

- **Blinded**  
Pada tahap ini organisasi tidak dapat memenej permasalahan yang terjadi baik dari dalam maupun dari luar organisasi.
- **Inaction**  
Pada tahap ini, meskipun keadaan organisasi semakin memburuk yang ditandai dengan pengurangan keuntungan atau pendapatan namun pemimpin organisasi hanya melakukan sedikit pemecahan dari permasalahan yang dihadapi.
- **Faculty Action**  
Tahap berikutnya adalah kesalahan para pemimpin dalam memecahkan persoalan. Permasalahan yang dihadapi organisasi semakin kompleks. sehingga memungkinkan pemimpin organisasi melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan.
- **Crisis**  
Pada saat yang bersamaan krisis dalam organisasi akan terjadi dan hanya perubahan yang bersifat radikal dalam penerapan struktur dan strategi organisasi yang dapat menghentikan

penurunan yang terjadi pada organisasi, sehingga organisasi dapat bertahan.

- **Dissolution**

Pada tahap ini, organisasi sudah kehilangan kepercayaan dari pihak yang berkepentingan, sehingga dapat mengurangi pasaran dan reputasi organisasi. Dengan demikian, tahap ini akan mengarah pada tahapan kematian organisasi (*organization death*).

## **H. Hubungan Organisasi dan Lingkungan**

Pembahasan konsep manajemen strategi berarti membicarakan hubungan antar organisasi dan lingkungannya, lingkungan internal dan eksternal. Memberi petunjuk bagaimana menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan internal dan eksternal tersebut, dan juga memberi petunjuk bagi para eksekutif dalam mencoba mempengaruhi dan mengendalikan lingkungan. .

Embrio dari perkembangan konsep manajemen strategi adalah pemikiran tentang perencanaan strategi (*strategic planning system*). Sistem perencanaan yang efektif sangat diperlukan guna dua alasan 1) merespon perubahan lingkungan eksternal dan 2) mengorganisir sumber daya guna peningkatan kinerja. Inti dari kegiatan perencanaan adalah menyusun program kerja yang jelas dan dapat diimplementasikan sehingga dapat menjamin keberlangsungan suatu Organisasi dalam lingkungan yang berubah.

**Tabel 2.1 Lima Tahapan dan Evolusi Perencanaan**

	<b>Kontrol Anggaran</b>	<b>Perencanaan Jangka Panjang</b>	<b>Perencanaan Strategik (Business &amp; Corporated)</b>	<b>Manajemen Strategik</b>
<b>Penekanan Manajemen</b>	Mengontrol penyimpangan-penyimpangan dan mengelola kerumitan	Mengantisipasi pertumbuhan dan mengelola kerumitan	Merubah kemampuan dan keterampilan strategik	Berhubungan dengan kejutan-kejutan strategik dan perkembangan yang cepat dari ancaman dan peluang.
<b>Asumsi</b>	Masa lalu akan berulang	Trend bahwa kejadian yang lalu akan tetap berlangsung	Terjadinya trend yang baru & terputus dari masa lalu dan dapat diramal	Daur perencanaan tidak mencukupi guna menghadapi perubahan-perubahan yang cepat
<b>Proses</b>	Tahunan	Periodik	Bila diperlukan	Waktu yang nyata
<b>Periode Waktu</b>	Dari 1900-an	Dari 1950-an	Media 1960	Dari pertengahan 1970-an

Sumber : Agustinus,(1996)

Ada lima tahapan dari evolusi perencanaan yaitu:

- a) anggaran dan kontrol keuangan,
- b) perencanaan jangka panjang,
- c) perencanaan strategi level business,
- d) perencanaan strategi corporate, dan
- e) manajemen strategi (Hex & Majluf, 1984).

Perbedaan antara kelima tahapan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 2.1 di atas.

## I. Prinsip-prinsip Manajemen Strategi

Manajemen Strategi adalah suatu cara guna mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Sasaran manajemen strategik adalah meningkatkan

- Kualitas organisasi
- Efisiensi penganggaran
- Penggunaan sumberdaya
- Kualitas Evaluasi program dan pemantauan kinerja,
- Kualitas Pelaporan.

Prinsip dalam manajemen strategik adalah adanya *strategy formulation* yang mencerminkan tujuan organisasi yang sesungguhnya; adanya strategi implementasi yang menggambarkan cara mencapai tujuan serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.

Kegiatan dalam *strategy formulation* meliputi:

- Perumusan Visi, Misi, Nilai;
- Pencermatan Lingkungan Internal (PLI), Pencermatan Lingkungan Eksternal (PLE), Kesimpulan Analisis Fakultas( Internal dan Eksternal (KAFI KAFE);

Kegiatan *strategy formulation* dilanjutkan dengan strate; implementasi yang terdiri dari:

- Analisis Pilihan Strateji dan Kunci Keberhasilan;
- Penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan);
- Sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan.Strategi evaluasi yang terdiri atas 2 (dua) kegiatan :
- Pengukuran dan Analisis Kinerja;
- Pelaporan dan Pertanggungjawaban.

## J. Aplikasi Manajemen Strategik di Indonesia

Di Indonesia embrio pelaksanaan manajemen strategi dilaksanakan secara partial.

Contoh, dalam perencanaan kita mengenal adanya Program Pembangunan Nasional (Propenas), Program Pembangunan Daerah (Propedal) dan berbagai bentuk perencanaan yang diinisiasi oleh pemerintah ataupun oleh organisasi swasta.

Contoh guna monitoring dan evaluasi kita mengenal adanya Laporan, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara ataupun daerah serta bentuk pelaporan lainnya.

Upaya guna menghadirkan manajemen strategik yang terintegrasi dari proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya adalah dengan dikeluarkannya TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998 kemudian disusul dengan Nomor 28 Tahun 1999, Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 serta Keputusan Kepala LAI Nomor 589/IX/6/YY/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Kesemuanya itu adalah payung kebijakan guna membangun sistem akuntabilitas di Indonesia yang mengakomodasi konsep manajemen strategik yang terdiri dari *strategy formulation*, *strategy implementation* dan *strategy evaluation*.

Keputusan Kepala LAN tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah ini telah diperbaiki dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 239/XI/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah (SAKIP) pada pokoknya adalah instrument instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban guna mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi. Sebagai suatu sistem, SAKIP terdiri dari komponen-komponen yang merupakan satu kesatuan, yakni perencanaan strategik, perencanaan kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja." Komponen dalam SAKIP ini menceminkan semua proses yang ada dalam manajemen strategik.

SAKIP ini menyatakan bahwa manajemen strategik terdiri dari perencanaan strategik, perencanaan kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja serta pelaporan kinerja. Proses perencanaan strategik lebih bersifat konseptual, sedangkan perencanaan kinerja lebih bersifat operasional. Komponen penting dalam perencanaan strategik adalah visi, misi, tujuan, sasaran serta cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Sedangkan perencanaan kinerja adalah rencana kinerja tahunan yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari perencanaan strategik, yang didalamnya memuat seluruh target kinerja yang hendak dicapai dalam satu tahun mendatang dengan menunjukkan sejumlah indikator kinerja kunci yang relevan (LAWRI, 2004:64).

Komponen lain dalam SAKIP adalah pengukuran dan evaluasi kinerja yang merupakan suatu alat manajemen guna meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja adalah jembatan guna perencanaan strategic dengan pelaporan akuntabilitas. Dalam SAKIP pengukuran dan evaluasi ini merupakan komponen penting dalam Pelaporan Kinerja yang merupakan bagian penting guna menjamin akuntabilitas sektor publik. Selain SAKIP yang mengadopsi, aspek di manajemen strategik, di Indonesia saat ini terdapat berbagai aplikasi manajemen strategik dengan label yang berbeda-beda meskipun konsep dan aspek di dalamnya adalah manajemen strategik.

#### **K. Aplikasi manajemen srategik yang harus jadi perhatian**

Budaya organisasi di Indonesia dituntut adanya pimpinan yang dapat jadi panutan yakni bermoral dan bermental yang baik, itu menjadi modal guna meningkatkan motivasi, kreatifitas dan inovasi sehingga dapat meningkatkan daya saing, daya juang diikuti oleh kesungguhan dan semangat yang tinggi.

## **BAB III**

# **VISI & MISI PERUSAHAAN**

### **A. Visi**

Visi merupakan gambaran tentang masa depan (future) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu (dapat mengisyaratkan adanya misidan tantangan).

Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke depan.

Visi adalah pernyataan yang merupakan sarana guna:

- Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
- Memperlihatkan *framework* hubungan antar organisasi dengan *stakeholders*.
- Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Kriteria-kriteria pembuatan visi meliputi antara lain:

- Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan
- Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi guna menunjukkan kinerja yang baik.
- Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- Menjembatani masa kini dan masa mendatang.
- Gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik.
- Sifatnya tidak statis dan tidak guna selamanya.

Suatu visi agar menjadi realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua *stakeholders*. Selain keterlibatan berbagai pihak, visi perlu secara intensif dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi sehingga merasa sebagai pemilik visi tersebut. Visi akan lebih mudah diingat dan dijadikan komitmen jika dibuat dalam kalimat yang singkat.

## **B. Misi**

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang. Pernyataan misi mencerminkan tentang segala sesuatu penjelasan tentang bisnis/produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat guna pencapaian misi.

Dalam pernyataan misi terkandung definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban suatu organisasi dan yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu.

Pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi, karena misi mewakili alasan dasar guna berdirinya organisasi. Pernyataan misi itu harus :

- Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan
- Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan guna mencapainya
- Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.

## **BAB IV**

# **ETIKA PERUSAHAAN**

Penggunaan manajemen strategis merupakan bagian penting proses perubahan Suatu organisasi. Guna 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 guna merubah budaya organisasi? Apa yang harus terlebih dahulu dilakukan antara penerapan manajemen strategis atau perubahan budaya organisasi?

### **A. Pengertian Etika Bisnis**

Etika berasal dari *ethos* (bahasa Yunani kuno) yang 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 berprilaku 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, di antaranya adalah:

- a. Jujur tidak berbohong.
- b. Bersikap dewasa tidak kekanak-kanakan.
- c. Lapang dada dalam berkomunikasi.
- d. Menggunakan panggilan/sebutan orang yang baik.
- e. Menggunakan pesan bahasa yang efektif dan efisien.
- f. Tidak mudah emosi/emosional.
- g. Berinisiatif sebagai pembuka dialog.
- h. Berbahasa yang baik, ramah, dan sopan.
- i. Menggunakan pakaian yang pantas sesuai keadaan.
- j. 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) berpendapat dalam menciptakan etika bisnis ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, di antaranya:

- a. Pengendalian diri.
- b. Pengembangan tanggung jawab sosial (social responsibility)
- c. Mempertahankan jati diri dan tidak mudah guna terombang-ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi.
- d. Menciptakan persaingan yang sehat.
- e. Menerapkan konsep “pembangunan berkelanjutan”.
- f. Menghindari sifat 5K (Katabelece, Kongkalikong, Koneksi, Kolusi, dan Komisi)
- g. Mampu menyatakan yang benar itu benar.
- h. Menumbuhkan sikap saling percaya antara golongan pengusaha kuat dan golongan pengusaha ke bawah.
- i. Konsekuen dan konsisten dengan aturan main yang telah disepakati bersama.
- j. Menumbuhkembangkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap apa yang telah disepakati.
- k. Perlu adanya sebagian etika bisnis yang dituangkan dalam

suatu hukum positif yang berupa peraturan perundang-undangan.

Ada tiga jenis masalah yang dihadapi dalam etika, yaitu:

**a. Sistematis**

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

**b. 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.

**c. 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 guna 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 memiliki 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 guna 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:

Sebuah perusahaan pengembang di Lampung membuat kesepakatan dengan sebuah perusahaan perusahaan kontraktor guna 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.

- a. 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 guna biaya pembuatan seragam sekolah yang akan dipakai oleh semua murid pada setiap hari Rabu- Kamis. Dalam kasus ini, pihak yayasan dan sekolah dapat dikategorikan mengikuti transparansi.
- b. Pada tahun 1990-an, kasus yang masih mudah diingat yaitu Enron. Enron adalah sebuah 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 guna jalur teknologi informasi. Dari 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”. Pada awalnya Enron adalah anggota pasar yang baik, dan mengikuti setiap peraturan yang ada di pasar dengan sebagaimana mestinya. Pada akhirnya Enron meninggalkan prestasi dan reputasinya baik tersebut, karena melakukan penipuan dan penyesatan. Sebagai perusahaan Amerika terbesar ke-8, Enron kemudian kolaps pada tahun 2001.

Berdasarkan referensi-referensi dan contoh di atas, etika bisnis adalah studi yang dikhususkan mengenai moral yang benar dan salah yang harus dipelajari oleh semua perilaku bisnis. Dalam berbisnis, sangat penting guna beretika dan melakukan persaingan yang sehat antarpelaku bisnis. Kita dapat melihat di contoh di atas pelaku bisnis yang menggunakan etika dalam berbisnis akan mengikuti transparansi, kejujuran, dan nilai-nilai moral yang baik. Pada contoh ketiga adalah contoh kasus penipuan dan penyesatan, yang sangat tidak bagus dan merusak nama dan citra perusahaan.

## **B. Manfaat Etika Bisnis Bagi Perusahaan**

Etika bisnis dibutuhkan karena guna membentuk suatu perusahaan yang kokoh dan memiliki daya saing yang tinggi serta memiliki 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 konsekuen.

Haruslah diyakini, pada dasarnya praktik etika perusahaan akan selalu menguntungkan perusahaan guna 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 berniaga.
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 seperti 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 Tuhantentunya) akan bekerja dengan sendirinya.

### **C. Mengembangkan Etika Bisnis di Perusahaan**

Etika pada dasarnya adalah standar atau moral yang menyangkut benar-salah, dan 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 antarkaryawan.

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 guna 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 beragama ras, pemikiran, pendidikan dan agama. Sebagai persemuaian guna 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*). Ketiga, terbentuknya manajemen hubungan antar pegawai (*employee relationship management*).

Iklim 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 guna 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 guna 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:

- a. Perusahaan mendapatkan kepercayaan dari konsumen.
- b. Perusahaan yang jujur akan menciptakan konsumen yang loyal. Bahkan konsumen akan merekomendasikan kepada orang lain

- guna menggunakan produk tersebut.
- c. Citra perusahaan di mata konsumen baik.
  - d. Dengan citra yang baik maka perusahaan akan lebih dikenal oleh masyarakat dan produknya pun dapat mengalami peningkatan penjualan.
  - e. Meningkatkan motivasi pekerja.
  - f. Karyawan akan bekerja dengan giat apabila perusahaan tersebut memiliki citra yang baik di mata perusahaan.

Etika adalah berkenaan dengan bagaimana kita hidup pada saat ini dan mempersiapkan diri guna masa depan. Bisnis yang tidak punya rencana guna 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. Konsekuensinya tentu juga tindakan kelompok, bukan tindakan individu.

#### **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 pengendalian diri, pengembangan tanggung jawab sosial, mempertahankan jati diri dan

tidak mudah guna terombang-ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi: menciptakan persaingan yang sehat, menerapkan konsep “pembangunan berkelanjutan”, menghindari sifat 5K (Katabelece, Kongkalikong, Koneksi, Kolusi, dan Komisi): mampu menyatakan yang benar itu benar: menumbuhkan sikap saling percaya antara golongan pengusaha kuat dan golongan pengusaha ke bawah: konsekuen dan konsisten dengan aturan main yang telah disepakati bersama: menumbuh-kembangkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap apa yang telah disepakati, dan perlu adanya sebagian etika bisnis yang dituangkan dalam suatu hukum positif yang berupa peraturan perundang-undangan.

Manfaat perusahaan menerapkan etika bisnis dalam hal ini adalah kinerja perusahaan yang akan bertambah baik dengan didukung dengan karyawan/bawahan yang bermoral dan bertanggung jawab atas sikap dan pekerjaannya, serta menaati semua perintah atasan dengan baik. Kinerja perusahaan akan terlihat dari adanya:

- a. Pengurangan biaya akibat dicegahnya kemungkinan terjadinya friksi baik intern perusahaan maupun dengan eksternal.
- b. Peningkatan motivasi pekerja.
- c. Terlindungi prinsip kebebasan berniaga
- d. Peningkatan keunggulan bersaing

Terakhir, guna menciptakan iklim etika dalam perusahaan diperlukan tiga faktor seperti terciptanya budaya perusahaan secara baik: membangun kondisi organisasi berdasarkan saling percaya: dan membentuk manajemen hubungan antarpegawai.

## **BAB V**

# **ANALISIS LINGKUNGAN USAHA**

Pada Bab sebelumnya 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 guna melakukan tindakan pada lingkungan organisasinya yang kekurangan sumber daya? Bab ini menganalisis lingkungan usaha sebagai suatu pendekatan yang dapat dipergunakan guna menjawab pertanyaan tersebut. Analisis lingkungan usaha dapat dipergunakan guna 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 memiliki 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.

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 guna memperoleh faktor penentu keberhasilan.

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

- a) Guna menyediakan kemampuan dalam menggapai masalah-masalah kritis dalam lingkungan bagi manajemen perusahaan.
- b) Guna menyelidiki kondisi masa depan dari lingkungan organisasi dan kemudian mencoba memasukkannya ke dalam pengambilan keputusan organisasi.
- c) Guna mengenali masalah-masalah mendesak yang signifikan bagi perusahaan, dan memberikan prioritas terhadap masalah tersebut, serta mengembangkan suatu rencana guna 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 guna 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 guna 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 guna 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 guna 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 dibutuhkan tidak hanya terbatas pada rincian analisis kesempatan dan ancaman saja tetapi juga guna menentukan dari mana dan guna apa hasil analisis itu dipergunakan. Oleh karena itu, manajer puncak membutuhkan diagnosis lebih lanjut atas hasil analisis lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Umum (General Environment)
  - Sosial-ekonomi.
  - Teknologi.
  - Pemerintah.

## 2. Industri

- Pelanggan.
- Pemasok.
- Pesaing Internasional.

## 3. Analisis Diagnosis Disparitas Strategis

- Identifikasi strategi yang dipergunakan guna mengkaitkan berbagai variabel lingkungan saat ini. Apa asumsi/prediksi tentang lingkungan yang berpengaruh terhadap perusahaan saat ini.
- Memperkirakan kondisi lingkungan di masa datang. Apakah asumsi/prediksi yang dipergunakan sama yang dilakukan pada tahap 1, apakah masih terdapat celah atau disparitas?
- Diagnosis apakah disparitas strategis antara kondisi lingkungan saat ini dan di masa yang akan datang cukup signifikan guna mempertimbangkan bagi kepentingan perusahaan? Apakah perubahan strategi perlu dilakukan guna menyesuaikan dengan kondisi lingkungan? Apakah perlu adanya upaya khusus guna mengurangi disparitas strategis yang terjadi?

## 4. Lingkungan Umum (*General Environment*)

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

Pada setiap sektor lingkungan terdapat banyak subfaktor yang masing-masing saling berinteraksi membentuk satu kekuatan yang pada akhirnya memengaruhi strategic manager dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai konsekuensinya, maka terdapat berbagai macam cara yang dapat dipergunakan guna menganalisis dan mendiagnosis kondisi makro eksternal.

## a. Sektor Sosial Ekonomi

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

Tingkat kejelian mengamati kondisi perekonomian saat ini dan keakurasian 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 guna komoditas-komoditas tertentu yang memiliki nilai *strategic*. Pengaruh inflasi akan sangat terasa bagi perusahaan, khususnya dalam penentuan harga dan tingkat upah karyawan.
- 3) Kebijakan fiskal dan moneter yang berlaku khususnya akan sangat berpengaruh terhadap penentuan besarnya suku bunga dan besarnya tingkat pajak yang harus dibayarkan oleh perusahaan.
- 4) Informasi tentang neraca pembayaran dan volume neraca perdagangan antarnegara, sedangkan perubahan kondisi alam sulit diperkirakan sebelumnya namun kondisi alam tidak dapat diabaikan 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 atas norma keluarga kecil bahagia dan sejahtera dalam banyak hal telah menggantikan konsepsi tentang banyak anak banyak rezeki.

- 2) Keberhasilan laju pertumbuhan penduduk berpengaruh positif terhadap tingkat pendidikan formal yang mampu diselesaikan 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 diharapkan dari bekerja.

### **b. Sektor Teknologi**

Adanya perubahan teknologi dapat mendorong munculnya kesempatan bisnis dan perbaikan upaya pencapaian tujuan organisasi namun 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: komputer, transitor, 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 guna meluncurkan produk baru atau modifikasi produk yang ada. Dalam kasus ini maka pengamatan lingkungan atau dikenal *environmental scanning* sangat diperlukan guna tetap mempertahankan produk di pasar. Perubahan teknologi juga akan berpengaruh pada pilihan metode distribusi dan kemampuan tenaga penjual yang dibutuhkan guna melayani segmen pasar yang dipilih. Tingkat kecepatan atau keterlambatan dalam mengantisipasi perubahan teknologi dalam banyak hal adalah merupakan fungsi dari kreativitas sumber daya manusia, tingkat reseptif perusahaan dalam industri dan ketersediaan sumber dana guna 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 fiskal dan moneter ternyata cukup efektif guna memengaruhi dinamika bisnis. Pemerintah juga memiliki otoritas dalam hal peraturan atau tata niaga berbagai komoditas termasuk di dalamnya 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 ditimbulkan dari sektor pemerintah:

- 1) Pemerintah merupakan konsumen yang cukup besar bagi banyak produk. Pasar pemerintah dapat digunakan sebagai alat guna memengaruhi dinamika di sektor sosial-ekonomi. Meningkatnya anggaran pembangunan dari pemerintah ini menunjukkan semakin banyak kebutuhan produk yang akan dipergunakan 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. Di samping pemerintah sebenarnya juga berkepentingan dengan tumbuhnya industri dan kegiatan ekonomi domestik.

Bagi manajer puncak, hal yang penting atau perlu diamati atas faktor lingkungan terutama adalah bentuk, fungsi, dan keterkaitan antar sektor.

Cara pertama yang dapat dipergunakan guna 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 ditunjuk.

Sementara informasi tertulis, yaitu segala sesuatu yang dapat dibaca dari sumber informasi yang telah dipersiapkan oleh pihak lain guna tujuan yang beragam. Informasi semacam ini bersumber dari surat kabar, jurnal dan beberapa publikasi lain yang tersedia. Cara kedua, dapat ditempuh oleh manajer puncak guna mendeteksi faktor lingkungan adalah dengan cara merancang sistem informasi manajemen dalam organisasi. Pengertian sistem informasi manajemen diarahkan pada penciptaan dua kelompok utama: sistem pendukung keputusan (*decision support system/DSS*) dan sistem informasi strategis (*strategic informationsystem*).

DSS adalah sistem informasi yang dirancang guna membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dalam kondisi yang unik dan data tidak terstruktur. DSS akan banyak dipergunakan dalam menghadapi situasi yang tidak terduga yang membutuhkan informasi secara cepat, akurat, serta relevan dengan permasalahan yang dihadapi oleh pihak manajemen. Contoh aplikasi DSS adalah waktu perusahaan mengadakan merger dan akuisisi, sedangkan sistem informasi strategic adalah suatu sistem informasi yang dirancang guna membantu manajemen puncak dalam mendapatkan dan menggunakan informasi yang diperlukan bagi kepentingan organisasi. Oleh karena itu, manajemen puncak dalam mendapatkan dan menggunakan informasi yang diperlukan bagi kepentingan organisasi. Karena manajemen puncak harus dapat memahami tentang kegiatan operasional pada seluruh unit bisnis yang utama, maka sistem ini secara khusus dirancang guna membantu mereka dalam mengambil keputusan tanpa harus dijejali dengan berbagai informasi detail yang kadang kala tidak diperlukan. 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 guna membuat berbagai kajian dan prospek atau bahkan meramal kegiatan bisnis di masa 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 guna menentukan informasi yang mana dapat diabaikan kemudian mengevaluasi jenis informasi yang dipandang relevan dengan kepentingan organisasi. Hanya saja, barangkali kini diperlukan dalam proses diagnosis adalah pemahaman atas berbagai faktor penentu hasil diagnosis lingkungan. Berbagai faktor tersebut di antaranya adalah karakteristik individu seorang strategic manager, pengaruh pekerjaan, dinamika kelompok, dan faktor lingkungan fisik lain yang memengaruhi keputusan manajerial.

## **B. Analisis Lingkungan Industri**

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

Analisis lingkungan industri jauh lebih penting dan lebih menentukan aturan persaingan dibandingkan dengan analisis lingkungan umum, karena kekuatan lingkungan umum dalam memengaruhi 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 berlaian dari masing-masing perusahaan guna 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:

1. Ancaman masuknya pendatang baru.
2. Daya tawar-menawar pemasok.
3. Daya tawar-menawar pembeli.
4. Ancaman produk pengganti.
5. Tingkat persaingan di antara para pesaing yang ada.

### **1. Ancaman masuknya pendatang baru**

Adanya pendatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada guna lebih efektif dan efisien serta belajar guna 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 guna masuk tergolong tinggi, dan pendatang baru mendapatkan reaksi yang tajam dari pemain lama dalam industri, sudah barang tentu pendatang baru tersebut tidak menimbulkan suatu ancaman yang serius.

Terdapat beberapa hambatan guna 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 per unit menjadi turun. Dengan cara ini memaksa mereka guna masuk pada skala besar dan mengambil risiko 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 memiliki indentifikasi merk dan loyalitas pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa lampau atau sekadar merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri.
- c. Persyaratan Modal (*Capital Requirement*) Kebutuhan guna melakukan investasi sumber daya keuangan yang besar agar

- dapat bersaing menciptakan suatu hambatan masuk, khususnya apabila modal yang diperlukan guna pengeluaran tidak dapat diterima kembali.
- d. Biaya Peralihan Pemasok (*Switching Cost*) Yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bila mana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya.
  - e. Akses ke Saluran Distribusi Makin terbatas saluran pedagang besar atau pengecer guna suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini, jelas akan semakin berat usaha guna masuk ke dalam 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 guna memproduksi barang atau menyediakan jasa oleh industri atau perusahaan. Organisasi di dalam suatu industri bersaing antara satu dengan lainnya guna mendapatkan input seperti bahan baku dan modal. Apabila pemasok mampu mengendalikan perusahaan dalam hal penyediaan input, sedang industri tidak memiliki kemampuan guna 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 di mana para pemasok menjual produknya.
- b. Ketersediaan substitusi. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain guna dijual kepada industri.
- c. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah penciptaan switchingcost.
- d. Ancaman integrasi dari pemasok. Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan guna melakukan forward integration.
- e. Biaya beralih pemasok. Biaya peralihan yang harus dikeluarkan cukup tinggiapabila berganti pemasok.

### **3. Daya tawar-menawar pembeli**

Kekuatan tawar pembeli, di mana 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 memiliki posisi tawar yang kuat apabila:

- a. Jumlah konsumen sedikit. Semakin sedikit jumlah konsumen berarti semakin sulit bagi penjual guna 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 guna memperoleh

konsumen karena kemampuan kemampuan konsumen sangat terbatas.

- c. Biaya berganti merek rendah. Jika biaya yang harus dikeluarkan pembeli guna 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 kedalam 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 yang banyak akan membatasi keleluasaan pemain dalam industri guna menentukan harga jual produk. Persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin guna 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. Guna 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 guna meningkatkan unit volume penjualan secara signifikan.
- d. Jika salah satu atau lebih pesaing tidak puas dengan posisinya di pasar dan meluncurkan tindakan guna 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 guna keluar dari industri lebih tinggi daripada biaya guna 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 meluncurkan tindakan agresif dengan dana yang sangat mencukupi guna merubah perusahaan yang baru di akuisisinya menjadi pemain besar di pasar.

Analisis di atas ditujukan guna mengetahui intensitas persaingan dalam “kemampulabaan” 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 guna 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 kerja sama 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 kerusakan lingkungan. |
- 8) Masih cukup rendahnya apresiasi khusus guna pengembangan 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 kurangnya 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 guna merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) 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 metode yang dikembangkan Kaplan dan Norton guna 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 guna berkomunikasi dari berbagai unit dalam suatu organisasi. Balanced scorecard juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi guna berfokus pada strategi.

##### **1. Sistem Manajemen Strategis**

Sistem manajemen strategis adalah proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi guna mewujudkan visi secara terus menerus secara terstruktur. Strategi adalah pola tindakan terpilih guna 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 2596 manajer yang memiliki insentif yang terhubung ke strategi, 6045 perusahaan tidak menghubungkan anggarannya ke strategi, 8596 dari tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam guna membahas strategi tiap bulan, dan hanya 5X pegawai yang memahami strategi.

Namun sistem manajemen strategis tetap diperlukan karena perusahaan dituntut guna 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 guna 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 system 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 guna 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 guna mengubah budaya kerja ada karena dengan *balanced scorecard*, perusahaan lebih transparan, informasi dapat diakses dengan mudah, pembelajaran organisasi dipercepat, umpan balik menjadi objektif, terjadwal, dan tepat guna organisasi dan individu, dan membentuk sikap mencari konsensus karena adanya perbedaan awal dalam menentukan sasaran, langkah-langkah strategis yang diambil, ukuran yang digunakan, dan lain-lain.

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: dan 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 juga membangun sebuah lembaga *Balanced Scorecard Collaboration* guna mempopulerkan penggunaan *balanced scorecard* pada institusi di berbagai negara. Secara teratur Norton dan Kaplan menyelenggarakan konferensi di berbagai negara tadi guna lebih gencar 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 guna 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:

- a. Menjelaskan visi organisasi.
- b. Menyelaraskan organisasi guna mencapai visi itu.
- c. Mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya.
- d. Meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat guna mengarahkan perubahan.

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

- a. Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* kedalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami.
- b. Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Iniguna memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan.
- c. Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melaluikontribusi setiap orang dalam implementasi strategis.
- d. Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi.
- e. Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasiperubahan.
- f.

### **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. Objek 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 pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti.

### **b. Analisis Internal**

Analisis internal ditujukan guna merumuskan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan suatu perusahaan antara lain kompetensi yang unik, sumber daya keuangan yang memadai, keterampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan inovasi tinggi, dan lain sebagainya. Sedangkan kelemahan perusahaan antara lain: tidak ada arah strategi yang jelas, posisi persaingan yang kurang baik, fasilitas yang “using”, kesenjangan kemampuan manajerial, lini produk yang sempit, citra yang kurang baik, dan lain sebagainya. 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 guna 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 demokratis 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 caraberpikir 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 memiliki 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 terpuakau oleh pendekatan yang sifatnya intuitif. Dengan kata lain, meskipun faktor subjektivisme tidak dapat dihilangkan sama sekali, hendaknya akal sehat, daya kognitif, objektivitas 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).

## **E. Analisis Eksternal dan Internal Pemahaman melalui SWOT**

### **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 perencana strategi guna memformulasikan dan mengimplementasi strategi-strategi guna 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 terkait sektor-sektor lingkungan guna menentukan kesempatan-kegiatan (*Peluang*) dan ancaman-ancaman bagi perusahaan, sedangkan diagnosa 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 dan threats*).
3. Menentukan “*key succes factor*” dalam bisnis.
4. Menilai kemampuan diri organisasi.
5. Lingkungan Internal

6. Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam organisasi/usaha seperti:
  1. Struktur perusahaan.
  2. Budaya perusahaan.
  3. Sumber daya perusahaan.
  4. *Marketing, R & D.*
  5. *Manufacturing.*
  6. *Service Human Recource Management.*
  7. *Management Informasi System.*
7. 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.

Selain menggunakan pendekatan diagram, analisa SWOT dapat pula menggunakan pendekatan matriks. Matriks ini mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman guna menentukan alternatif strategi perusahaan, ada empat

macam strategi yang bisa diidentifikasi dengan matriks SWOT:

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

Posisi perusahaan merupakan kedudukan nyata perusahaan dari hasil analisis SWOT terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, guna 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 guna menentukan kearah mana dan apa yang ingin dicapai dalam sasaran perusahaan atau rencana strategis pengembangan, misalkan rencana strategis perusahaan lima tahun mendatang adalah:

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

## **F. 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 guna 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.

# **BAB VI**

## **PERUMUSAN STRATEGI**

### **A. Makna Strategi**

Kata strategis merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategi.

Menurut Certo (2010), strategis berarti menjalankan strategi dengan perencanaan, target waktu, dan tujuan yang jelas.

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

Sejalan dengan pendapat di atas, strategi merupakan rencana tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain guna menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya. Intinya strategi adalah pilihanguna melakukan aktivitas yang berbeda atau guna melaksanakan aktivitas dengancara berbeda dari pesaingnya.

Makna manajemen strategis 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 perkembanganlingkungan 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 guna masa depan perusahaan, yang bertujuan guna membangun visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi guna 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 guna 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. Efektivitas organisasi.
- b. Proses organisasi.
- 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 guna 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 memengaruhi 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 guna meningkatkan penjualan dengan level yang lebih spesifik guna empat 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 guna 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 guna mencerminkan kinerja yang diinginkan pada suatu unit organisasi tertentu atau orang. Berdasarkan perspektif tingkat atas, sasaran harus menjangkausemua 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 guna 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 di dalamnya 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 guna mendeteksi perubahan lingkungan eksternal beserta dampaknya. Analisis lingkungan juga memungkinkan organisasi mengantisipasi dan memengaruhi kegiatan dalam lingkungan tugasnya, terutama guna memberikan antisipasi strategis sebagai reaksi terhadap berbagai lingkungan.

Pada analisis internal ini bertujuan guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategis 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 strategis 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, menetralkan kelemahan organisasi, dan selalu memperhitungkan ancaman yang akan dihadapi.

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

Membuat keputusan strategis adalah elemen kunci pengambilan keputusan pada pembuatan strategi. Berdasarkan analisis ini, keinginan manajemen guna menemukan strategi akan memberikan organisasi keuntungan kompetitif. Artinya,

manajemen berusaha guna memposisikan organisasi dalam rangka guna mendapatkan keuntungan relatif terhadap para pesaingnya. Hal ini membutuhkan penilaian yang cermat berdasarkan kekuatan kompetitif yang mendikte aturan persaingan dalam industri di mana organisasi beroperasi. Ada tiga cara penting manajemen dapat memperoleh keuntungan kompetitif, yaitu:

- a. Biaya kepemimpinan.
- b. Diferensiasi.
- 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 guna 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. Unit Bisnis Strategi (UBS) merupakan suatu divisi organisasi yang memiliki misi bisnis, lini produk, pesaing dan pasar berbeda terhadap UBS lain dalam organisasi yang sama.

#### **Matriks BCG**

*Matriks Boston Consulting Group (BCG)* 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 lima kekuatan persaingan.

Tekanan persaingan mencakup:

1. Ancaman Pendatang 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 Antarpesaing

Persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin guna 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. Guna 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 strategi kompetitif 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 guna 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 pembelitertentu.

## **F. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)**

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

Strategi Fungsional (*Functional Strategy*) memiliki 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:

#### a. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Dengan menggunakan strategi pengembangan pasar, suatu perusahaan atau unitbisnis 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 guna 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 guna pasar yang telah ada saat ini. Selain dengan merek baru, menggunakan merek produk yang sudah sukses namun guna 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 guna produk parfum pria).
  - 2) Mengembangkan produk baru guna pasar yang baru. (Contoh: Arm & Hammer membuat produk pengurang polusi guna digunakan pada pabrik pembangkit listrik dengan bahan bakar batu bara. 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 guna 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 guna periklanan yang didesain guna 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 guna “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 guna 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.
- 4) 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 guna meningkatkan jumlah modal demi mendukung suatu strategi bisnis.
- 5) 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*) yakni meniru produk pesaing.
- 6) 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.
- 7) Strategi Pembelian  
Strategi pembelian (*purchasing strategy*) berhubungan dengan perolehan bahan baku, suku cadang dan perlengkapan yang dibutuhkan guna 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 guna bahan atau komponen tertentu.

c. *Parallel sourcing*

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

8) 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 (*sentralization*)

Perusahaan melakukan sendiri semua fungsi logistik perusahaan seperti pengiriman dan pergudangan.

b. *Outsourcing logistic*

Menggunakan perusahaan lain guna 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.

9) 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.

#### 10) Strategi teknologi informasi

Strategi yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi informasi guna 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 guna 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 guna mengembangkan serangkaian asumsi tentang lingkungan tugas.

Kedua, kembangkan ukuran umum atas laporan keuangan perusahaan atau unit bisnis pada tahun-tahun sebelumnya guna membuat proyeksi atas laporan keuangan proforma.

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

Hasil dari penyusunan skenario harus mengantisipasi laba bersih, arus kas, dan modal kerja bersih guna 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 guna 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 guna 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 guna menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya. Intinya strategi adalah pilihan guna melakukan aktivitas yang berbeda atau guna melaksanakan aktivitas dengan cara berbeda dari pesaingnya.

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah guna masa depan perusahaan, yang bertujuan guna membangun visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi guna 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: Establishment of Vision, Mission, and Goals, Identifying Past and Present Strategies, Diagnosing Past and Present Performance: Setting Objectives: Analisis SWOT dan Perumusan Strategi, 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 guna mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Strategi ini dititikberatkan pada pengembangan dan pemeliharaan suatu kompetensi khusus (distinctive competency) guna menghasilkan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan atau unit bisnis.

## **BAB VIII**

# **IMPLEMENTASI STRATEGI**

### **A. Hubungan Perumusan Strategi dan Implementasi Strategi**

Proses manajemen strategis 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 strategitersebut 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) guna mengembangkan rencana strategis yang “ampuh”. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu action (implementasi), bukan sekadar 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 sekadar ditentukan oleh strategi yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektivitas perusahaan dalam mengimplementasikan strategi tersebut.

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 yang mendasar.

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 sumber daya, 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), guna memulai proses implementasi, pihak manajemen harus memperhatikan tiga pertanyaan berikut.

- 1) Siapa yang akan melaksanakan rencana strategis yang telah diformulasikan?
- 2) Apa yang harus dilakukan?
- 3) Bagaimana sumberdaya manusia yang bertanggung jawab 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 guna 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. Guna mendukung hal itu maka karyawan harus dilibatkan dalam berbagai proses implementasi, baik pada level korporat, unit bisnis maupun fungsional.

Tidak sedikit orang yang memiliki 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 kepadaseluruh manajer operasional. Jika ini terjadi, bisa terjadi para manajer operasional tersebut akan berusaha memengaruhi manajemen puncak guna meninggalkan perubahan baru yang direncanakan, dan kembali ke cara lama. Oleh karena itu, guna 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?

Guna 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 guna mewujudkan apa yang telah dirumuskan. Hal ini berarti para manajer tersebut harus bekerja sama guna mencapai sinergi di antara 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 guna melakukan integrasi vertikal ke hilir sebagai pilihan strateginya. Dalam hal ini PT.AA membeli jaringan toko pakaian jadi milik PT.BB. Guna menyatukan toko-toko tersebut, pihak manajemen dapat mengembangkan berbagai program pendukung, misalnya:
  - b) Melakukan program restrukturisasi guna 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 guna menyatukan toko-toko PT. BB ke dalam sistem akuntansi PT.AA
  - f) Mengadakan program modernisasi guna 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 guna 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 guna berbagai hal, misalnya guna 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, guna 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 guna 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 hargabaterai 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 kerja sama 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 guna menguji kinerja.

3. Bagaimana sumber daya manusia yang bertanggung jawab 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 guna mewujudkan apa yang telah dirumuskan. Di luar itu semua, ada hal lain yang lebih krusial yang harus dilakukan oleh pihak manajemen, di antaranya 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 sering kali membutuhkan berbagai prioritas baru dalam pengelolaan sumber daya 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 guna 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 horizontal, mungkin membutuhkan eksekutif puncak yang agresif dengan pengalaman luas pada industri tertentu. Sedangkan guna strategi diversifikasi adalah sebaliknya, di mana guna 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 guna menggunakan kompetensinya pada tingkat yang paling optimal guna 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 sukai—tanpa memerhatikan 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 di antara para pegawai sendiri dalam kelompok-kelompok kerja yang otonom.

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

## **D. Implementasi Strategi Kebijakan**

Bagaimana cara mengimplementasikan strategi dengan baik? Guna 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.

Langkah-langkah utama yang sebaiknya dilakukan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi adalah:

### **1. 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 di mana tidak ada perubahan strategi yang signifikan, sampai kepada perubahan yang kompleks, misalnya merubah misi perusahaan.

### **2. 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.

### 3. Menganalisis Budaya Perusahaan

Mengingat budaya perusahaan memiliki pengaruh besar terhadap suksesnya implementasi strategi, maka pihak manajemen harus melakukan analisis guna menilai kesesuaian antara rumusan strategi dengan budaya perusahaan. Organisasi perusahaan yang dirancang guna mengimplementasikan suatu strategi sesungguhnya jauh lebih kompleks dibandingkan dengan format struktur organisasi yang digambarkan dalam sebuah bagan. Di luar 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.

### 4. Menganalisis Kepemimpinan

Kepemimpinan dan pemimpin bukanlah hal yang sama. Kepemimpinan yang efektif pada organisasi publik dan organisasi nonprofit 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 guna melaksanakan tindakan secara bersama-sama guna mencapai nilai-nilai yang baik.

## 5. 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 di atas akan di bahas secara lebih detail pada bab-bab selanjutnya.

### **E. Rangkuman**

Proses manajemen strategis belum dapat dikatakan selesai ketika perusahaan memutuskan strategi apa yang akan ditempuh. Perusahaan masih harus menerjemahkan 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.

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

## **BAB VIII**

# **MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENGHADAPI ERA GLOBALISASI**

Dewasa ini dunia bisnis menghadapi beberapa tantangan besar, jarak geografis, dan budaya yang telah menyempit dengan munculnya pesawat udara, mesin fax, sambungan telepon dan komputer global serta siaran televisi satelit, kemajuan-kemajuan ini telah merangkul seluruh negara di dunia ke dalam satu ekonomi global, Dalam ekonomi global, perusahaan harus menanggapi kecenderungan pasar seraya tetap bertanggungjawab melindungi lingkungan. Mereka juga harus memusatkan perhatian pada pelanggan jika mereka ingin berhasil di pasar global.

Proses manajemen strategis membantu organisasi 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. Oleh sebab itu, perlu diuraikan strategi-strategi yang selayaknya dilakukan perusahaan-perusahaan dalam menyongsong era globalisasi.

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai gabungan antara seni dan ilmu dalam hal mengformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan- keputusan lintas fungsi, yang memungkinkan suatu organisasi guna mencapai tujuannya di masa datang. Secara tidak langsung definisi manajemen strategi adalah menyatukan atau menggabungkan manajemen pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan serta

sistem informasi computer guna mencapai keberhasilan suatu organisasi.

### **A. Lima Tugas Manajemen Strategik**

1. Mengembangkan visi strategik dan misi bisnis
2. Menentukan tujuan
3. Mengformulasikan strategi guna mencapai tujuan
4. Mengidentifikasi dan melaksanakan strategi
5. Mengevaluasi strategi

### **B. Mengembangkan Visi Strategi dan Misi Bisnis**

Visi strategik ialah suatu tujuan tentang arah ke depan dan tindakan bisnis suatu organisasi. Konsep yang memandu perusahaan guna melakukan sesuatu dan menjadi sesuatu. Sedangkan, misi strategik mendefinisikan visi perusahaan dan memberikan tinjauan yang jelas tentang apa yang ingin dilakukan guna pelanggannya. Dalam membuat misi, kita hendaknya mempertimbangkan segala kemampuan dan kelemahan yang ada, sehingga isi dari misi bukan menjadi suatu angan-angan atau janji-janji. Dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan misi bisnis dan visi strategik, manajemen dapat menanamkan pada pekerja tentang pengertian dan maksud yang meyakinkan arah perusahaan pada masa yang akan datang.

### **C. Menentukan Tujuan Strategik**

Tujuan adalah tanggung jawab manajemen guna mencapai hasil atau prestasi dalam waktu tertentu. Tujuan strategi dapat ditetapkan guna semua bidang berikut:

pemasaran, kemampuan memperoleh laba, sumber daya fisik dan keuangan, produktivitas/efisiensi, kinerja karyawan, pengembangan manajemen, inovasi termasuk produksi, proses dan administratif, tanggungjawab sosial, tanggungjawab pemilik, luas, pertumbuhan, difersifikasi.

## D. Evaluasi Strategik

Evaluasi strategik adalah tingkat terakhir dalam manajemen strategik. Tiga pokok evaluasi strategik adalah :

1. Memeriksa kembali faktor-faktor eksternal dan internal yang merupakandasar dari strategi yang berjalan.
2. Pengukuran kinerja
3. Mengambil langkah-langkah perbaikan

## E. Hal Penting dalam Manajemen Strategik

Ada delapan hal penting dalam manajemen strategik yaitu pejabat strategik, misi perusahaan, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan dan *policy*.

1. **Pejabat Strategik** - Pejabat strategi adalah personal yang paling bertanggungjawab atas berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Pejabat strategi bias menyandang berbagi title jabatan seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik, ketua dewan pengurus, direktur eksekutif, ketua penanggungjawab, ketua atau pengusaha.
2. **Misi Perusahaan** - Misi perusahaan adalah suatu pernyataan yang bertujuan membedakan suatu bidang usaha dari perusahaan sejenisnya yang lain. Suatu misi perusahaan didefinisikan dalam ruang lingkup operasional perusahaan yang meliputi bidang produksi dan pemasaran.
3. **Peluang dan Ancaman Eksternal** - Peluang dan ancaman eksternal meliputi bidang-bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, teknologi, dan perkembangan yang kompetitif yang secara signifikan sangat mempengaruhi organisasi pada masa yang akan datang.
4. **Kekuatan dan Kelemahan Internal** - Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan guna mengetahui kelebihan dan kekurangannya. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional atau bisnis adalah aktivitas manajemen strategi. Organisasi berusaha mengikuti strategi

mempergunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.

5. **Tujuan Jangka Panjang** - Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar guna mengefektifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal dan jelas.
6. **Strategi** - Strategi adalah berarti bahwa tujuan jangka panjang akan bias dicapai. Strategi bisnis mengandung unsur-unsur ekspansi geografis difersifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi dan *joint venture*.
7. **Tujuan Tahunan** - Tujuan tahunan adalah tujuan jangka pendek di mana organisasi harus mencapai hal tersebut guna melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan adalah penting guna implementasi strategi, sedang tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi.
8. **Policy** - Policy adalah suatu upaya agar tujuan tahunan bisa dicapai. Policy meliputi: petunjuk-petunjuk, aturan-aturan dan prosedur yang dibuat guna menunjang usaha guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **F. Keuntungan yang Diperoleh dari manajemen Strategik**

Manajemen strategik menekankan suatu organisasi guna lebih proaktif dari pada reaktif dalam menentukan masa depannya. Guna itu diperlukan bagi organisasi tersebut guna mengambil inisiatif dan melakukan aktifitas yang bisa mengendalikan keadaan perusahaan. Kunci sukses dalam manajemen strategi adalah komunikasi melalui saluran komunikasi, maka manajer dan pekerja

mempunyai tekad guna mendukung organisasi.

Sementara, globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia serta penyesuaian- penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya. Globalisasi mendorong integrasi internasional misalnya modal finansial dapat diperoleh dalam satu pasar nasional dan digunakan guna membeli bahan baku di tempat lainnya. Peralatan produksi yang dibeli dari suatu negara ketiga dapat digunakan guna menghasilkan barang yang kemudian dijual di pasar keempat. Jadi globalisasi meningkatkan peluang yang tersedia bagi suatu perusahaan.

Meningkatnya saling ketergantungan antara negara industri, kebutuhan dari negara-negara berkembang, disintegrasi, pembatas aliran uang, informasi dan teknologi antar batas negara memungkinkan globalisasi dan integrasi pasar internasional. Kondisi-kondisi ini mendorong perusahaan-perusahaan global guna memikirkan secara serius mengenai strategi yang harus diterapkan guna mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sering kali strategi tersebut memungkinkan perusahaan guna lebih hebat, lebih fleksibel dan lebih terfokus dalam menyediakan barang dan jasa yang lebih efektif kepada macam- macam konsumen di dunia.

Persaingan global telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi, meliputi kualitas, biaya, saat pengolahan produk, serta operasi yang lancar. Penting juga disadari bahwa standar tersebut tidaklah statis dan tetap, sehingga membutuhkan pengembangan lebih lanjut dari perusahaan dan pekerjanya. Dengan menerima tantangan yang ditimbulkan dari standar yang makin meningkat ini, perusahaan yang efektif bersedia melakukan apa yang penting guna memiliki daya saing strategis.

Hanya dengan bersedia menerima tantangan ini, perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya dan para pekerja dapat mempertahankan keahlian mereka. Pasar global adalah pilihan strategis yang menarik bagi perusahaan, akan tetapi bukanlah sumber daya saing satu-satunya. Faktanya guna banyak perusahaan, yang mampu bersaing dengan sukses di pasar global sekalipun, adalah penting bagi mereka guna tetap memperhatikan pasar

domestik. Dengan demikian, perusahaan- perusahaan di seluruh dunia ditantang guna menjadi lebih bersaing secara strategis dalam pasar domestik mereka.

Bagaimanapun karena patokan guna bersaing secara strategis berhubungan dengan standar global, perusahaan yang meningkatkan kemampuan guna persaingan domestic secara bersamaan ikut pula meningkatkan daya bersaing global mereka. Perusahaan yang bersaing secara strategis telah menyadari bagaimana menerapkan pandangan bersaing yang diperoleh secara local (domestik) ke dalam global. Perusahaan-perusahaan ini tidak menekankan satu pemecahan dalam dunia yang bersifat majemuk. Mereka lebih menggunakan pandangan lokal mereka, sehingga dapat secara tepat memodifikasi dan menerapkannya dalam berbagai wilayah di seluruh dunia.

Globalisasi bisnis telah mengarahkan baik perusahaan maupun negara ke dalam spesialisasi, suatu kecenderungan yang baik guna semua orang, suatu perusahaan yang memanfaatkan 100% sumber-sumbernya, manusia dan bahan baku, sedikit industri dalam suatu negara yang telah menjadi spesialis.

## **G. Manajemen Strategik Menyongsong Era Globalisasi**

Dalam menyongsong era globalisasi maka strategi-strategi yang dapat dilakukan :

1. Persaingan global dengan lini yang luas - Strategi ini diarahkan gunabersaing di seluruh dunia dengan lini produk industri yang lengkap dengan memanfaatkan sumber keunggulan bersaing global guna mencapai diferensiasi atau posisi biaya rendah secara keseluruhan. Penerapan strategi ini menuntut tersedianya sumber daya yang besar dan cakupan waktu yang panjang. ( Porter,M.E.,1996 )
2. Fokus global - Strategi ini membidik suatu segmen tertentu dari industri di mana perusahaan bersaing di seluruh dunia. Segmen dipilih bila mana rintangan terhadap persaingan dunia rendah dan posisi perusahaan pada segmen tersebut dapat dilindungi dari serbuan pesaing global. Hasil dari strategi ini adalah biaya yang rendah akan terdiferensiasi dalam segmennya. (

- Porter, M.E., 1996)
3. Fokus nasional - Strategi ini memanfaatkan perbedaan pasar nasional guna menciptakan pendekatan fokus pada suatu pasar nasional tertentu yang memungkinkan perusahaan mengungguli perusahaan global. Variasi dari strategi fokus ini bertujuan mencapai diferensiasi atau biaya rendah dalam melayani kebutuhan khusus suatu pasar nasional, atau segmen-segmen di dalamnya yang paling dipengaruhi oleh rintangan ekonomis terhadap persaingan dunia. (Porter, M.E., 1996)
  4. Ceruk (celah) yang terlindung - Strategi ini mencari negara-negara di mana pemerintah menghalangi pesaing-pesaing tingkat dunia dengan cara mengharuskan penggunaan komponen lokal yang banyak pada satu produk, mengenakan tarif yang tinggi dan sebagainya. Perusahaan membangun strategi ini agar dapat menangani secara efektif pasar-pasar tertentu yang mempunyai pembatasan seperti ini dan memusatkan perhatian yang sangat besar pada pemerintah negara tuan rumah guna memastikan bahwa perlindungan tersebut tetap berlaku. (Porter, M.E., 1996)
  5. Analisa lingkungan eksternal - Lingkungan eksternal perusahaan seringkali bersifat menantang dan kompleks, perusahaan harus mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan guna mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal mereka. Lingkungan eksternal ada dua bagian yaitu lingkungan umum mencakup lima segmen : demografi, ekonomi, politik hukum, sosial budaya dan teknologi. Bagian ke dua yaitu lingkungan industri : faktor-faktor ancaman masuknya peserta/pelaku baru, kekuatan posisi pemasok, kekuatan posisi pembeli, ancaman produk pengganti dan intensitas persaingan. Manajer harus mengerti posisi perusahaan mereka, relatif terhadap pesaing, dalam hal dimensi strategi yang penting. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997). Industri adalah kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang mirip atau merupakan pengganti satu sama lain. Dalam hal persaingan, perusahaan ini saling mempengaruhi. Biasanya industri terdiri atas berbagai ragam strategi bersaing

yang digunakan perusahaan dalam mengejar daya saing strategis dan profitabilitas tinggi. Di banding dengan lingkungan umum, lingkungan industry memiliki efek yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan profitabilitas. Intensitas bersaing dalam industri dan potensi laba industry tersebut merupakan fungsi lima kekuatan persaingan.

6. Analisis Lingkungan Internal - Karena perekonomian global, sumber keunggulan bersaing tradisional, mencakup biaya, tenaga kerja, biaya modal dan bahan baku menjadi tidak efektif secara relatif. Para manajer dievaluasi dalam hal kemampuan mereka guna mengidentifikasi, memelihara dan menggunakan kompetensi inti perusahaan mereka. Baik lingkungan internal maupun eksternal mempengaruhi usaha perusahaan guna mencapai daya saing strategi dan laba di atas rata-rata. Akan tetapi dalam perekonomian global, mungkin kompetensi inti, sifat lingkungan umum, industri dan bersaing, harus dipandang sebagai dasar utama guna perumusan dan penerapan strategi. Seringkali, pesaing mempelajari bagaimana guna meniru manfaat strategi suatu perusahaan. Dengan demikian, setiap perusahaan ditantang guna menggunakan keunggulan bersaing yang dimiliki saat ini sementara secara bersamaan juga menggunakan sumber daya, kemampuan dan kompetensinya guna mengembangkan keuntungan yang relevan di masa depan. Sebagai hasil analisis dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan adalah informasi yang dibutuhkan guna membentuk suatu strategi intent dan mengembangkan strategi mission. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997). Strategi intent adalah pendayagunaan sumber daya internal, kemampuan serta kompetensi inti perusahaan guna melakukan apa yang semula dianggap sebagai tujuan yang tidak dapat dicapai dalam lingkungan yang bersaing. Strategi mission merupakan pernyataan tujuan unik perusahaan dan lingkup operasinya dalam hal produk dan pemasaran.
7. Strategi Tingkat Bisnis - Strategi tingkat bisnis (*business level strategy*) menekankan tindakan yang harus diambil guna menyediakan nilai bagi konsumen dan mendapatkan

keunggulan bersaing melalui pendayagunaan kompetensi inti dalam pasar suatu produk tertentu. Kompetensi inti merupakan sumber daya dan kemampuan yang telah ditentukan sebagai sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan terhadap pesaingnya. Strategi tingkat bisnis, yang merupakan tindakan terkoordinasi dalam pasar produk tertentu. Keunggulan biaya, pembedaan, biaya rendah terfokus, pembedaan terfokus dan biaya rendah / pembedaan terintegrasi merupakan lima strategi yang harus dilakukan.(Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997). Strategi keunggulan biaya mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dapat diterima konsumen pada harga serendah mungkin yang tetap bersaing. Strategi pembedaan mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dianggap konsumen sebagai satu yang unik sehingga penting bagi mereka. Strategi terfokus mengharuskan perusahaan melakukan spesialisasi yaitu menyediakan pelayanan yang lebih guna merampingkan segmen pasar melalui pembedaan atau keunggulan biaya. Dengan strategi biaya rendah/ pembedaan terintegrasi, perusahaan bermaksud guna menyediakan produk secara terdiferensiasi yang dihargai konsumen, dengan biaya rendah.

8. Strategi Tingkat Perusahaan - Strategi tingkat perusahaan (*corporate level strategy*) adalah tindakan yang diambil guna mendapatkan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengolahan sejumlah bisnis / usaha yang bersaing dalam beberapa industri atau pasar produk. Strategi tingkat perusahaan berhubungan dengan dua pertanyaan : usaha apa yang harus

dipilih perusahaan dan bagaimana perusahaan harus mengolah seluruh usahanya. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997)

9. Strategi Akuisisi dan Restrukturisasi Akuisisi adalah transaksi di mana seluruh perusahaan membeli pengendalian atau 100% kepemilikan perusahaan lain agar bisa lebih efektif menggunakan kompetensi intinya dengan menjadikan perusahaan yang diakuisisi sebagai perusahaan yang mendukung portfolio bisnisnya. Akuisisi merupakan strategi

yang populer selama beberapa tahun, tetapi akhir-akhir ini jumlah dan ukuran akuisisi meningkat pesat Perusahaan melakukan akuisisi. Di antaranya adalah membangun kekuatan pasar, mengatasi hambatan masuk, menghindari biaya yang berkaitan dengan pengembangan produk baru dan pemasarannya, mempercepat kepemilikan perusahaan baru, mengurangi risiko memasuki bisnis baru, mendisfersifikasi perusahaan dengan lebih mudah dan menghindari tekanan persaingan, sering dari perusahaan asing. Akuisisi juga menimbulkan masalah bagi perusahaan yang mengakuisisi. Sering sulit mencapai integrasi yang efektif antara perusahaan yang mengakuisisi dan yang diakuisisi. Restrukturisasi adalah perubahan komposisi bisnis perusahaan dan atau struktur keuangan. Restrukturisasi menjadi tindakan strategi yang umum dan penting. Sering restrukturisasi ini dilakukan guna merampingkan perusahaan. Pendekatan ini mensyaratkan pemutusan hubungan kerja dan juga mengurangi jumlah jenjang hirarki organisasi. Meskipun hal tersebut mengurangi pengendalian perilaku formal, masalahnya tetap problematis karena korporasi tidak mempunyai hak menahan karyawan yang ingin keluar. Karena itu perusahaan mungkin kehilangan banyak karyawan yang berprestasi. Pendekatan restrukturisasi lain adalah *downscoping*, yaitu pelepasan pengecilan atau penghapusan bisnis yang tidak berkaitan dengan bisnis utama perusahaan. Bentuk populer lain dari restrukturisasi lain adalah *Leverage Buy Out (LBO)*. Dalam LBO manajemen atau pihak eksternal membeli 100% saham perusahaan, yang sebagian besar dibiayai dengan hutang dan menjadikannya perusahaan pribadi. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997

10. Strategi Internasional - Strategi internasional berhubungan dengan penjualan produk kepada pasar diluar pasar domestik perusahaan. Strategi internasional biasanya berusaha memanfaatkan empat peluang penting : potensi peningkatan ukuran pasar, peluang pengembalian investai yang besar, skala ekonomis dan pengetahuan dan potensi keunggulan lokasi. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997 ).

11. Kepemimpinan Strategis - Kepemimpinan strategis efektif diperlukan guna merumuskan dan menerapkan strategi dengan sukses. Kepemimpinan strategis mencakup kemampuan guna mengantisipasi, memiliki visi dan mempertahankan fleksibilitas, memberi wewenang kepada orang-orang lain dalam menciptakan perubahan strategis. Tim manajemen puncak terdiri dari manajer kunci yang merumuskan dan menerapkan strategi perusahaan. Umumnya manajer adalah pejabat korporasi dan atau anggota dalam dewan direktur. Manajer menentukan arah strategis perubahan dan dengan demikian mempengaruhi daya saing strategis dan kemampuannya memperoleh keuntungan di atas rata-rata. Kepemimpinan strategis mencakup penentuan arah strategis, pemanfaatan dan pemeliharaan kompetensi inti, pengembangan modal manusia, pemeliharaan budaya korporat yang efektif, penekanan praktik-praktik etis, dan pembangunan pengendalian strategis. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997)

## DAFTAR PUSTAKA

- Brown; William A, and Joel O: Iversom 2004. *Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations*. Noprofit and Voluntary Quarterly. Vol. 33. No,3.
- Bryson, J.M. dan William D. Roering. 1988. *Mobilizing innövation efforts: The Case of Government Strategic Planning*. Research on the Management of Innovation, Vol. 1. Diedit oleh A. Van de Ven dan H. Angle. Cambridge: Ballinger Publishing Company, Mass.
- Certo, S. &. (2010). *Strategic Management*. New York: McGraw Hill, .
- Chandler. (2013). *Dream weaving Rahasia Menaklukkan Pesaing dalam Bisnis*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer
- Clark, John dan Ken Guy. 1997. *Innovation and Competitiveness*. Technopolis Cleland, D. a. (2005). *Systems Analysis and Project Management*. New York: Me Graw Hill.
- David. (2012). *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1 Edisi Kesembilan, Jakarta PT. Indeks.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1998); *Total Quality Management (TQM)*, Andi, Offset : Yogyakarta
- Glueck, W. F. (2008). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* . Jakarta:Erlangga.
- Hadari Nawawi (2005); *Manajemen Strategik*, Gadjah Mada Pers :

- Yogyakarta Hitt, Michael. R. Duane Ireland dan Robert E Hoskisson. 1997. *Manajemen Strategis; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Erlangga, Jakarta
- Hunger, J. a. (2009). *Strategic Management*, 5th ed. New York: Addison Wesley.
- Ivancevich, J. d. (2009). *Organizational Behavior and Management*. Boston: McGraw-Hil.
- Kaplan, N. (1996). *Ka The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. New York: Harvard Business School. (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
- Mintzberg, H. B. (2008), *Strategy Safari; a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Di bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Poister, Theodore H. dan Streib, *Manajemen Gregory D Strategik*. 1999. *Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes*. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, No. 3, pp. 308-325
- Michael E. Porter (Nov-Dec 1996): "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*.
- Rabin et al, 2000, *Handbook Of Strategic Management*, Marcell Dekker, New York.
- Riva'i, V. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia guna Perusahaan : dari teori ke praktek* . Jakarta: Radja Grafindo Persada
- Salusu. J, 2003, *Pengambilan keputusan Strategik Guna Organisasi Publik dan Organisasi non profit*, Rasindo, Jakarta.

Siagian P. Sondang, 2004, *Manajemen Stratejik*, Bumi Aksara, Jakarta  
Umar, Husein. 2004, *Strategic Management In Action*,  
Gramedia, Jakarta.  
Wheelen, T. L. (2008). , *Concept In Strategic Management and  
Business Policy*.  
Eight edition. New Jersey: Prentic Hall, Inc.