

MANAJEMEN STRATEGIK

(Kajian Konsep-Konsep)

Dr. Dadang Suhairi, S.E., M.M.



MANAJEMEN STRATEGIK (Kajian Konsep-Konsep)

Dr. Dadang Suhairi, S.E., M.M.



MANAJEMEN STRATEGIK (KAJIAN KONSEP-KONSEP)

Penulis:

Dr. Dadang Suhairi, S.E., M.M.

Desain Cover:

Septian Maulana

Sumber Ilustrasi:

Www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Proofreader:

Neneng Sri Wahyuni

Editor:

Opan Arifudin

ISBN:

978-623-500-493-8

Cetakan Pertama:

Oktober, 2024

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul **“MANAJEMEN STRATEGIK (KAJIAN KONSEP-KONSEP)”** telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Manajemen Strategik (Kajian Konsep-Konsep).

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan *“tiada gading yang tidak retak”* dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

September, 2024

Penulis

SINOPSIS

Dalam bidang ekonomi khususnya di lingkungan bisnis yang mengembangkan manajemen secara teoritis dan praktis, Manajemen Strategik telah cukup lama dikenal dan dikembangkan. Hakikat dari strategi dan kebijakan bisnis akan bisa diraih melalui pemahaman secara mendalam tentang definisi yang dikemukakan oleh berbagai pakar. Sehingga dapat memberikan kajian-kajian secara sistematis dalam pembelajaran manajemen strategik di ruang kelas. Strategi dan kebijakan bisnis merupakan keputusan yang dibuat pada level manajemen puncak. Keputusan yang bersifat menyeluruh ini akan mendasari berbagai keputusan yang bersifat strategis dan tentunya sangat memerlukan kecermatan dalam merumuskan ataupun menjabarkannya. Dengan merumuskan strategi, berarti perusahaan telah membuat formulasi tentang apa yang harus dilakukan dalam bisnis. Penjabarannya diperlukan agar strategi dan kebijakan tersebut lebih mudah untuk diaplikasikan. Dalam pengertian umum, istilah manajemen strategi dan kebijakan bisnis sering menjadi rancu sehingga Buku ini diharapkan dapat memberikan penjelasan strategi korporat (strategi pada level puncak perusahaan) dan strategi fungsional di bidang pemasaran. Apalagi, intensitas topik yang disajikan di berbagai media massa Indonesia memang lebih banyak berbicara tentang strategi pemasaran daripada strategi pada level manajemen puncak. Buku ini dilengkapi dengan gambaran secara menyeluruh tentang konsep manajemen strategi dan kebijakan bisnis dalam perspektif pemikiran yang dikemukakan oleh berbagai pakar kebijakan bisnis. Implementasi Manajemen Strategik di lingkungan organisasi bidang bisnis didasari oleh falsafah yang berisi nilai-nilai persaingan bebas antar organisasi bisnis sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang bersifat strategik. Tujuan tersebut adalah mempertahankan dan mengembangkan eksistensi masing-masing untuk jangka waktu panjang, melalui kemampuan meraih laba kompetitif secara berkelanjutan. Di era revolusi industri 4.0 ini, diharapkan dengan buku ini memberi wawasan dalam melihat berbagai peta persaingan dalam berbagai organisasi. Sehingga sangat penting memahami pengelolaan organisasi dengan pendekatann manajemen strategik dalam rangka mengoptimalkan alternatif-alternatif strategi dalam mencapai tujuan organisasi bukan hanya pada tataran jangka pendek dan menengah tetapi sampai pada jangka panjang.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
SINOPSIS	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 RUANG LINGKUP DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN STRATEGIK	1
A. Pengertian Manajemen Strategik.....	1
B. Proses Manajemen Strategik.....	7
C. Kebijakan	10
D. Rangkuman	11
BAB 2 PRINSIP MANAJEMEN STRATEGIK	
DAN MODEL MANAJEMEN STRATEGIK	13
A. Prinsip Manajemen Strategik	13
B. Formulasi dan Tahapan Model Manajemen Strategik	15
C. Karakteristik Manajemen Strategik	17
D. Rangkuman	19
BAB 3 MANFAAT DAN TUJUAN MANAJEMEN STRATEGIK.....	21
A. Fungsi Manajemen	21
B. Fungsi Manajemen Strategik	26
C. Manfaat Manajemen Strategik.....	27
D. Tujuan Manajemen Strategik	28
E. Rangkuman.....	29
BAB 4 FORMULASI TINGKATAN STRATEGIK.....	31
A. Strategi Korporasi	34
B. Strategi Bisnis	36
C. Strategi Fungsional	38
D. Rangkuman.....	39
BAB 5 ANALISIS LINGKUNGAN USAHA DAN SWOT ANALYSIS :	
ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING.....	41
A. Analisis Situasi Menggunakan Swot	43
B. Analisis Lingkungan Menggunakan Metode Porter	46
C. Rangkuman.....	50
BAB 6 VISI MISI DAN STRATEGI BISNIS/ORGANISASI	53
A. Visi Organisasi/Perusahaan	54
B. Misi Organisasi/Perusahaan	55

C. Strategi	56
D. Bisnis	57
E. Rangkuman	65
BAB 7 IMPLEMENTASI STRATEGI PADA PRODUK PERUSAHAAN.....	67
A. Implementasi Strategi	67
B. Komponen-Komponen Strategi	68
C. Macam-Macam Strategi	69
D. Pengembangan Produk	73
E. Strategi Pengembangan Produk	74
F. Tahap Proses Pengembangan Produk Baru	74
G. Rangkuman	80
BAB 8 STRATEGIK DALAM PRAKTEK (IN ACTION).....	83
A. Strategik Generik	83
B. Tahap-Tahap Dalam Proses Manajemen Strategik	85
C. Analisis Kompetitif Model Lima Kekuatan Porter	88
D. Etika Bisnis Islam Dalam Pengembangan Usaha	90
E. Rangkuman	91
BAB 9 MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ORGANISASI	93
A. Strategik Generik	93
B. Tahap-Tahap Dalam Proses Manajemen Strategik	94
C. Orientasi Manajemen Strategik	96
D. Rangkuman	100
BAB 10 FAKTOR YANG BERPENGARUH	
DALAM MANAJEMEN STRATEGIK	101
A. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Dalam Manajemen Strategik	101
B. Risiko Manajemen Strategik Pada Organisasi	102
C. Dimensi Manajemen Strategik Pada Organisasi	103
D. Rangkuman	105
DAFTAR PUSTAKA	107
GLOSARIUM	111
INDEKS	117
PROFIL PENULIS	119

BAB 1

RUANG LINGKUP DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN STRATEGIK

A. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK

Dalam mencapai sebuah tujuan dibutuhkan strategi yang tepat dalam mencapainya. Semua organisasi memiliki strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasinya. Hal ini menjadi pertimbangan bagi semua organisasi untuk memiliki strategi yang tepat. 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 untuk memenangkan perang. Secara umum, strategi sebagai cara mencapai tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan.

Bila suatu organisasi mempunyai suatu “strategi”, maka strategi itu harus mempunyai bagian-bagian yang mencakup unsur-unsur strategi. Menurut Rachmat (2014:2) suatu “strategi” mempunyai 5 (lima) unsur, yaitu :

1. Gelanggang aktivitas atau Arena merupakan area (produk, jasa, saluran distribusi, pasar geografis, dan lainnya) di mana organisasi beroperasi. Unsur Arena tersebut seharusnya tidaklah bersifat luas cakupannya atau terlalu umum, akan tetapi perlu lebih spesifik, seperti kategori produk yang ditekuni, segmen pasar, area geografis dan teknologi utama yang dikembangkan, yang merupakan tahap penambahan nilai atau value dari skema rantai nilai, meliputi perancangan produk, manufaktur, jasa pelayanan, distribusi dan penjualan.
2. Sarana kendaraan atau Vehicles yang digunakan untuk dapat mencapai arena sasaran. Dalam penggunaan sarana ini, perlu dipertimbangkan besarnya risiko kegagalan dari penggunaan sarana. Risiko tersebut dapat berupa terlambatnya masuk pasar atau besarnya biaya yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau tidak penting, serta kemungkinan risiko gagal secara total.
3. Pembeda yang dibuat atau differentiators, adalah unsur yang bersifat spesifik dari strategi yang ditetapkan, seperti bagaimana organisasi akan dapat menang atau unggul di pasar, yaitu bagaimana organisasi akan mendapat pelanggan secara luas. Dalam dunia persaingan, kemenangan adalah hasil dari pembedaan, yang diperoleh dari fitur atau atribut dari suatu produk atau jasa suatu organisasi, yang berupa citra, kustomisasi,

unggul secara teknis, harga, mutu atau kualitas dan reabilitas, yang semuanya dapat membantu dalam persaingan.

4. Tahapan rencana yang dilalui atau staging, merupakan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan strategik. Walaupun substansi dari suatu strategi mencakup arena, sarana/vehicles, dan pembeda, tetapi keputusan yang menjadi unsur yang keempat, yaitu penetapan tahapan rencana atau staging, belum dicakup. Keputusan pentahapan atau staging didorong oleh beberapa faktor, yaitu sumber daya (resourc), tingkat kepentingan atau urgensinya, kredibilitas pencapaian dan faktor mengejar kemenangan awal.
5. Pemikiran yang ekonomis atau economic logic, merupakan gagasan yang jelas tentang bagaimana manfaat atau keuntungan yang akan dihasilkan.strategi yang berhasil, tentunya mempunyai dasar pemikiran yang ekonomis, sebagai tumpuan untuk penciptaan keuntungan yang akan dihasilkan.

Menurut Goldworthy dan Ashley (1996:98) mengemukakan ada 7 (tujuh) aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut :

1. Ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
2. Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
3. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
4. Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
5. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
6. Fleksibilitas adalah sangat esensial.
7. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Menurut Sofyan Assauri (2013) terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu :

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain. Strategi dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan, dan mengkomunikasikan, tentang apa yang akan dikerjakan, oleh siapa, bagaimana pelaksanaan pengerjaannya, untuk siapa hal tersebut dikerjakan, dan mengapa hasil kinerjanya dapat bernilai. Untuk mengetahui, mengembangkan dan menilai alternatif-alternatif strategi, maka perlu dilihat sandingan yang cocok atau sesuai antara kapabilitas organisasi dengan faktor lingkungan, di mana kapabilitas tersebut akan digunakan.

2. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang. Khususnya sumber dana dan sumber daya lain yang diolah atau digunakan, yang penting dihasilkan sumber-sumber daya nyata, tidak hanya pendapatan, tetapi juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak berwujud lainnya.
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan. Strategi harus menyiapkan keputusan yang sesuai dan sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu. Proses yang terus-menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.

Menurut Rachmat (2014:143), mendefinisikan tipe strategi sebagai strategi alternatif yang dapat dikejar perusahaan. Jika perusahaan menjalankan beberapa strategi risiko sekaligus, hal tersebut dapat menjadi sangat berisiko. Maka, perusahaan harus mengutamakan prioritas dan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan.

1. Strategi Integrasi

Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif disebut sebagai integrasi vertikal (vertical integration). Integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok (supplier), dan pesaing.

a. Strategi integrasi ke depan

Berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor.

b. Strategi integrasi ke belakang

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampaui mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Strategi integrasi horizontal

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Merger, akuisisi, dan pengambilan di antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi Intensi

Terbagi menjadi analisis strategi ke dalam pasar dan produk. Dapat digunakan pada saat menentukan strategi atas produk baru atau penawaran produk baru di pasar yang ada ataupun pasar yang baru. Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif suatu perusahaan dengan produk yang ada saat ini.

a. Strategi penetrasi pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar.

b. Strategi pengembangan pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

c. Strategi pengembangan produk

Strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

3. Strategi diversifikasi

Ada dua tipe umum strategi diversifikasi, yaitu terkait dan tidak terkait. Dikatakan terkait apabila rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategik lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Bisnis dikatakan tidak terkait apabila rantai nilai bisnis yang bernilai secara kompetitif yang terbagi menjadi dua yaitu horizontal ditujukan kepada customer yang sudah ada dan conglomerate ditujukan bagi customer baru.

4. Strategi Defensif

Perusahaan dapat melakukan penciutan, divestasi, dan likuidasi. Penciutan terjadi apabila perusahaan melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangi biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu perusahaan. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak lebih menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas perusahaan yang lain. Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya.

Adapun menurut Whelen dan Hunger (2008:15) ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar. Ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan yakni sebagai berikut :

1. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Ini adalah strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan yang bertujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan bagi manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada tiga jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat strategi ini, yaitu:

- a. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)
Strategi yang berdasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan
- b. Strategi stabilitas (*stability strategy*)
Strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan
- c. *Retrenchment strategy*
Strategy yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategy ini digunakan pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankkan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifikasi atau segmen pasar tertentu. Terdapat tiga macam strategi yang bisa digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu Strategi kepemimpinan biaya, Strategi diferensiasi, dan Strategi focus. Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak atau mengelola bisnis bersangkutan.

3. Strategi Fungsional (*Fungsional Strategy*)

Strategi ini digunakan pada level fungsional seperti operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Strategi ini mengacu pada dua tingkatan strategi sebelumnya yaitu strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi fungsional juga disebut sebagai *value-based-strategy*. Berfokus pada memaksimumkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Menurut Hoesada (2013) manajemen adalah istilah yang bermaknamanusia atau kumpulan manusia yang melakukan kegiatan manajemen, yang terpisah dari pekerja (labor) sebagai SDM yang dikelola manajemen. Istilah manajemen berasal dari kata kerja to manage berarti kontrol.

Dalam bahasa Indonesia dapat diartikan mengendalikan, menangani atau mengelola. Selanjutnya kata benda manajemen dapat mempunyai berbagai arti. Pertama ialah sebagai pengelolaan, pengendalian, atau penanganan (managing). Kedua ialah sebagai perlakuan secara terampil untuk menangani sesuatu berupa skillfull treatment. Ketiga, merupakan gabungan dari pengertian di atas adalah pengelolaan bentuk kerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

Tiga pengertian tersebut mendukung kesepakatan anggapan bahwa manajemen dapat dipandang sebagai ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu artinya manajemen memenuhi kriteria ilmu dan metode keilmuan yang menekankan kepada konsep-konsep, teori, prinsip dan teknik pengelolaan. Adapun menurut Salusu (2003:85) manajemen strategik terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan strategi. Manajemen seperti yang dibahas diatas berarti peraturan atau pengelolaan. Sedangkan strategi menurut bahasa Yunani strategos atau strategeus dengan kata jamak strategi. Strategeus berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira Negara (state office) dengan fungsi yang luas.

Menurut David (2011:5), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Sedangkan menurut Thomas L Wheelen dan J. David Hunger (2003), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi (strategy atau perencanaan jangka panjang) pelaksanaan dan evaluasi pengendalian strategy.

Dari penjelasan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategik adalah suatu ilmu dalam pembuatan keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Hal itu akan membentuk sebuah strategi menentukan arah dan langkah-langkah selanjutnya yang akan dipakai untuk

kemajuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan adanya pemikiran-pemikiran serius dan mumpuni untuk mengatur strategi.

Hunger dan Whealan (2003), menjelaskan perkembangan konsep manajemen strategik melalui 5 (lima) tahap sebagai berikut :

1. Perencanaan keuangan dasar: pada tahap ini manajer mulai membuat perencanaan yang serius terutama pada saat mereka diminta mengajukan anggaran yang serius untuk tahun berikutnya.
2. Perencanaan berbasis peramalan: karena pembuatan anggaran tahunan dianggap kurang berguna dalam menstimulasi perencanaan jangka panjang, maka para manajer selanjutnya berupaya untuk mengajukan rencana dalam waktu lima tahun mendatang.
3. Perencanaan strategis: frustrasi dengan situasi konflik politik di dalam perusahaan, sementara pada saat yang sama diperoleh suatu kenyataan bahwa rencana lima tahunan yang dibuat tidak berjalan efektif, maka manajemen puncak kemudian mengambil kendali terhadap proses perencanaan dengan memulai kegiatan perencanaan strategis.
4. Manajemen strategis: menyadari bahwa rencana strategis terbaikpun tidak akan berguna tanpa adanya input dan komitmen dari manajer di level yang lebih rendah, maka manajer puncak pada tahap selanjutnya membentuk kelompok perencanaan yang terdiri dari para manajer dan karyawan kunci pada berbagai jenjang manajemen yang berasal dari berbagai departemen dan kelompok kerja. Mereka mengembangkan dan mengintegrasikan serangkaian rencana strategis dengan tujuan mencapai tujuan utama perusahaan.
5. Konsep manajemen strategis memperoleh momentum keberhasilan sebagai model pengembangan strategi perusahaan di era tahun 1990-an di mana banyak perusahaan berskala besar merasakan manfaat dari penerapan manajemen strategis.

B. PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

1. Pengamatan Lingkungan

Organisasi hidup dalam suatu sistem yang selalu saling berhubungan dan mempengaruhi. Sehingga untuk mempertahankan eksistensinya tersebut, organisasi perlu mengenali dan menguasai berbagai informasi lingkungan strategiknya. Tujuan pengamatan lingkungan yakni merupakan sebuah upaya mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa akan datang. Menurut Agustinus Sri Wahyudi (2013) ada dua faktor yang membuat pengamatan

lingkungan menjadi suatu analisa penting dalam manajemen strategic dan harus selalu dilakukan oleh manajer puncak, yaitu:

- a. Bahwa organisasi/ perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat. Dalam banyak kasus, beberapa perusahaan akan hancur karena ketidakmampuan menganalisa dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang selalu berfluktuasi.
- b. Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan.

Bryson dalam Akdon (2011) menyebutkan tiga langkah utama dalam telaah lingkungan strategic, yaitu sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi sumber-sumber untuk melakukan scanning
- b. Melakukan scanning terhadap lingkungan internal dan eksternal
- c. Melakukan analisis untuk menilai hasil scanning Salah satu proses manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi. Yang dimaksudkan disini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

2. Perumusan Strategik

Thomas L Wheelen dan J. David Hunger (2003) mengemukakan bahwa perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Visi dan Misi

Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa depan yang diinginkan untuk terwujud tentang keadaan di masa depan yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah, bahkan pesuruh sekalipun. Sepaham mengenai visi dasar yang ingin perusahaan raih dalam jangka panjang merupakan hal yang penting bagi para manajer. Pertanyaan visi haruslah singkat, sebaiknya dinyatakan dalam satu kalimat, dan melibatkan sebanyak mungkin manajer dalam pengembangannya.

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Misi dapat ditentukan secara sempit dan luas. Pernyataan misi harus meliputi aspek-aspek yakni sebagai berikut :

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

Sedangkan kriteria pembuatan misi yakni meliputi:

- 1) Penjelasan tentang bisnis/produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat.
- 2) Harus jelas memiliki sasaran public yang akan dilayani.
- 3) Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat.
- 4) Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa datang juga manfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia.

b. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan dijelaskandan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Kriteria tujuan adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.
- 3) Tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategic.
- 4) Tujuan cenderung untuk secara esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan atau dalam hal isu strategic hasil yang diinginkan telah dicapai.
- 5) Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun demikian, pada umumnya jangka waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi.
- 6) Tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.
- 7) Tujuan menggambarkan hasil program/sub program yang diinginkan.

- 8) Tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategi.
- 9) Tujuan harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai.

c. Strategi

Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan waktu yang akan datang, strategi organisasi mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya. Strategi organisasi berkaitan dengan :

- 1) Bagaimana target-target kinerja yang harus dipenuhi.
- 2) Bagaimana organisasi akan memberikan fokus (perhatian pada pelanggan).
- 3) Bagaimana organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan serta segi-segi lainnya.
- 4) Bagaimana organisasi akan melaksanakan misinya.

3. Implementasi Strategik

Thomas L Wheelen dan J. David Hunger (2003) mengemukakan bahwa Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau system manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastic pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak.

- a. Program Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
- b. Anggaran Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
- c. Prosedur Prosedur adalah system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

C. KEBIJAKAN

Strategi menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam

bentuk kebijakan. Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Menurut Akdon (2011) menjelaskan kebijakan merupakan kumpulan keputusan-keputusan diantaranya sebagai berikut :

- a. Menentukan secara teliti bagaimana strategi akan dilaksanakan.
- b. Mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran.
- c. Menciptakan kebijakan di mana setiap pejabat dan pelaksana di organisasi mengetahui apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan.

D. RANGKUMAN

Semua organisasi memiliki strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasinya. Hal ini menjadi pertimbangan bagi semua organisasi untuk memiliki strategi yang tepat. Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian strategi secara komprehensif ?
2. Jelaskan unsur-unsur strategi ?
3. Jelaskan definisi manajemen strategik ?
4. Jelaskan kebijakan manajemen strategik ?
5. Jelaskan proses manajemen strategik ?

BAB 2

PRINSIP MANAJEMEN STRATEGIK DAN MODEL MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategis merupakan sebuah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata.

Manajemen strategis berhubungan dengan bagaimana memperkuat viabilitas dan efektivitas organisasi sektor publik baik dari segi kebijakan substantif dan kapasitas pengelolaan jangka panjang. Manajemen strategis ini mengintegrasikan semua proses manajemen lainnya untuk menyediakan pendekatan yang sistematis, koherendan efektif untuk membangun, mencapai, memantau, dan memperbarui tujuan strategis sebuah instansi.

Manajemen strategik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi (perusahaan) agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Dalam implementasinya manajemen strategik memiliki prinsip-prinsip dalam pelaksanaannya sebagai inti dari pelaksanaan manajemen strategik.

A. PRINSIP MANAJEMEN STRATEGIK

Prinsip dalam manajemen strategi adalah strategy formulation yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya, adanya strategi implementasi yang menggambarkan cara mencapai tujuan (secara teknis) strategi implementasi mencerminkan kemampuan organisasi dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan (dengan anggaran berbasis kinerja), serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.

Ada berbagai prinsip-prinsip manajemen strategik baik dilihat dari definisi maupun implementasi. Menurut Bernard Marr (2008) mengajukan 10 prinsip penerapan manajemen strategis yang baik yaitu :

1. Kejelasan strategi
2. Pengumpulan indikator kinerja yang tepat
3. Pelaksanaan analisis manajemen kinerja
4. Penciptaan budaya belajar yang positif
5. Perolehan kepercayaan internal
6. Penjajaran/pengarahan organisasi
7. Perbaruan sistem terus-menerus
8. Komunikasi dan pelaporan yang baik
9. Implementasi software pendukung
10. Dedikasi sumber daya dan waktu.

Menurut Taufiqurokhman (2016) bahwa prinsip manajemen strategik ada 2 (dua) yakni sebagai berikut :

1. Perencanaan Strategi menembus, seluruh manajer diberbagai divisi harus belajar untuk berfikir secara strategis, seluruh tingkat managerial akan terlibat di dalam manajemen strategi dengan berbagai cara tertentu. Tiap pola dan cara yang akan dipakai berbeda namun masih mengarah pada sasaran yang sama, tujuan yang ditetapkan.
2. Perencanaan Komprehensif, maksudnya adalah perencanaan yang berdasarkan pada kebutuhan serta pengembangan bisnis, tidak dibuat dengan asal-asalan.

Adapun berdasarkan prinsip-prinsip manajemen strategik berdasarkan definisi dan implementasi secara umum dapat diterjemahkan bahwa manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap Formulasi: meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi, serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, Fred R. David (2011) membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: input stage, matching stage, dan decision stage. Termasuk di dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber-sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk joint-

venture, serta bagaimana untuk menghindari pangambilalihan secara paksa (hostile takeover).

2. Tahap Implementasi (biasa juga disebut tahap tindakan): meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. (bandingkan dengan Senge, 1994). Pada tahap ini, keterampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana Carl von Clausewitz (1780-1831) dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War*, strategi bukanlah sekedar aktivitas problem-solving, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (open-ended) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model chain of command di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).
3. Tahap Evaluasi: meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi perusahaan haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah: (a) menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan; (b) pengukuran kinerja; (c) pengambilan tindakan perbaikan (bandingkan dengan Kaplan dan Norton, 1996).

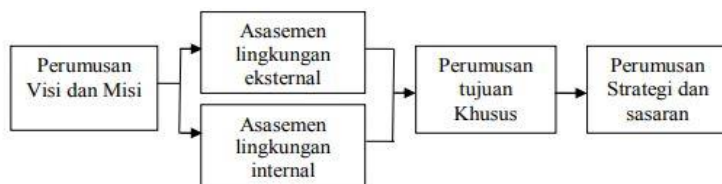
B. FORMULASI DAN TAHAPAN MODEL MANAJEMEN STRATEGIK

Formulasi strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan organisasi untuk mencaapai tujuan akhir yang ingin dicapainya serta cara yang akan di gunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam merumuskan formulasi strategi, Saiful Sagala (2010) menegaskan bahwa terdapat lima langkah formulasi strategik yang harus dilakukan, yaitu sebagai berikut :

1. Perumusan visi (vision determination) yaitu pencitraan bagaimana sekolah bereksistensi
2. Asesmen lingkungan eksternal (environmental external assessment) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah
3. Asesmen organisasi (organization assessment) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal

4. Perumusan tujuan khusus (objective setting) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampilkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran
5. Penentuan strategi (strategi setting) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.

Berikut ini merupakan gambar lima langkah dalam formulasi strategi menurut Saiful Sagala (2010) yakni sebagai berikut :



Gambar 2.1 Proses Formulasi Strategi

Senada dengan Sagala, Akdon menjelaskan bahwa penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis, karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik Akdon (2011) mengidentifikasi hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu :

1. Menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi,
2. Mengenali lingkungan dimana organisasi berada
3. Melakukan analisis yang bermanfaat positioning organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.

Dalam membangun manajemen strategik ada beberapa model manajemen strategik. Berdasarkan model-model yang sudah sangat dikenal bahwa menurut Joyce (1999) ada 4 model strategi yang biasa dikenal , yaitu sebagai berikut :

1. Model Perencanaan Klasik

Model perencanaan klasik menitik beratkan pada formalitas organisasi pemerintah untuk menyusun suatu rencana strategis yang akan diturunkan kepada unit-unit bisnis di bawahnya. Jenis model ini umumnya tidak berjalan dengan maksimal karena selain paradigma birokrat dan

formalitas, unit organisasi dibawah belum tentu memiliki komitmen yang sama dengan unit induk.

2. Model Bisnis

Model bisnis menitik beratkan pada hubungan transaksi antara organisasi induk dan organisasi dibawahnya (purchase provider). Model lebih memberikan insentif bagi organisasi untuk melaksanakan strateginya dikarenakan adanya sifat transaksional yang biasanya berbentuk bonus.

3. Model Perencanaan Strategi Visioner

Model perencanaan strategis visioner berorientasi pada pola pikir jangka panjang dimana manajer akan mencari aktivitas yang akan dilakukan dalam membawa organisasi dari kondisinya saat ini menuju masa depan yang diharapkan.

4. Model Manajemen Strategi Peramalan

Model perencanaan strategi peramalan berfokus pada pengembangan area spesialisasi atau kapabilitas organisasi dan pengembangan relasi dan aliansi dengan organisasi lain dalam rangka memastikan pencapaian visi organisasi.

C. KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGIK

Dalam implementasi manajemen strategik terdapat karakteristik terkait pemahaman manajemen strategik. Menurut Alex Miller dalam Supratikno, Et.al. (2003) menekankan lima ciri utama manajemen strategik, yaitu sebagai berikut :

1. Manajemen strategik mengintegrasikan berbagai macam fungsi dalam organisasi.
2. Manajemen strategik berorientasi terhadap tujuan organisasi secara menyeluruh.
3. Manajemen strategik mempertimbangkan kepentingan berbagai petaruh (stakeholders).
4. Manajemen strategik berkaitan dengan horizon waktu yang beragam.
5. Manajemen strategi berurusan dengan efisiensi dan efektivitas.

Para eksekutif perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dengan meyakinkan untuk mengembangkan organisasi. Untuk itu, Hatten dalam Akdon (2011) memberi beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga ia bisa sukses, yakni sebagai berikut :

1. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya.
2. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi.
3. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraikan satu dengan yang lain.

4. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak apada titik-titik kelemahannya.
5. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, anda harus membuat sesuatu yang memang layak dan dapat dilaksanakan.
6. Strategi hendaknya memperhitungkan risiko yang tidak terlalu besar.
7. Tanda-tanda dari suksesnya strategi dinampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dan terutama dari para eksekutif dan semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.

Menurut Sukanto Reksohadiprodjo (2003), aspek-aspek manajemen strategi antara lain pengungkapan visi dan misi badan usaha, penentuan tujuan-tujuan, menciptakan strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, serta menilai kinerja dan melaksanakan penyesuaian-penyesuaian serta tindakan korektif. Sedangkan menurut Thompson dan Strickland (2003) secara umum, manajemen strategi memiliki aspek-aspek strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Aspek-aspek tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Mengembangkan visi dan misi organisasi
Setiap organisasi membutuhkan misi-pernyataan mengenai maksud organisasi. Misi tersebut menjawab pertanyaan: apakah alasan kita untuk berada dalam usaha ini? dan penting pula bagi manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang sekarang digunakan.
2. Mengatur tujuan organisasi
Mengetahui terlebih dulu apa yang menjadi tujuan organisasi itu berdiri, sebelum merumuskan strategi dan sebagainya.
3. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan
Para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dan kemudian memilih strategi-strategi yang saling mendukung dan melengkapi serta strategi yang memungkinkan organisasi mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya yang paling baik.
4. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi
Setelah strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan. Strategi hanya bagus jika implementasinya bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya organisasi telah merencanakan strateginya, organisasi tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.

5. Mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi.

Langkah terakhir dalam aspek manajemen strategi adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi yang telah laksanakan?. Apapun hasilnya, akan menjadi rekomendasi masukan bagi perbaikan dan penyempurnaan strategi dan implementasi berikutnya dan jika ada, penyesuaian apa yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi terhadap perkembangan baru.

D. RANGKUMAN

Peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata. Ada berbagai prinsip-prinsip manajemen strategik yang baik yaitu Kejelasan strategi, Pengumpulan indikator kinerja yang tepat, Pelaksanaan analisis manajemen kinerja, Penciptaan budaya belajar yang positif, Perolehan kepercayaan internal, Penjajaran/pengarahan organisasi, Perbaruan sistem terus-menerus, Komunikasi dan pelaporan yang baik, Implementasi software pendukung dan Dedikasi sumber daya dan waktu. Dalam merumuskan formulasi strategi terdapat lima langkah formulasi strategik yang harus dilakukan, yaitu Perumusan visi (vision determination), Asesmen lingkungan eksternal (environmental external assessment), Asesmen organisasi (organization assessment), Perumusan tujuan khusus (objective setting), dan Penentuan strategi (strategi setting). Ada 4 model strategi yang biasa dikenal , yaitu Model Perencanaan Klasik, Model Bisnis, Model Perencanaan Strategi Visioner, dan Model Manajemen Strategi Peramalan. Kemudian ciri utama manajemen strategik, yaitu Manajemen strategik mengintegrasikan berbagai macam fungsi dalam organisasi, Manajemen strategik berorientasi terhadap tujuan organisasi secara menyeluruh, Manajemen strategik mempertimbangkan kepentingan berbagai petaruh (stakeholders), Manajemen strategik berkaitan dengan horison waktu yang beragam, dan Manajemen strategi berurusan dengan efisiensi dan efektivitas.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan prinsip-prinsip manajemen strategik secara komprehensif ?
2. Jelaskan formulasi strategik ?
3. Jelaskan model-model manajemen strategik ?
4. Jelaskan karakteristik manajemen strategik ?
5. Jelaskan kriteria tercapainya tujuan manajemen strategik ?

BAB 3

MANFAAT DAN TUJUAN MANAJEMEN STRATEGIK

Dalam manajemen sebuah organisasi strategi dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategis organisasi. Tanpa strategi sebuah lembaga tidak akan bisa memanfaatkan peluang-peluang baru. Strategi diperlukan tidak hanya untuk mengembangkan rencana lembaga. Signifikansi nyata ialah menjauhkan perhatian manajer dari isu harian dan menekankan sebuah pengujian kembali terhadap tujuan utama lembaga dalam hubungannya dengan pelanggan.

Suatu lembaga membutuhkan strategi sebagai cara untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan mempertimbangkan peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi, serta sumber daya dan kemampuan internal. Menyusun strategi untuk suatu rencana adalah bagian tersulit dari proses perencanaan. Jika strategi yang diterapkan tepat maka segalanya akan berjalan dengan lancar, begitu juga sebaliknya. Penetapan strategi berlaku untuk semua program. Perannya menjadi penting karena memberikan fokus terhadap usaha yang dilakukan, sehingga dapat membantu mendapatkan hasil maksimal.

Menurut Suwarsono (2008) manajemen strategis dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Oleh karena itu, berbagai pihak yang memiliki kepentingan langsung dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan di saat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal.

A. FUNGSI MANAJEMEN

Selama proses penciptaan nilai, manajemen membutuhkan kemampuan untuk menata masalah yang beraneka ragam dan rumit menjadi kesatuan yang lebih rapi dan teratur. Lingkungan manajemen yang semakin dinamis menuntut peranan kepemimpinan yang menerapkan fungsi manajemen secara

berkisanambungan. Penerapan fungsi-fungsi manajemen membuat pembentukan citra organisasi atau lembaga bisa dinilai keberhasilannya.

Dalam manajemen yang dimaksud fungsi adalah tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan sendiri. Setiap pakar mempunyai kunci fungsi manajemen sendiri. Namun pada umumnya fungsi-fungsi yang dilaksanakan dalam sebuah lembaga meliputi:

1) Perencanaan (Planning)

Menurut Roger A. Kaufman sebagaimana dikutip U. Saefullah (2013), perencanaan berarti suatu proyeksi (perkiraan) tentang segala sesuatu yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan yang absah dan bernilai. Perencanaan menjadi jembatan penghubung kesenjangan antara keadaan masa kini dan masa yang akan datang.

Perencanaan berkaitan dengan penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai, menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Perencanaan menjadi salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan manajemen. Tanpa adanya perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut U. Saefullah (2013), ada empat tahap dalam membuat sebuah perencanaan, yaitu:

- a. Menetapkan tujuan atau sasaran. Langkah ini berkaitan dengan kebutuhan organisasi dan tujuan yang hendak dicapai. Dalam penentuan tujuan disusun pula prioritas utama dan sumber daya yang dimiliki sehingga memudahkan pelaksanaan rencana.
- b. Menentukan keadaan, situasi, dan kondisi sekarang. Situasi sekarang perlu diperhatikan sebelum perencanaan dibuat, kemudian diukur menurut kemampuan organisasi dari seluruh komponen yang ada secara sistemik.
- c. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat. Sebuah lembaga perlu mengetahui segala kemudahan, kekuatan, kelemahan serta hambatan untuk mengukur kemampuannya dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perlu dipahami faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu mencapai tujuan atau justru menimbulkan masalah.
- d. Mengembangkan rencana dan menjabarkannya. Secara lebih praktis agar dapat dipahami seluruh pelaksana kegiatan dan memudahkan tercapainya sasaran dan tujuan. Mengembangkan berbagai alternatif yang dapat dijadikan solusi permasalahan yang berkembang ketika rencana sedang dilaksanakan.

Rumusan perencanaan yang matang akan membuahkan suatu program strategi efektif. Perencanaan strategi harus didasarkan pada fakta dan landasan berfikir yang sehat serta memiliki kejelasan arah dan tujuan yang ingin dicapai. Tanpa adanya suatu program yang terencana, sebuah lembaga pendidikan akan beroperasi secara instingtif sehingga mudah kehilangan arah.

2) Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian dimaksudkan untuk mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni penetapan susunan organisasi, tugas, dan fungsi- fungsi dari setiap unit yang ada di dalamnya. Pengorganisasian dapat dirumuskan sebagai keseluruhan aktifitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktifitas yang berdaya guna dan berhasil dalam mencapai tujuan yang ditentukan.

Menurut B Suryosubroto (2004), pengorganisasian dapat diartikan sebagai keseluruhan proses memilih dan memilah orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Dalam kegiatan pengorganisasian terdapat beberapa kegiatan yaitu; penetapan tugas, tanggung jawab dan wewenang serta mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin tercapainya tujuan organisasi atau lembaga. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian ialah:

- a. Memiliki tujuan yang jelas
- b. Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran
- c. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
- d. Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing. Sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif.
- e. Bersifat relatif permanen dan terstruktur sesederhana mungkin sesuai kebutuhan koordinasi pengawasan dan pengendalian.
- f. Adanya jaminan keamanan pada anggota.
- g. Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.

3) Pelaksanaan (Actuating)

Pelaksanaan menurut Saefullah. (2013) merupakan kegiatan untuk mengusahakan agar para anggota melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik. Semua anggota harus dimotivasi untuk segera melaksanakan rencana dalam aktivitas konkret yang diarahkan pada tujuan lembaga. Dengan selalu mengadakan komunikasi yang baik, kepemimpinan yang efektif, membuat perintah dan instruksi serta mengadakan pengawasan kepada anggota.

Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan setelah sebuah lembaga memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana program. Dalam pelaksanaan menurut Hadari Nawawi (2005) terdapat beberapa kegiatan, yaitu pengarahan, bimbingan, komunikasi, serta koordinasi. Pengarahan dan bimbingan merupakan kegiatan menciptakan, memelihara, menjaga/mempertahankan dan memajukan organisasi melalui setiap personil agar langkah operasionalnya tidak keluar dari usaha mencapai tujuan organisasi.

Pengarahan dan bimbingan berhubungan dengan pembinaan dan pelaksanaan instruksional pemegang jabatan dalam organisasi. Kegiatan ini berhubungan dengan adanya kekuasaan hirarkis dalam organisasi. Sebagaimana seorang manajer memberikan perintah serta saran-saran terhadap bawahannya. Jika melihat fungsinya, pengarahan menjadi bagian dari supervisi dalam organisasi. Oleh karena itu, kegiatan ini berhubungan dengan segala bantuan dari pemimpin yang tertuju pada perkembangan personal dalam organisasi.

Tugas menggerakkan dilakukan pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan sebuah lembaga berperan penting untuk menggerakkan personelnya dalam melaksanakan strategi yang telah disusun. Selama proses penggerakan perlu memperhatikan koordinasi antara berbagai bagian dan kegiatan. Di dalam penggunaan waktu perlu juga adanya sinkronisasi. Maka dari itu actuating dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian motivasi dari pimpinan kepada bawahan agar mereka mau bekerja dengan baik dan benar demi tercapainya tujuan.

4) Pengawasan (Controlling)

Pengawasan menurut Saefullah (2013) merupakan kegiatan untuk menilai dan mengoreksi segala sesuatu yang telah dilakukan bawahan. Sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan. Semua tugas akan diteliti agar dilakukan dengan baik sesuai peraturan yang ada. Pengawasan dapat dilakukan secara vertikal dan horizontal yaitu atasan dapat melakukan kontrol terhadap bawahannya. Demikian pula, bawahan juga dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara tersebut diistilahkan dengan sistem pengawasan melekat yang lebih menitikberatkan pada kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja. Dalam sebuah organisasi atau lembaga, pengawasan merupakan proses yang terus-menerus dilakukan untuk menjamin terlaksananya perencanaan pendidikan secara konsekuen. Pengawasan dibagi menjadi tiga yaitu:

- a. Pengawasan bersifat top down, yakni pengawasan yang dilakukan dari atasan langsung kepada bawahan.
- b. Pengawasan yang bersifat bottom up, yakni pengawasan yang dilakukan dari bawahan kepada atasan.
- c. Pengawasan yang bersifat melekat, yakni pengawasan yang termasuk pada pengawasan diri (self control). Dimana atasan dan bawahan senantiasa mengawasi dirinya sendiri. Pengawasan ini lebih menitikberatkan pada kesadaran pribadi, introspeksi diri, dan upaya menjadi suri tauladan bagi orang lain.

5) Memotivasi (Motivating)

Memotivasi menurut Saefullah (2013) merupakan kondisi yang dapat menggerakkan pegawai agar mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhan atau dorongan. Dalam memotivasi seorang manajer akan memberikan semangat dan dorongan kepada bawahan agar melakukan tugas dengan sukarela sesuai keinginan atasan. Dengan adanya motivasi diharapkan akan terwujud perilaku tertentu yang terarah pada tujuan yang ditetapkan. Setiap orang memiliki pola motivasi tertentu sesuai dengan lingkungan budaya yang memengaruhinya. Pola ini merupakan sikap yang memengaruhi cara mereka memandang tugas dan kewajibannya.

Menurut Hasibuan (2007) pemberian motivasi akan mendorong gairah kerja karyawan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan lembaga. Sebab pada dasarnya, lembaga tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil. Namun yang terpenting juga mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja optimal.

6) Pemberdayaan (Empowering)

Pemberdayaan menurut Fattah (2012) adalah usaha untuk mendayagunakan dan meningkatkan fisik, mental, serta sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya sebuah tujuan organisasi. Semua kekuatan harus diberdayakan untuk mengoptimalkan kekuatan organisasi. Pemberdayaan tidak cukup hanya dengan membangun kemampuan dan memberinya peluang untuk berbuat, tetapi pemberdayaan juga berkaitan dengan nilai. Pemberdayaan memerlukan tingkat kejujuran yang tinggi, keterbukaan, dan integritas pada manajemen puncak. Dengan demikian pemberdayaan bukan sekedar pemberian delegasi dari pimpinan kepada pegawai di bawahnya, tetapi lebih pada sistem nilai dalam organisasi yang dianut.

Sebagai individu kesempatan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti membuat perencanaan, mengimplementasikan, mengendalikan, dan mengevaluasi tugas dan tanggungjawabnya merupakan bentuk aktualisasi kemampuan dan kompetensi seorang pegawai dihadapan pimpinan. Sedangkan di sisi pimpinan, aktualisasi yang ditunjukkan para pegawainya menurut Hadari Nawawi (2005) merupakan bagian dari persiapan terhadap pegawai handal yang diharapkan mampu menerima estafet kepemimpinan organisasi.

7) Memfasilitasi (Facilitating)

Memfasilitasi menurut Hadari Nawawi (2005) adalah kegiatan memberi kemudahan-kemudahan semangat kerja karyawan. Fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan segala pelaksanaan suatu tugas. Sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan suatu usaha tersebut dapat berupa fisik dan non fisik.

Fasilitas fisik ialah segala sesuatu yang bersifat benda atau dapat dibendakan, yang mempunyai peranan memudahkan dan melancarkan segala suatu usaha. Kaitannya dengan pendidikan maka fasilitas fisik berupa, ruang kelas, ruang laboratorium, perpustakaan, dan lain-lain. Sedangkan fasilitas non fisik ialah segala sesuatu yang tidak berwujud namun memiliki peran dalam tercapainya tujuan lembaga. Misalnya, kemudahan atau ijin untuk meningkatkan kualitas diri pegawai.

8) Mengevaluasi (Evaluating)

Evaluasi menurut Fattah (2012) merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program. Sehingga akan ditemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan. Hasil dari evaluasi menjadi dasar perumusan solusi alternatif yang dapat memperbaiki kelemahan dan meningkatkan keberhasilan di masa mendatang.

Sebagai fungsi manajemen, evaluasi berfungsi untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan strategi yang telah dilakukan dalam proses mencapai tujuan lembaga. Dengan mengetahui kesalahan atau kekurangan, perbaikan selanjutnya akan dilakukan dengan tepat karena telah ditemukan penyelesaian masalah yang sesuai.

B. FUNGSI MANAJEMEN STRATEGIK

Dalam upaya membangun sebuah organisasi atau lembaga yang efektif dan efisien mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan manajemen strategik sangat penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Fungsi manajemen strategik yakni untuk menyusun,

menerapkan dan mengevaluasi keputusan dan tindakan yang dapat digunakan untuk memformulasikan serta mengimplementasikan strategi yang memiliki daya saing yang tinggi yang sesuai dengan perusahaan maupun lingkungan untuk mencapai tujuan.

Manajemen strategik secara komprehensif juga memiliki beberapa fungsi yakni sebagai berikut :

- 1) Menghasilkan keputusan terbaik
- 2) Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi berbagai permasalahan yang ada.
- 3) Membuat perusahaan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.
- 4) Membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman eksternal.
- 5) Menjadikan perusahaan lebih profitable.
- 6) Mencegah timbulnya masalah yang berasal dari dalam dan luar perusahaan.
- 7) Membuat perusahaan dapat melaksanakan semua aktivitas operasional secara lebih efisien dan efektif.
- 8) Memperbaiki pengertian pegawai atas penghargaan produktivitas dalam setiap perencanaan strategi.

C. MANFAAT MANAJEMEN STRATEGIK

Secara historis, menurut David (2011:23) manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu.

Fred R. David (2011) membagi manfaat manajemen strategi kedalam dua manfaat, yaitu sebagai berikut :

- 1) Manfaat Finansial
Manfaat paling utama adalah tendensi untuk menaikkan tingkat keuntungan perusahaan meskipun kenaikan keuntungan tidak secara otomatis dengan menerapkan manajemen strategis.
- 2) Manfaat Non Finansial
 - a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang
 - b. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen
 - c. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas control dan koordinasi yang lebih baik

- d. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek
- e. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung lebih baik tujuan yang telah ditetapkan
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi
- g. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana
- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu kedalam usaha bersama
- j. Memberikan dasar untuk mengklasifikasi tanggung jawab individu
- k. Mendorong pemikiran ke arah masa depan
- l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang
- m. Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan
- n. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

Selain itu banyak manfaat lain yang perusahaan dapatkan ketika manajemen strategis dilaksanakan dalam suatu organisasi, manajemen strategis membuat organisasi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya, manajemen strategis membuat organisasi dapat mulai mempengaruhi (bukan hanya menanggapi) berbagai kegiatan dengan demikian perusahaan dapat mengendalikan nasibnya sendiri. Secara historis manfaat utama dari manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strateg-strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk menentukan pilihan strategi. Tetapi perumusan strategi-strategi tersebut harus diimplementasikan secara efektif.

D. TUJUAN MANAJEMEN STRATEGIK

Menurut Aime Heene dan Sebastian (2010:9-10), manajemen strategi adalah kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai serta kemampuan untuk menghantar dan memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan ataupun pihak lain yang berkepentingan. Terdapat 5 tugas dalam manajemen strategi:

- 1) Mengembangkan visi dan misi
- 2) Menetapkan tujuan dan sasaran
- 3) Menciptakan suatu strategi mencapai sasaran
- 4) Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi
- 5) Mengevaluasi strategi dan pengarahannya

Menurut John dan Richard (2014), bahwa manajemen strategis adalah seperangkat alat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang didesain untuk mencapai tujuan. Manajemen strategik terdiri atas sembilan tugas pokok yakni sebagai berikut :

- 1) Memformulasikan misi perusahaan
- 2) Mengembangkan model analisis tentang strategi perusahaan yang merefleksikan kondisi internal dan kemampuan perusahaan
- 3) Menilai lingkungan eksternal perusahaan
- 4) Menganalisis strategi pilihan yang paling cocok bagi perusahaan
- 5) Mengidentifikasi setiap pilihan strategi dan memilih strategi
- 6) Mengidentifikasi dan menentukan strategi utama perusahaan yang bersifat jangka panjang
- 7) Mengembangkan tujuan dan strategi perusahaan yang bersifat jangka pendek
- 8) Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih dengan anggaran dan alokasi sumber daya
- 9) Mengevaluasi keberhasilan dari strategi yang telah diimplementasikan.

E. RANGKUMAN

Sebuah organisasi membutuhkan strategi sebagai cara untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan mempertimbangkan peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi, serta sumber daya dan kemampuan internal. Menyusun strategi untuk suatu rencana adalah bagian tersulit dari proses perencanaan. Jika strategi yang diterapkan tepat maka segalanya akan berjalan dengan lancar, begitu juga sebaliknya. Penetapan strategi berlaku untuk semua program. Manajemen strategis dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Manfaat paling utama adalah tendensi untuk menaikan tingkat keuntungan perusahaan meskipun kenaikan keuntungan tidak secara otomatis dengan menerapkan manajemen strategis. Terdapat 5 tugas dalam manajemen strategik yakni mengembangkan visi dan misi, menetapkan tujuan dan sasaran, menciptakan suatu strategi mencapai sasaran, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, dan mengevaluasi strategi dan pengarahan.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan fungsi manajemen secara komprehensif ?
2. Jelaskan fungsi manajemen strategik ?
3. Jelaskan manfaat manajemen strategik ?
4. Jelaskan tujuan manajemen strategik ?
5. Jelaskan tugas pokok manajemen strategik ?

BAB 4

FORMULASI TINGKATAN STRATEGIK

Perkembangan organisasi menghasilkan setiap organisasi melakukan berbagai perubahan untuk mampu bersaing dengan organisasi lainnya. Organisasi terus melakukan inovasi yang merupakan strategi organisasi untuk dapat bersaing ditengah-tengah ketatnya persaingan. Setiap strategi pada dasarnya merupakan suatu pendekatan yang diterapkan di suatu perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Bahkan kerap kali suatu perusahaan menerapkan beberapa strategi atau mengkombinasikan beberapa strategi sehingga menjadi satu kesatuan strategi yang bertingkat. Beberapa perusahaan menerapkan strategi utama atau induk yang kemudian dibentuk strategi pendukung yang menunjang tercapainya strategi induk. Hal ini merupakan sebuah upaya dalam rangka memenangkan pasar, ditengah berbagai segmentasi yang ada di Pasar.



Gambar 4.1 Segmentasi Pasar

Menurut Umar (2003) Strategi adalah sebuah kesatuan atas tingkatan-tingkatan berdasarkan ruang lingkup strategi itu sendiri. Strategi yang dimaksud adalah strategi bersaing/generik (generic strategy) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama/induk (grand strategy) yang kemudian akan dijabarkan menjadi strategi fungsional. Strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh atau terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Griffin (2004) mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi dilingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya. Bagi organisasi bisnis, strategi dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis perusahaan dibandingkan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Sedangkan Manajemen stratejik menurut Wheelen & Hunger (2008) adalah rangkaian langkah, keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Manajemen stratejik yang baik akan dapat membawa organisasi untuk dapat mengimplementasikan strateginya melalui perencanaan progam, proses budgeting, sistem manajemen kinerja, perubahan pada struktur organisasi, serta manajemen program dan proyek.

Strategi di tingkat bisnis adalah strategi yang di lakukan dalam rangka mempertahankan kemampuan kompetensi dari perusahaan di bandingkan para pesaingnya pada bisnis yang sama. Ada 5 faktor pendorong kompetensi dari Michael Porter (2008) atau dikenal sebagai *Five Forces* faktor model yakni sebagai berikut :

1. Pelanggan. ialah faktor utama mengapa sebuah bisnis di jalankan.
2. Persaingan dalam bisnis yang sama. Dalam persaingan dalam bisnis yang sama atau antara perusahaan dengan perusahaan pesaing yang menjalankan bisnis yang sama.
3. Potensi Pendaatang baru. Adalah potensi masuknya pendatang baru dalam bisnis yang sama yang akan menjadi pesaing baru bagi perusahaan.
4. Pemasok Faktor Input. Adalah faktor pemasok faktor input yang di butuhkan dalam bisnis yang di jalankan.
5. Perusahaan Subtitusi. Adalah perusahaan perlu menyadari bahwa jika kondisi bisnis berubah, maka pelanggan dapat beralih ke perusahaan subtitusi.

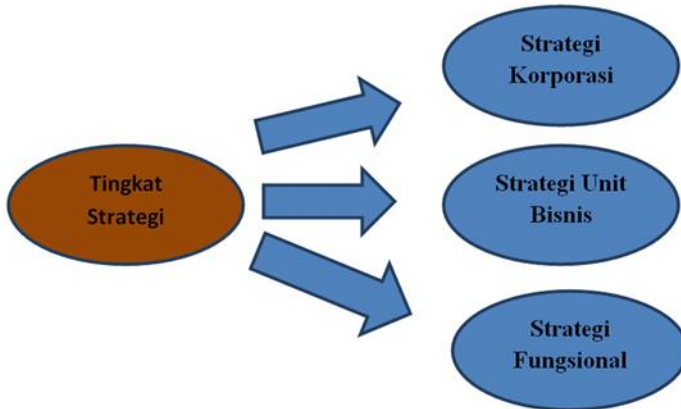
Menurut Wheelen & Hunger (2008) juga menjelaskan bahwa seiring dengan berjalannya waktu, manajemen stratejik berevolusi sebagai berikut:

1. Tahap 1: Basic financial planning, yaitu perencanaan perusahaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan. Secara umum disebut sebagai sistem manajemen berdasarkan budget. Sistem ini merupakan sistem yang paling tradisional, dan sangat berorientasi pada jangka pendek, yaitu satu tahun.
2. Tahap 2: Forecast-based planning, yaitu pengembangan dari sistem di atas, karena digunakan untuk perencanaan jangka panjang, akibat kelemahan sistem budget yang terbatas pada jangka pendek. Di sini mulai

diperhitungkan kondisi eksternal dengan porsi lebih besar. Basisnya adalah proyeksi perusahaan di masa mendatang.

3. Tahap 3: Strategic Planning, yaitu pengembangan dari forecast-based planning, dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan persaingan. Di sini perusahaan sudah mempertimbangkan bagaimana caranya (strateginya) untuk dapat memenangkan pasar. Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran manajemen, sementara implementasi dan pelaksanaan dilakukan oleh jajaran pelaksana. Prosesnya dilakukan secara top-down.
4. Tahap 4: Strategic Management, yang merupakan pengembangan dari strategic planning. Di sini masukan dari level bawah juga dipertimbangkan. Prosesnya tidak hanya berkonsentrasi pada formulasi strategi, namun juga diperhatikan secara seksama proses implementasinya. Karena berdasarkan pengalaman dengan menggunakan strategic planning, perusahaan sering kali tidak mencapai tujuannya karena ternyata strategi yang diformulasikan tersebut tidak diimplementasikan secara efektif. Menurut penelitian Kiechel di dalam Kaplan & Norton (2001), ternyata kurang dari 10% strategi yang diformulasikan dapat diimplementasikan secara efektif. Ini berarti lebih dari 90% perusahaan secara konsisten gagal mengeksekusi strateginya secara efektif. Charan & Colvin dalam Kaplan & Norton (2001) menunjukkan bahwa setidaknya 70% perusahaan yang menghadapi masalah, ternyata permasalahan sesungguhnya bukanlah strategi yang buruk, melainkan eksekusi (implementasi) yang buruk. Padahal, ada penelitian lain yang dilakukan oleh Pfeffer & Sutton di dalam Kaplan & Norton (2001) yang menyebutkan bahwa perusahaan dapat mengeluarkan kurang lebih US\$ 100 milyar untuk konsultasi dan pelatihan manajemen yang ditujukan untuk menciptakan strategi yang brilian. Dengan demikian, manajemen stratejik tidak hanya mencakup proses formulasi saja, namun juga proses implementasinya.

Dalam kajian yang dilakukan Umar (2010: 17-18) mengemukakan dalam manajemen strategi, sebuah organisasi pada umumnya mempunyai tiga level atau tingkatan, yaitu:

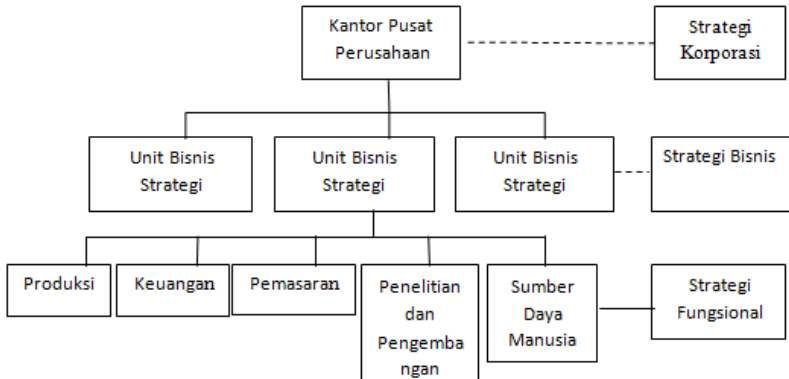


Gambar 4.2 Level Strategi Organisasi

A. STRATEGI KORPORASI

Strategi pada level puncak berupaya untuk menentukan arah dan keterpaduan dari perusahaan. Arah dan strategi korporasi membangkitkan minat terhadap tujuan dan misi yang diemban. Sementara itu, keterpaduan amat penting bagi penyatuan langkah dan kerja sama antara unit dalam organisasi. Menurut Kenichi Ohmae (2002), penetapan strategi korporat harus didasarkan kepada keinginan konsumen, baru setelah itu perusahaan membuat produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen.

Perusahaan yang telah memiliki banyak unit bisnis terkadang merasa kurang perlu untuk melakukan perumusan strategi di awal level korporat. Ini disebabkan masing-masing unit bisnis memang telah memiliki strategi sendiri. Akan tetapi, apabila terjadi konflik kepentingan di antara unit-unit bisnis di bawah naungan perusahaan yang sama, barulah bisa dirasakan betapa besarnya manfaat strategi korporat tersebut. Apalagi, jika antara unit bisnis yang satu dan yang lain terdapat saling keterkaitan, adanya strategi korporat amat diperlukan.



Gambar 4.3 Tingkatan Strategi Organisasi. Sumber Hunger dan Wheelen (2003)

Dalam proses strategi korporat, terdapat kegiatan strategic profiling. Menurut Uytterhoeven, Ackerman, dan Ronsenblum (1973), strategic profile adalah proses untuk menggambarkan sosok perusahaan yang mencakup tiga unsur utama: bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan bisnisnya, bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan sosok pesaingannya, dan bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan konsep diri.

Langkah mendefinisikan bisnis berkaitan dengan gambar tentang pilihan dasar ruang lingkup operasi, baik secara horizontal, vertikal, maupun geografis. Operasi yang bersifat horizontal, misalnya, memproduksi barang yang beraneka ragam berdasarkan segmentasi pasar. Misalnya, memproduksi pesawat terbang untuk keperluan rekreasi, bisnis, dan komersial atau memproduksi pesawat terbang dengan harga yang bervariasi berdasarkan konfigurasinya, berupa satu mesin, dua mesin, turboprop, dan sebagainya.

Pilihan operasi secara horizontal ini diperlukan sehubungan dengan pendekatan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Sementara itu, operasi yang bersifat vertikal lebih mengarah pada keterkaitan berbagai aktivitas tersebut. Misalnya, suatu perusahaan tekstil yang semula hanya memproduksi kain, kemudian membangun usaha pabrik benang dan perkebunan kapas. Pilihan pada ketiga usaha yang saling terkait tersebut pasti berdasarkan suatu alasan tertentu. Kemudian, ruang lingkup operasi secara geografis berdasarkan pertimbangan kondisi wilayah operasi. Produsen pakaian jadi yang diekspor, misalnya, pasti akan mempertimbangkan postur tubuh ataupun selera konsumen di wilayah yang akan menjadi sasaran produk tersebut. Pilihan pada ruang lingkup operasi berdasarkan geografis tergantung pada pandangan perusahaan dalam mendefinisikan bisnisnya.

Langkah mendefinisikan sosok persaingan dari satu sisi bisa berdasarkan pilihan tentang apa yang menjadi senjata dalam bersaing. Suatu perusahaan

akan mengandalkan kemampuannya, misalnya dalam bidang pemasaran kegiatan produksi, teknologi, penelitian dan pengembangan, atau mungkin kemampuan finansialnya. Dari sisi lain, pendefinisian persaingan bisa dilakukan dengan melihat posisi dalam persaingan. Bagaimana perannya dalam industri, apakah mampu menjadi pemimpin pasar atau sekadar pengikut perusahaan lain.

Langkah mendefinisikan konsep diri antara lain berkaitan dengan sikap mental dan perilaku. Secara spesifik, contohnya adalah gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam perusahaan. Ross Perot yang mendirikan EDS merupakan contoh seorang pemimpin perusahaan yang mengembangkan kepemimpinan gaya militer dengan mengutamakan kedisiplinan dan siap tempur bagi para staf perusahaannya. Sementara itu, Mohammad Gobel yang mendirikan National Gobel di Indonesia terkenal dengan falsafah pohon pisangnya. Dalam memimpin perusahaan, menurut Gobel, yang diutamakan adalah pengembangan sumber daya manusia dalam rangka kaderisasi. Ibarat pohon pisang, kematiannya segera disusul oleh tunas-tunas baru yang tumbuh berkembang, menggantikan peran untuk memimpin perusahaan. Langkah pendefinisian konsep diri ini juga mencakup sasaran kinerja perusahaan yang ingin dicapai.

Strategi korporat tersebut juga menggambarkan bagaimana perusahaan mengembangkan suatu strategi portofolio yang tepat untuk berbagai aktivitas perusahaan. Misalnya, berdasarkan analisis portofolio, laju pertumbuhan industri alat pertanian senantiasa mengalami penurunan. Sementara itu, aktivitas perusahaan di bidang industri alat pertanian sangat kuat atau bahkan menguasai pangsa pasar yang cukup luas. Dalam situasi demikian, pihak perusahaan harus membuat suatu keputusan tentang strategi apa yang tepat untuk dilakukan. Keputusan yang akan diambil merupakan keputusan strategi dalam peringkat korporasi, termasuk keputusan dalam strategi ini, misalnya beberapa faktor keputusan tentang pendefinisian kembali bisnis perusahaan atau tipe bisnis yang seharusnya. Keputusan tentang arus keuangan serta berbagai sumber daya dari dan ke divisi-divisi yang ada ataupun berbagai cara untuk menambah tingkat pengembalian investasi merupakan keputusan pada level ini.

B. STRATEGI BISNIS

Strategi pada level unit bisnis yang dikenal dengan istilah SBU (strategic business unit) merupakan strategi yang ditetapkan pada peringkat divisi perusahaan. Divisionalisasi organisasi perusahaan ini diperlukan dengan adanya pertumbuhan usaha. Divisi yang dibentuk bisa berdasarkan ragam produk yang dihasilkan, ragam usaha yang dijalankan, atau ragam wilayah yang

dijangkau perusahaan. Menurut Hariadi (2003: 34) strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut.

Berdasarkan ragam produk, kemungkinan akan dibentuk, misalnya, divisi produk A, produk B, produk C, dan sebagainya. Berdasarkan ragam usaha, suatu perusahaan mempunyai beberapa divisi usaha, seperti divisi perkapalan, agrobisnis, perbankan, industri pariwisata, dan lain-lain. Sementara itu, berdasarkan ragam wilayahnya, dibentuk divisi kawasan Indonesia bagian barat, kawasan Indonesia bagian tengah, dan kawasan Indonesia bagian timur. Jika sudah menjadi perusahaan multinasional, dibentuklah divisi berdasarkan negara atau benua, misalnya divisi Eropa, Asia, Amerika, dan sebagainya.

Dengan pembagian tersebut, diperlukan keputusan strategis yang berbeda antara divisi yang satu dan divisi yang lain. SBU untuk agrobisnis tentunya berbeda dengan strategi industri perkapalan. Demikian pula strategi pada unit bisnis perbankan akan berbeda dengan unit bisnis pariwisata. Pihak manajemen puncak biasanya memperlakukan SBU sebagai suatu unit yang memiliki otonomi. Dengan kewenangan yang ada, pihak SBU dapat menentukan sendiri strategi yang harus diambil sepanjang tidak ke luar dari tujuan dan strategi korporat. Keputusan yang diambil, misalnya, berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan profit margin dalam produksi dan penjualan dari produk atau jasa yang dihasilkan. Sebagai contoh, peluang pasar pada produk divisi agrobisnis berkembang pesat dengan banyaknya supermarket-supermarket. Seiring dengan kemampuan perusahaan untuk memproduksi barang tersebut cukup besar, keputusan untuk memacu penjualan produk agrobisnis dalam meningkatkan profit margin dilakukan sebagai keputusan strategis pada peringkat divisional.

Pada saat tertentu, keputusan pada tingkat divisional ini memerlukan campur tangan pihak manajemen puncak. Misalnya, aktivitas salah satu departemen telah berkembang sehingga bisa diperluas sebagai salah satu unit usaha baru. Departemen teknik suatu perusahaan besar mampu memproduksi suku cadang yang bisa dijual ke perusahaan sejenis. Maka itu, ada kemungkinan departemen tersebut dikembangkan sebagai suatu unit usaha suku cadang. Keputusan untuk mengembangkan departemen menjadi suatu unit bisnis tidak mungkin menjadi tanggung jawab ataupun kewenangan manajer pada tingkat divisi. Hal ini disebabkan keputusan tersebut akan memengaruhi aktivitas pada tingkat korporat. Berarti strategi yang diambil sudah berada pada peringkat strategi korporat.

Strategi pada level divisional hendaknya juga bisa mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional dalam rangka mencapai tujuan divisi. Misalnya, kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai kegiatan di antara R & D dengan kegiatan produksi dan pemasaran. Untuk itu, diperlukan upaya untuk membina hubungan antardepartemen, menerjemahkan tujuan pada tingkat divisional, serta menerjemahkan standar kinerja yang ingin dicapai ataupun kejelasan tentang wewenang dan tanggung jawab masing-masing departemen. Adanya strategi yang bisa mengintegrasikan kegiatan antarfungsi ini tentunya akan bisa memperkuat daya saing divisi tersebut.

C. STRATEGI FUNGSIONAL

Strategi ini memfokuskan perhatiannya pada pemanfaatan atau maksimalisasi sumber daya secara produktif. Strategi ini lebih bersifat operasional karena disusun dan dikembangkan oleh para manajer di masing-masing departemen, misalnya berdasarkan analisis, departemen pemasaran perlu melakukan promosi sebagai kiat untuk memasuki pasar produk di daerah tertentu. Keputusan ini merupakan strategi pada peringkat fungsional dalam rangka mengembangkan pemasaran produk perusahaan.

Menurut Siagian (2005:207) strategi bidang fungsional contohnya adalah memberikan perhatian utama pada bidang-bidang fungsional yang penting, seperti pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan serta sumber daya manusia. Strategi fungsional yang lain bisa dilakukan di bidang produksi, misalnya dengan mengembangkan sistem produksi baru sehingga produk dapat dihasilkan secara lebih efisien. Efisiensi biaya ini akan berpengaruh terhadap besarnya harga pokok produk yang akan dijual. Contoh dari strategi fungsional di bidang keuangan adalah bagaimana mencari sumber dana dari luar perusahaan. Strategi fungsional lainnya meliputi strategi fungsional di bidang sumber daya manusia serta strategi fungsional di bidang penelitian dan pengembangan.

Berbagai langkah yang ditempuh para manajer pada tingkat departemen ini hendaknya dalam kerangka pemikiran yang bersifat strategis. Keputusan yang diambil lebih bersifat komprehensif dengan mempertimbangkan dampaknya, baik bagi kepentingan intern departemen maupun kepentingan yang terkait dengan departemen lain. Oleh karena itu, strategi fungsional ini bisa dilakukan melalui kerja sama antardepartemen dalam rangka merumuskan suatu strategi fungsional secara terpadu.

Ketiga level strategi tersebut (korporat, bisnis, dan fungsional) membangun suatu hierarki atau jenjang strategi dari suatu perusahaan skala besar. Antara jenjang strategi yang satu hendaknya terkait dengan jenjang strategi yang lain. Di samping itu, ketiga level tersebut harus terintegrasi

sepenuhnya agar perusahaan berhasil mencapai tujuannya secara keseluruhan. Dalam perspektif pengembangan teori yang terkait dengan peringkat strategi ini, para peneliti telah mengarahkan pada level strategi yang lebih luas, yakni dengan adanya pengembangan konsep networking atau jejaring kerja.

Proses globalisasi usaha, misalnya, menuntut adanya upaya untuk membangun jejaring kerja di antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Strategi pada level jejaring kerja, menurut Wit dan Meyer (2005), diperlukan ketika strategi yang diambil pada level fungsional, SBU, ataupun korporat belum mampu menjangkau kegiatan lintas perusahaan yang terjadi pada era globalisasi. Pada suatu perkembangan usaha, diperlukan titik perhatian yang lebih luas dan dilakukan dalam rangka menyelaraskan aktivitas bisnis perusahaan terkait dengan aktivitas perusahaan lain, baik yang bergerak pada bidang usaha yang sejenis maupun bidang usaha lainnya yang saling melengkapi. Pengelompokan berbagai aktivitas usaha memerlukan jaringan kerja di antara perusahaan-perusahaan untuk melakukan kolaborasi. Strategi yang dilakukan bisa mengarah pada strategi aliansi, joint venture (usaha patungan), dan berbagai strategi kemitraan yang lain. Jaringan kerja tersebut bisa mencakup puluhan atau ratusan hubungan dari para partisipan. Secara singkat, bisa dikatakan bahwa dari satu sisi, perusahaan secara keseluruhan menjadi bagian dari kelompok perusahaan yang bergerak pada suatu usaha tertentu. Di sisi lain, kemungkinan perusahaan tersebut hanya salah satu bagian jaringan kerja sama secara temporer dengan perusahaan lain. Ketika suatu strategi mulai dikembangkan oleh sekelompok perusahaan, pada saat tersebut peringkat strategi telah memasuki level strategi jejaring kerja (*network level strategy*).

D. RANGKUMAN

Setiap strategi pada dasarnya merupakan suatu pendekatan yang diterapkan di suatu perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Bahkan kerap kali suatu perusahaan menerapkan beberapa strategi atau mengkombinasikan beberapa strategi sehingga menjadi satu kesatuan strategi yang bertingkat. Perusahaan besar yang memiliki berbagai macam bidang usaha tersebut, tingkat manajemen strategi dibagi menjadi tiga level, yakni strategi di tingkat korporasi atau *corporate strategy*, strategi pada tingkat bisnis atau *strategic business unit*, dan strategi pada tingkat kegiatan fungsional perusahaan atau *functional strategy*. Strategi korporasi (*corporate strategy*) adalah strategi yang berkaitan dengan pilihan arah perusahaan secara keseluruhan, serta pengelolaan portofolio bisnis dan produk. Strategi ini merupakan orientasi menyeluruh perusahaan terhadap pertumbuhan (*growth*), stabilitas (*stability*), atau pengurangan (*rethenchment*).

Strategi bisnis adalah upaya perusahaan dalam mengambil kebijakan dan pedoman yang memiliki komitmen dan tindakan yang terintegrasi serta dirancang untuk membangun keunggulan dalam persaingan bisnis untuk memenuhi dan mencapai tujuan bisnis. Strategi Fungsional adalah strategi yang dirumuskan secara spesifik pada area fungsional tertentu untuk mendukung strategi unit bisnis. Area fungsional ini meliputi departemen-departemen yang terdapat di unit bisnis seperti pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, IT serta penelitian dan pengembangan. Strategi Fungsional ini biasanya dihasilkan dan dievaluasi oleh kepala departemen seperti kepala pemasaran, kepala keuangan, kepala produksi dan operasi.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian strategi korporasi ?
2. Jelaskan pengertian strategi bisnis ?
3. Jelaskan pengertian strategi fungsional ?
4. Jelaskan tingkatan strategi menurut Hunger dan Wheelen ?
5. Jelaskan tingkatan strategi menurut Griffin ?

BAB 5

ANALISIS LINGKUNGAN USAHA DAN SWOT ANALYSIS : ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

Analisis SWOT merupakan teknik atau metode perencanaan strategi yang bertujuan untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) sebuah perusahaan dalam suatu proyek atau bisnis. Albert Humphrey adalah orang pertama yang mencetuskan teknik ini. Dibutuhkan strategi yang baik untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam konteks organisasi, bisnis, atau usaha. Metode analisis SWOT bertujuan untuk menggambarkan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi dalam suatu perusahaan. Analisis SWOT terdiri dari empat unsur utama, yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *Threats* (ancaman).

Menurut Certo dan Peter (2005), pengertian analisis lingkungan adalah proses pengawasan terhadap lingkungan organisasi guna mengidentifikasi peluang dan hambatan pada saat ini dan pada masa mendatang yang dapat berpengaruh terhadap penyusunan strategi perusahaan. Sedangkan Glueck (1988) berpendapat yang dimaksud analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan oleh pembuat strategi untuk memantau sektor lingkungan untuk menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan.

Dengan demikian, dengan dilakukannya analisis terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal, maka organisasi akan mengetahui kekuatan dan kelemahannya beserta peluang dan ancaman yang dihadapinya, sehingga nantinya akan dapat diambil keputusan pemilihan strategi secara tepat. Oleh karena itu pemahaman terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi sangat penting, sehingga pihak manajemen akan dapat menyesuaikan strategi yang diterapkan dengan lingkungannya yang nantinya akan mendukung kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Lingkungan organisasi perusahaan secara garis besar dapat dibagi menjadi dua yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Yang dimaksud dengan lingkungan eksternal perusahaan adalah lingkungan di luar perusahaan yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan. Lingkungan eksternal ini sifatnya tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh perusahaan. Yang termasuk lingkungan eksternal perusahaan adalah; aspek politik, ekonomi, sosial-budaya, hukum, teknologi, dimensi internasional, supplier, konsumen, lembaga keuangan pasar

tenaga kerja, lembaga-lembaga pemerintah dsb. Sedangkan yang dimaksud dengan lingkungan internal organisasi perusahaan adalah lingkungan di dalam perusahaan yang akan berpengaruh secara langsung terhadap kegiatankegiatan organisasi perusahaan. Lingkungan internal sampai batas-batas tertentu dapat dikendalikan (controlable) oleh perusahaan. Yang termasuk lingkungan internal perusahaan adalah aspek pemasaran, produksi, personalia, keuangan organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan manajemen dan sebagainya.

Secara umum menurut Gaspersz (2011), analisis kekuatan dan kelemahan dapat dilakukan terhadap aspek-aspek internal berikut ini :

- Sumber daya keuangan (modal kerja, arus kas, keuntungan, dan lainlain)
- Fasilitas fisik (lokasi, infrastruktur, fasilitas transportasi,dan lain-lain)
- Kemampuan manajemen dan karyawan
- Proses produksi (berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian produksi, manajemen produksi, dan lain-lain)
- Informasi yang tersedia
- Dan aspek internal lain yang dapat dikembangkan oleh pihak manajemen bisnis itu sendiri.

Adapun analisis kesempatan dan ancaman dapat dilakukan terhadap aspek eksternal menurut Gaspersz, (2011) berikut ini :

- Sumber pendanaan (kemudahan/kesulitan memperoleh pinjaman, bunga kredit yang rendah/tinggi, dan lain-lain)
- Pasar (harga dan variasi produk dan pelayanan yang ditawarkan oleh pesaing, perkembangan produk substitusi di pasar, pangsa pasar, kondisi permintaan pasar, dan lain-lain)
- Sumber pemasok (kuantitas, harga dan kualitas bahan baku)
- Lingkungan sosial (kondisi sosial penduduk, kecemburuan soail, ketidaksenangan terhadap bisnis atau produk tertentu).



Gambar 5.1 Ilustrasi Lingkungan Usaha

Analisis terhadap lingkungan mutlak diperlukan oleh organisasi perusahaan sebelum perusahaan menetapkan misi dan tujuannya. Dengan analisis yang tepat terhadap lingkungan baik eksternal maupun internal pada ruang lingkup beroperasinya perusahaan, maka diharapkan bahwa perusahaan akan dapat menyusun misi dan tujuannya secara tepat. Oleh karena ketepatan dalam menyusun misi dan tujuan perusahaan akan berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dimasa-masa mendatang.

A. ANALISIS SITUASI MENGGUNAKAN SWOT

Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (Threat). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (strategic planner) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut analisis situasi dan model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang dan Ancaman dengan faktor internal Kekuatan dan Kelemahan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal.



Gambar 5.2 Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti, (2005)

- **Kuadran 1:**
Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*)
- **Kuadran 2:**
Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)
- **Kuadran 3:**
Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- **Kuadran 4:**
Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

1. Matrik TOWS atau Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Tabel 5.3 Matrik SWOT

	STRENGTH (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPPURTUNITY (O) Tentukan Faktor peluang eksternal	Strategi SO Menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO Mengatasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada

THREATS (T)	Strategi ST	Strategi WT
Tentukan Faktor ancaman eksternal	Menggunakan semua Kekuatan untuk menghindari ancaman	Menekan semua kelemahan dan mencegah semua ancaman

Sumber: Rangkuti, (2005)

2. Matrik Grand Strategy

Masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT ini adalah menentukan; “What will be the principal purposes of the grand strategy?” Apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada. Model lebih spesifik adalah menggunakan Grand Strategy Selection Matrix.



Gambar 5.4. Matrik Grand Strategy

Sumber: Rangkuti, (2005)

Ide dasar dari strategi ini adalah pemilihan dua variabel sentral di dalam proses penentuan:

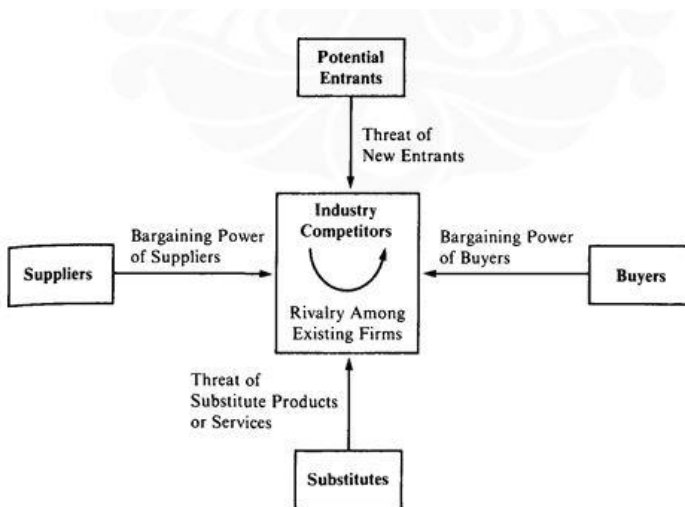
1. Penentuan tujuan utama grand strategy
2. Memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas.

Pada dasarnya semua alternatif yang diambil diarahkan untuk usaha-usaha menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis dan mengantisipasi ancaman. Dengan analisis SWOT bisa diidentifikasi positioning suatu perusahaan atau produk

B. ANALISIS LINGKUNGAN MENGGUNAKAN METODE PORTER

1. Analisis Industri Menggunakan Porter's 5 Forces

Porter (1985) mengajukan model lima kekuatan (five forces module) sebagai alat untuk menganalisis lingkungan persaingan industri. Keadaan persaingan perusahaan atau produk dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan dasar yang diperlihatkan. Lima kekuatan persaingan tersebut adalah ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan persaingan antar kompetitor eksisting.



Gambar 5.5. Model Porter's 5 Forces

Sumber: Porter Michael E , Competitive Advantage (1985)

a. Ancaman Pendatang Baru

Sebuah perusahaan akan tertarik terjun ke dalam suatu industri bila industri tersebut menawarkan keuntungan yang tinggi. Secara makro dengan masuknya pemain baru dalam industri akan membuat persaingan menjadi ketat yang pada akhirnya dapat menyebabkan turunnya laba yang diterima bagi semua perusahaan. Beberapa faktor internal yang mempengaruhi mudah atau sulitnya rintangan memasuki suatu industri adalah sebagai berikut :

- 1) Skala ekonomi
- 2) Diferensiasi produk
- 3) Kebutuhan Modal
- 4) Biaya beralih pemasok (switching cost)

- 5) Akses ke saluran distribusi
- 6) Biaya tak menguntungkan bebas dari skala
- 7) Kebijakan pemerintah
- 8) Perkembangan Teknologi

b. Ancaman Produk Pengganti (Substitusi)

Barang atau jasa substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang didapat dari suatu industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

c. Kekuatan Atau Daya Tawar Pembeli

Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat bila memenuhi beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan.
- 2) Produk yang dibeli merupakan bagian dari biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang menguntungkan dan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.
- 3) Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Sehingga pembeli yakin akan menemukan pemasok alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
- 4) Pembeli menghadapi switching cost yang kecil. Hal ini akan dialami apabila switching cost ditanggung oleh penjual.
- 5) Pembeli mendapatkan laba kecil. Laba yang rendah menimbulkan keinginan yang besar untuk menekan biaya.
- 6) Pembeli menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi balik. Hal ini terjadi jika pembeli sudah terintegrasi dengan industri kemudian menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi balik.
- 7) Produk industri tidak mempengaruhi kualitas produk atau jasa pembeli. Apabila kualitas produk pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, pada umumnya harga produk tidak begitu penting bagi pembeli. Pembeli

mempunyai informasi lengkap mengenai produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya pemasok, biasanya posisi tawar-menawar menjadi lebih kuat.

d. Kekuatan Atau Daya Tawar Penjual

Penjual dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat posisi penjual kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuat atau tidaknya daya tawar penjual atau pemasok adalah sebagai berikut:

- 1) Penjual didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.
- 2) Produk penjual hanya mempunyai sedikit pengganti barang substitusi
- 3) Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya. Apabila suatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari penjual maka kecenderungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut. Jadi pembeli bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok.
- 4) Produk penjual sangat penting bagi pembeli
- 5) Produk penjual memiliki biaya pengalihan yang tinggi
- 6) Kelompok penjual melakukan integrasi maju pada suatu industri dengan kata lain penjual memiliki ancaman integrasi ke depan yang kuat
- 7) Kebijakan pemerintah dalam membatasi perilaku penjual. Pemerintah juga mempengaruhi posisi industri dengan produk pengganti melalui regulasi, subsidi dan lain-lain.

e. Persaingan Antar Pesaing Dalam Industri Yang Sama

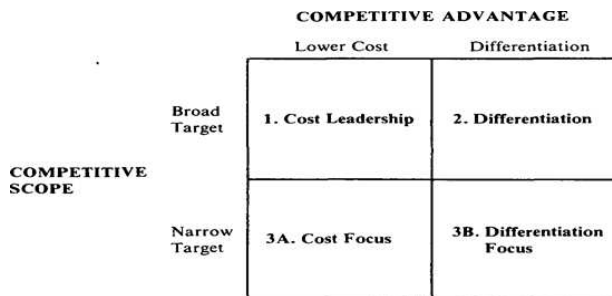
Menurut Porter persaingan antar pesaing dalam industri yang sama ini menjadi pusat kekuatan persaingan. Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan market share pasar. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengidentifikasi semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun. Intensitas persaingan akan tinggi apabila indikatornya :

- 1) Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.

- 2) Pertumbuhan industri yang lamban, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- 3) Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.
- 4) Penambahan kapasitas dalam jumlah besar. Pada saat skala ekonomi memaksa bahwa kapasitas harus ditingkatkan dalam jumlah besar, maka penambahan kapasitas akan merusak keseimbangan penawaran/permintaan dalam industri.
- 5) Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.
- 6) Hambatan pengunduran diri yang tinggi. Hambatan pengunduran diri adalah faktor-faktor ekonomi, strategis, dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun mereka mungkin memperoleh laba atas investasi yang rendah atau bahkan negatif. Setelah melakukan identifikasi terhadap seluruh tekanan dari masing-masing komponen, berikutnya adalah melakukan perhitungan kekuatan dari setiap tekanan menggunakan data yang ada. Potensi keuntungan kompetitif akan tinggi bila akumulasi dari setiap tekanan tersebut pada masing-masing faktor adalah rendah.

2. Tiga Strategi Generik Michael Porter

Michael Porter menunjukkan bahwa dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada 3 pendekatan strategis generik untuk menjadi "superior" (memperoleh keunggulan bersaing) dibidang industri yang dimasuki organisasi , yaitu:



Gambar 5.6 Strategi Generik Porter

Sumber : Porter Michael E , "*Competitive Advantage*", (1985)

a. Kepemimpinan Harga (Cost Leadership)

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya.

b. Diferensiasi

Diferensiasi adalah apa yang dapat membedakan kita dari pesaing, sehingga kita dapat terlihat berbeda. Berbeda di sini bukan hanya lain sama sekali atau tidak sama dengan pesaing, tetapi juga dapat memberi benefit ekstra yang dirasakan oleh konsumen. Menjadi berbeda adalah strategi yang banyak diterapkan saat ini dan merupakan strategi yang cukup jitu untuk memenangkan persaingan. Konsumen akan melihat produk kita apabila produk kita dapat keluar dari keramaian dan tampil berbeda. Suatu perusahaan dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya dan menjadi produk/jasa unggulan yang dianggap unik oleh konsumen sehingga konsumen mau memberikan nilai lebih. Sebagai contoh, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan brand image yang lebih unggul.

c. Fokus

Strategi Fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan target pasar yang diharapkan.

C. RANGKUMAN

Analisis lingkungan adalah proses pengawasan terhadap lingkungan organisasi guna mengidentifikasi peluang dan hambatan pada saat ini dan pada masa mendatang yang dapat berpengaruh terhadap penyusunan strategi perusahaan. Analisis terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal, maka organisasi akan mengetahui kekuatan dan kelemahannya beserta peluang dan ancaman yang dihadapinya, sehingga nantinya akan dapat diambil keputusan pemilihan strategi secara tepat. Lingkungan eksternal perusahaan adalah lingkungan di luar perusahaan yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan. Yang termasuk lingkungan eksternal perusahaan adalah; aspek politik, ekonomi, sosial-budaya, hukum, teknologi, dimensi internasional, supplier, konsumen, lembaga keuangan pasar tenaga kerja, lembaga-lembaga pemerintah dsb. Sedangkan

yang dimaksud dengan lingkungan internal organisasi perusahaan adalah lingkungan di dalam perusahaan yang akan berpengaruh secara langsung terhadap kegiatan organisasi perusahaan. Yang termasuk lingkungan internal perusahaan adalah aspek pemasaran, produksi, personalia, keuangan organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan manajemen dan sebagainya.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal ?
2. Jelaskan analisis SWOT ?
3. Jelaskan analisis industri menggunakan Porter's 5 forces?
4. Jelaskan tiga strategi generik Michael Porter?
5. Jelaskan unit segment trading & services (UNES TNS) ?

BAB 6

VISI MISI DAN STRATEGI BISNIS/ORGANISASI

Setiap organisasi maupun perusahaan memiliki tujuan yang harus dicapai, baik untuk jangka waktu yang pendek, maupun untuk jangka waktu yang panjang. Visi dan Misi merupakan sebuah tolak ukur untuk mencapai kesuksesan dan kemajuan perusahaan, sehingga dalam praktiknya, perusahaan memiliki dasar dalam membuat kebijakan dan aturan untuk kepentingan perusahaan maupun karyawan. Suatu perusahaan merupakan organisasi yang dibentuk oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Sebenarnya, secara disadari atau tidak, setiap perusahaan pasti memiliki arah dan tujuan yang ingin dicapai. Kemudian, untuk mencapai tujuan perusahaan, tim manajemen perusahaan bergabung membuat terpisah masing-masing departemen di dalamnya dan melakukan pengelompokan deskripsi kerja untuk mendukung secara penuh tercapainya visi dan misi perusahaan.



Gambar 6.1. Ilustrasi Visi dan Misi

Pada mulanya perusahaan atau badan usaha itu dimiliki dan dikelola oleh pemiliknya sendiri atau dengan keluarganya dengan visi tertentu, misalnya bertanggungjawab pada kesejahteraan masyarakat, dijakankan untuk tujuan tertentu misalnya mengambil keuntungan. Kemudian, dengan semakin besarnya perusahaan atau badan usaha, pemilik merasa perlu untuk mengikutsertakan orang lain, misalnya karena keperluan tambahan dana dan

mereka bersama memandang perlu untuk menyerahkan pengelolaan badan usaha pada manajer profesional agar tujuan dapat tercapai dengan lebih baik. Jadi manajemen mendapatkan misi untuk mengelola badan usaha, misalnya dengan menghasilkan barang dan jasa yang disukai konsumen.

A. VISI ORGANISASI/PERUSAHAAN

Setiap organisasi atau perusahaan pastilah mempunyai sebuah visi untuk mencapai kesuksesannya. Visi adalah apa yang perusahaan inginkan di masa depan. Visi dapat memberikan aspirasi dan motivasi disamping memberikan panduan atau rambu-rambu dalam menyusun strategi perusahaan. Pernyataan visi yang efektif adalah menggambarkan secara jelas gambaran dari perusahaan yang ingin dikembangkan. Visi digunakan sebagai pemandu untuk merubah hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan. Visi menjelaskan pada karyawan kemana kita akan menuju.

Definisi visi menurut Aditya (2010) adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang. Sedangkan menurut Arman (2008) visi merupakan pernyataan yang mendefinisikan sesuatu yang ingin dicapai perusahaan/organisasi di waktu yang akan datang.

Berdasarkan beberapa definisi visi di atas dapat disimpulkan bahwa visi merupakan suatu pernyataan komprehensif tentang segala sesuatu yang diharapkan suatu organisasi pada masa yang akan datang dan dibuat sebagai pedoman atau arah tujuan jangka panjang organisasi.

Menurut Sukisno (2012) ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu pernyataan visi, yaitu:

1. Berorientasi pada masa depan
2. Tidak dibuat berdasarkan kondisi atau tren saat ini
3. Mengekspresikan kreativitas
4. Berdasar pada prinsip nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat
5. Memperhatikan sejarah, kultur, dan nilai organisasi meskipun ada perubahan terduga
6. Mempunyai standar yang tinggi dan ideal serta harapan bagi anggota lembaga
7. Menggambarkan keunikan lembaga dalam kompetisi serta citranya
8. Bersifat ambisius serta menantang segenap anggota lembaga

Visi yang tepat bagi suatu organisasi atau lembaga akan menjadi accelerator (pemercepat) kegiatan lembaga bersangkutan, meliputi perencanaan strategik, perencanaan kinerja tahunan, pengelolaan sumber

daya, pengembangan indikator kinerja, pengukuran kinerja dan evaluasi pengukuran kinerja organisasi tersebut. Dengan demikian tujuan perumusan dan penetapan visi organisasi menurut Departemen Agama (2006) adalah sebagai berikut :

1. Mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi
2. Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas
3. Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategic
4. Memiliki orientasi masa depan
5. Menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi
6. Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi

Menurut Kuncoro (2006) formulasi visi sangat penting sebagai arah strategi dan pedoman melaksanakan strategi yang diformulasikan. Visi yang baik (vision of succes) dapat didefinisikan sebagai “deskripsi tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi setelah organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya. Visi yang terumuskan dengan baik setidaknya harus memiliki dua unsur utama, yaitu ideologi inti dan Membayangkan masa depan.

B. MISI ORGANISASI/PERUSAHAAN

Misi dan visi merupakan sebuah rangkaian filosofi atau tujuan yang ditetapkan suatu organisasi sebagai arah tujuan kemana organisasi atau perusahaan akan dibawa. Menurut Wibisono (2006) misi merupakan penetapan sasaran atau tujuan perusahaan dalam jangka pendek (biasanya 1 sampai 3 tahun). Sedangkan visi merupakan cara pandang perusahaan di masa depan. Visi biasanya disusun untuk jangka panjang (biasanya 3 sampai 10 tahun).

Sehingga misi merupakan sesuatu yang nyata untuk diwujudkan serta memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Pernyataan misi memberikan keterangan yang jelas tentang apa yang ingin dituju serta kadang kala memberikan pula keterangan tentang bagaimana cara organisasi bekerja. Pernyataan misi belum dapat digunakan sebagai petunjuk bekerja, diperlukan interpretasi lebih mendetail agar pernyataan misi dapat diterjemahkan menjadi langkah-langkah kerja atau tahapan pencapaian tujuan sebagaimana tertulis dalam pernyataan misi. Untuk memberikan tekanan pada faktor komprehensif dari pernyataan misi, maka pernyataan misi menurut Sukisno (2012) harus memberikan gambaran yang mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan sabagai berikut :

1. Keberadaan organisasi adalah untuk berbuat apa?
2. Apa produk atau jasa yang utama dari organisasi?
3. Apa yang bersifat unik dari organisasi?
4. Siapa konsumen utama dari organisasi?
5. Mengapa mereka merupakan konsumen utama?
6. Pihak lain mana yang berkepentingan dengan organisasi dan mengapa?
7. Apa core values (nilai dasar) organisasi?
8. Apa yang berbeda pada lembaga 5 tahun yang lalu dan sekarang? Mengapa hal itu menjadi berbeda?
9. Apa produk atau jenis jasa yang akan diberikan organisasi di masa depan?
10. Apa yang harus dikerjakan organisasi untuk menyiapkan produk baru tersebut?
11. Apakah jawaban pertanyaan-pertanyaan di atas merefleksikan visi organisasi? Bila tidak, pertanyaan mana yang harus ada dan apa jawabannya?

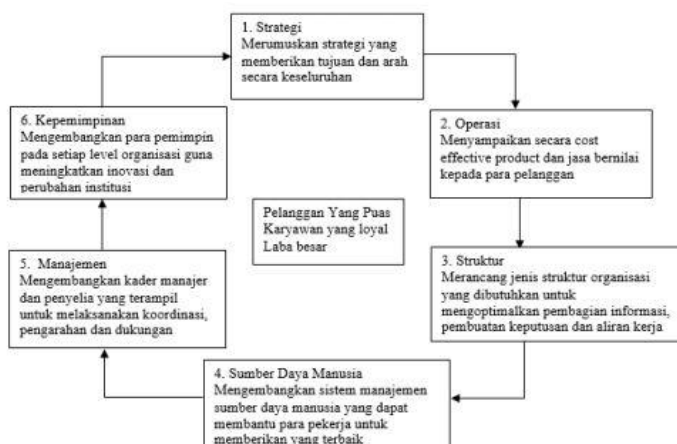
C. STRATEGI

Menurut Mulyadi (2001) bahwa strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa depan. Strategi juga merupakan pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Oleh karena manajemen strategik merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang telah dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kondisi organisasi.

Perumusan strategi dan penerjemahan strategi ke dalam langkah-langkah operasional dipenuhi dengan rangkaian pengambilan keputusan strategik. Suatu keputusan dikatakan sebagai keputusan strategik jika memenuhi syarat berikut :

1. Keputusan tersebut mencakup beberapa bagian organisasi atau keseluruhan komponen organisasi
2. Keputusan tersebut memerlukan pemerolehan dan pengalokasian sumber daya yang cukup besar (baik sumber daya manusia, keuangan, informasi dan fisik).
3. Keputusan tersebut berdampak jangka panjang ke masa depan.

Menurut Fandy Tjiptono (2000) bahwa strategi merupakan unsur kepuasan yang sangat penting, terutama karena strategi menentukan pelatihan, perilaku dan penyampaian layanan spesifik yang tepat. Dalam proses bisnis dan organisasi, strategi merupakan langkah pertama yang digunakan untuk mencapai dan memenuhi tujuan. Sebagaimana gambar berikut:



Gambar 6.2 Proses Bisnis Dan Organisasi

D. BISNIS

1. Pengertian Bisnis

Menurut Kasmir dan Jakfar (2012), bisnis adalah usaha yang dijalankan yang tujuan utamanya adalah keuntungan. Menurut Raymond E Glos yang dikutip oleh Umar (2005) dalam bukunya yang berjudul "Business : its nature and environment : An Introduction", mengemukakan bahwa bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang perniagaan dan industry yang menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standard serta kualitas hidup mereka. Sedangkan menurut Griffin dan Ebert (2007), bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa dengan maksud mendapatkan laba.

Dari pengertian diatas, maka dapat penulis menyimpulkan bisnis adalah kegiatan sebuah organisasi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menciptakan barang atau jasa untuk mendapatkan keuntungan dalam meningkatkan kualitas hidup mereka.

2. Pemegang Kepentingan Utama Dalam Bisnis

Berdasarkan jeff (2007) bahwa pemegang kepentingan (Stakeholders), orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam bisnis adalah sebagai berikut :

a. Pemilik

- 1) Wiraswasta (entrepreneur) adalah orang yang mengorganisasi, mengelola, dan mengasumsi resiko yang dihadapi untuk memulai bisnis.
- 2) Pemegang saham (shareholder / stockholder). Saham adalah sertifikat kepemilikan suatu perusahaan, Pemegang saham adalah seseorang yang secara sah memiliki satu atau lebih saham pada perusahaan.

b. Karyawan

- 1) Karyawan perusahaan diangkat untuk menyalurkan operasi perusahaan.
- 2) Manajer adalah karyawan yang mempunyai tanggung jawab mengelola pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan lain dan membuat keputusan penting perusahaan.

c. Kreditor

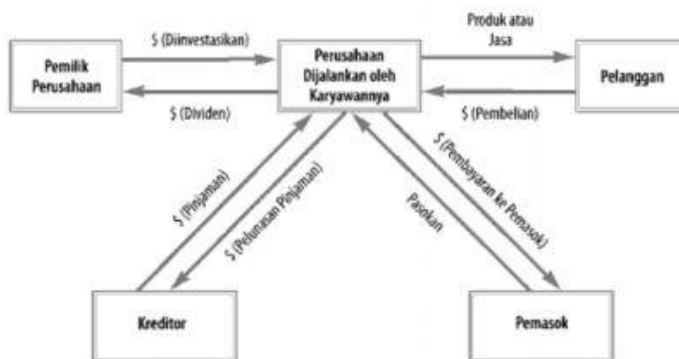
Institusi keuangan atau individu yang memberikan pinjaman.

d. Pemasok

Penyedia bahan baku dan mengantarkannya tepat waktu.

e. Pelanggan

Pihak yang menerima produk atau jasa dengan nilai / harga tertentu.



Gambar 6.3. Intraksi antara Stakeholders

Sumber : Jeff M (2007)

3. Fungsi Utama Bisnis

Berdasarkan Jeff (2007) Jenis – jenis utama dari keputusan yang terlibat dalam menjalankan bisnis dapat diklasifikasikan sebagai keputusan:

- a. Manajemen (management)
Cara bagaimana karyawan dan sumber daya lainnya (seperti mesin) digunakan oleh perusahaan.
- b. Pemasaran (marketing)
Cara bagaimana produk (atau jasa) dikembangkan, ditetapkan harganya, didistribusikan dan dipromosikan ke pelanggan.
- c. Keuangan (finance)
Cara bagaimana perusahaan memperoleh dan menggunakan dana operasi bisnisnya.
- d. Akuntansi (accounting)
Ikhtisar dan analisis atas kondisi keuangan perusahaan dan digunakan untuk membuat beragam keputusan bisnis.
- e. Sistem informasi (information system)
Meliputi teknologi informasi, orang, dan prosedur yang menyediakan informasi yang sesuai sehingga karyawan perusahaan dapat membuat keputusan bisnis.

4. Studi Kelayakan Bisnis

a. Pengertian Studi Kelayakan Bisnis

Ada berbagai literatur terkait dengan pengertian studi kelayakan bisnis yang dapat menjadi referensi dalam memahami studi kelayakan bisnis. Menurut Yacob Ibrahim (2009), mengemukakan bahwa studi kelayakan bisnis adalah kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha/proyek. Sedangkan menurut Kasmir dan Jakfar (2012), Studi kelayakan bisnis adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan.

Dari pengertian beberapa ahli, penulis dapat simpulkan bahwa studi kelayakan bisnis adalah langkah pertama dalam menjalankan bisnis yaitu menganalisis faktor-faktor bisnis dalam menentukan rencana bisnis tersebut harus dilaksanakan, tidak dilaksanakan ataupun ditunda.

b. Manfaat Studi Kelayakan Bisnis

Sebuah studi kelayakan sebuah bisnis akan memiliki manfaat yang berguna bagi beberapa pihak menurut Umar (2005), yaitu:

1) Pihak Investor

Jika hasil studi kelayakan yang telah dibuat ternyata layak untuk direalisasikan, pemenuhan kebutuhan akan pendanaan dapat mulai di cari, misalnya dari investor atau pemilik modal yang mau menanamkan modalnya pada proyek yang akan dikerjakan itu.

2) Pihak Kreditor

Pendanaan proyek dapat juga dipinjam dari bank, dimana pihak bank sebelumnya memustuskan untuk memberikan kredit atau tidak, diperlukan kajian dari studi kelayakan bisnis yang ada.

3) Pihak Manajemen Perusahaan

Studi kelayakan ini dapat berguna sebagai gambaran tentang potensi sebuah proyek di masa yang akan datang dengan berbagai aspeknya.

4) Pihak Pemerintah dan Masyarakat

Penyusunan studi kelayakan ini perlu memperhatikan kebijakankebijakan yang telah diterapkan oleh pemerintah karena bagaimanapun, pemerintah dapat secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kebijakan perusahaan.

5) Bagi Tujuan Pembangunan Ekonomi

Dalam menyusun studi kelayakan ini perlu juga dianalisis manfaat yang akan di dapat dan biaya yang akan timbul oleh proyek terhadap perekonomian nasional.

c. Tujuan Studi Kelayakan Bisnis

Menurut Kasmir dan Jakfar (2012), paling tidak ada 5 (lima) tujuan mengapa sebelum suatu bisnis dijalankan perlu adanya dilakukan studi kelayakan, yaitu :

1) Menghindari resiko kerugian

Untuk menghindari resiko kerugian di masa yang akan datang, karena di masa yang akan datang terdapat ketidakpastian. Kondisi ini yang dapat diramalkan akan terjadi atau memang dengan sendirinya terjadi tanpa dapat diramalkan. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalkan resiko yang tidak kita inginkan baik resiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat kita kendalikan.

2) Memudahkan perencanaan

Jika dapat meramalkan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan. Perencanaan meliputi beberapa jumlah dana yang diperlukan, kapan

usaha akan dijalankan, dimana lokasi akan di bangun, siapa-siapa yang melaksanakannya, bagaimana cara menjalankannya, berapa besar keuntungan yang akan diperoleh, serta bagaimana mengawasinya jika terjadi penyimpangan.

3) Mempermudah pelaksanaan pekerjaan

Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan bisnis. Para pelaksana yang mengerjakan bisnis tersebut telah memiliki pedoman yang dapat dikerjakan. Sehingga pekerjaan berjalan pada tujuan yang jelas dengan pembagian tugas-tugas yang telah dirancang dengan baik.

4) Mempermudah pengawasan

Dengan telah dilaksanakan suatu usaha atau proyek sesuai dengan rencana yang sudah disusun, maka akan memudahkan perusahaan untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan berdasarkan hasil yang ditimbulkan berdasarkan target dari rencana bisnis tersebut.

5) Mempermudah pengendalian

Tujuan pengendalian adalah untuk mengembalikan pelaksanaan pekerjaan yang melenceng ke arah yang sesungguhnya, berdasarkan kebijakan-kebijakan tertentu.

d. Tahapan Studi Kelayakan Bisnis

Dalam melaksanakan studi kelayakan bisnis atau usaha, ada beberapa tahapan studi yang dikerjakan berdasarkan Umar (2005), yaitu:

1) Penemuan Ide Proyek

Produk atau Jasa yang akan dibuat haruslah berpotensi untuk dijual dan menguntungkan. Karena itu, penelitian terhadap kebutuhan pasar dan jenis produk atau jasa dari usaha harus dilakukan. Penelitian jenis produk dapat dilakukan dengan kriteria-kriteria bahwa suatu produk atau jasa dibuat untuk memenuhi kebutuhan pasar yang masih belum terpenuhi, memenuhi kebutuhan manusia tetapi produk atau jasa tersebut belum ada.

2) Tahap Penelitian

Setelah ide-ide proyek dipilih, selanjutnya dilakukan penelitian yang lebih mendalam dengan memakai metode ilmiah. Proses itu dimulai dengan mengumpulkan data, lalu mengolah data dengan memasukkan teori-teori yang relevan, menganalisis dan menginterpretasi hasil pengolahan data dengan alat-alat analisis yang sesuai.

3) Tahap Evaluasi Proyek

Ada tiga macam evaluasi proyek. Pertama, mengevaluasi usulan proyek yang akan didirikan. Kedua, proyek yang sedang beroperasi. Dan yang Ketiga, mengevaluasi proyek yang baru selesai dibangun. Evaluasi berarti membandingkan antara sesuatu dengan satu atau lebih standar atau kriteria, dimana standar atau kriteria ini bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

4) Tahap Pengurutan Usulan yang Layak

Jika terdapat lebih dari satu usulan proyek bisnis yang dianggap layak dan terdapat keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki manajemen untuk merealisasikan semua proyek tersebut, maka perlu dilakukan pemilihan proyek yang dianggap paling penting untuk direalisasikan. Sudah tentu, proyek yang diprioritaskan ini mempunyai skor tertinggi jika dibandingkan dengan usulan proyek yang lain berdasarkan kriteriakriteria penilaian yang telah ditentukan.

5) Tahap Rencana Pelaksanaan Proyek Bisnis

Setelah suatu usulan proyek dipilih untuk direalisasikan, perlu dibuat suatu rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek itu sendiri. Mulai dari menentukan jenis pekerjaan, jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksana, ketersediaan dana dan sumber daya lain, kesiapan manajemen dan lain-lain.

6) Tahap Pelaksanaan Proyek Bisnis

Setelah semua persiapan yang harus dikerjakan selesai disiapkan, tahap pelaksanaan proyek pun dimulai. Semua tenaga pelaksana proyek, mulai dari pemimpin sampai pada 13 tingkat yang paling bawah, harus bekerja sama dengan sebaik-baiknya sesuai dengan rencana yang telah diterapkan.

Menurut Kasmir dan Jakfar, tahapan dalam studi kelayakan dilakukan untuk mempermudah pelaksanaan studi kelayakan dan keakuratan dalam penilaian. Berikut tahapan-tahapan dalam melakukan studi kelayakan menurut Kasmir dan Jakfar :

1) Pengumpulan Data dan Informasi

Mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan selengkap mungkin, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, juga dari data primer maupun data sekunder. Pengumpulan data dan informasi dapat diperoleh dari berbagai sumber-sumber terpercaya, misalnya lembaga yang berwenang seperti Bank UOB, Biro Pusat Statistik, dan lainnya.

2) Melakukan Pengolahan Data

Setelah informasi dan data yang dibutuhkan terkumpul maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengolahan data dan informasi tersebut. Pengolahan data dilakukan secara benar dan akurat dengan metode dan ukuran yang lazim digunakan untuk bisnis. Pengolahan ini dilakukan secara teliti untuk masing-masing aspek yang ada, kemudian memastikan atau memeriksa kembali kebenaran hitungan yang telah dibuat sebelumnya.

3) Analisis Data

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data dalam rangka menentukan kriteria kelayakan dari seluruh aspek. Kelauuakan bisnis ditentukan dari kriteria yang telah memenuhi syarat sesuai kriteria yang layak digunakan. Kriteria kelayakan diukur dari setiap aspek untuk seluruh aspek yang telah dilakukan.

4) Mengambil Keputusan

Apabila telah diperoleh hasil dari pengukuran dengan kriteria tertentu tersebut, maka langkah selanjutnya adalah mengambil keputusan terhadap hasil tersebut. Keputusan diambil sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (apakah layak atau tidak) berdasarkan hasil perhitungan sebelumnya. Jika tidak layak sebaiknya dibatalkan dengan menyebutkan alasannya.

5) Memberikan Rekomendasi

Langkah terakhir adalah memberikan rekomendasi kepada pihak-pihak tertentu terhadap laporan studi yang telah disusun, juga dapat disertakan saran serta perbaikan bila perlu.

Kesimpulan yang dapat diambil, bila dilihat dari beberapa sumber diatas mengenai tahapan-tahapan dalam studi kelayakan bisnis adalah sebagai berikut :

- 1) Tahap Penemuan Ide
- 2) Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data
- 3) Tahap Evaluasi
- 4) Tahap Mengambil Keputusan
- 5) Tahap Rencana Pelaksanaan
- 6) Tahap Pelaksanaan.

e. Aspek-Aspek Studi Kelayakan Bisnis

Ada beberapa aspek menurut Umar (2005) yang akan diteliti dalam studi kelayakan bisnis ini yaitu sebagai berikut :

- a) Aspek Pasar, yaitu meneliti tentang permintaan suatu produk atau jasa, berapa luas pasar, pertumbuhan permintaan dan market-share dari produk yang bersangkutan.
- b) Aspek Pemasaran, yang meneliti segmen, target, posisi produk, kepuasan konsumen dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan urusan marketing.
- c) Aspek Teknik dan Teknologi, yang meneliti kebutuhan apa yang diperlukan dan bagaimana secara teknis, proses produksi akan dilaksanakan.
- d) Aspek Sumber Daya Manusia, yang meneliti tentang peran SDM dalam pembangunan proyek bisnis dan juga peran SDM dalam operasional rutin bisnis setelah proyek selesai dibangun.
- e) Manajemen, meneliti tentang manajemen pada saat pembangunan proyek bisnis dan juga manajemen saat bisnis dioperasikan secara rutin.
- f) Aspek Keuangan, meneliti tentang perhitungan jumlah dana yang diperlukan untuk keperluan modal kerja awal dan untuk pengadaan harta tetap proyek.
- g) Aspek sosial, politik dan ekonomi, yang menganalisis kondisi-kondisi eksternal di luar perusahaan yang dinamis dan tidak bisa dikendalikan, secara politik, perekonomian negara dan juga sosial.
- h) Aspek lingkungan Industri, yang meneliti tentang persaingan dan kondisi lainnya yang mempengaruhi perjalanan suatu bisnis.
- i) Aspek Yuridis, yang meneliti tentang hal-hal yang menyangkut badan hukum perusahaan, izin operasional dan lainnya.
- j) Aspek Lingkungan hidup, di mana analisis dilakukan untuk meneliti pengaruh operasional bisnis terhadap lingkungan sekitarnya, seperti kesehatan, polusi, pencemaran dan lainnya.

Menurut Kasmir dan Jakfar, terdapat beberapa aspek yang diperlukan studi untuk menentukan kelayakan suatu usaha. Masing-masing aspek tidak berdiri sendiri, akan tetapi saling berkaitan. Urutan penilaian aspek mana yang harus didahului tergantung dari kesiapan penilai dan kelengkapan data yang ada. Secara umum, prioritas aspek-aspek yang perlu dilakukan studi kelayakan sebagai berikut :

- a) Aspek hukum, membahas tentang masalah kelengkapan dan keabsahan dokumen perusahaan, mulai dari bentuk badan usaha, sampai izin-izin yang dimiliki.
- b) Aspek Pasar dan Pemasaran, menilai besarnya peluang pasar yang diinginkan berdasarkan segi pasar dan pemasaran.
- c) Aspek Keuangan, menilai biaya-biaya apa saja yang akan dikeluarkan dan seberapa besar biaya-biaya yang akan dikeluarkan. Kemudian meneliti seberapa besar pendapatan yang akan diterima, seberapa lama investasi

yang ditanamkan akan kembali, sumber pembiayaan bisnis, dan tingkat bunga yang berlaku.

- d) Aspek Teknis/operasi, meneliti mengenai lokasi usaha, baik kantor pusat, cabang, pabrik, atau gudang.
- e) Aspek Manajemen/organisasi, penilaian pengelola usaha dan struktur organisasi yang ada.
- f) Aspek ekonomi sosial, melihat seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan jika proyek ini dijalankan, pengaruh ini terutama ekonomi secara luas serta dampak sosialnya terhadap masyarakat secara keseluruhan.
- g) Aspek dampak lingkungan, analisis dampak yang ditimbulkan oleh proyek bisnis tersebut terhadap lingkungan disekitarnya, baik air, darat dan udara.

E. RANGKUMAN

Suatu perusahaan merupakan organisasi yang dibentuk oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Sebenarnya, secara disadari atau tidak, setiap perusahaan pasti memiliki arah dan tujuan yang ingin dicapai. Kemudian, untuk mencapai tujuan perusahaan, tim manajemen perusahaan bergabung membuat terpisah masing-masing departemen di dalamnya dan melakukan pengelompokan deskripsi kerja untuk mendukung secara penuh tercapainya visi dan misi perusahaan. Visi dapat memberikan aspirasi dan motivasi disamping memberikan panduan atau rambu-rambu dalam menyusun strategi perusahaan. Pernyataan visi yang efektif adalah menggambarkan secara jelas gambaran dari perusahaan yang ingin dikembangkan. Visi digunakan sebagai pemandu untuk merubah hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk diwujudkan serta memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Pernyataan misi memberikan keterangan yang jelas tentang apa yang ingin dituju serta kadang kala memberikan pula keterangan tentang bagaimana cara organisasi bekerja. Strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa depan. Adapun bahwa bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang perniagaan dan industry yang menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standard serta kualitas hidup mereka.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian visi ?
2. Jelaskan pengertian misi ?
3. Jelaskan perbedaan visi dan misi ?
4. Jelaskan pengertian strategik perusahaan ?
5. Jelaskan pengertian bisnis ?

BAB 7

IMPLEMENTASI STRATEGI PADA PRODUK PERUSAHAAN

A. IMPLEMENTASI STRATEGI

Semua perusahaan mengarahkan kegiatan usahanya untuk dapat menghasilkan produk yang dapat memberikan kepuasan kepada konsumen sehingga dalam jangka waktu dan jumlah produk tertentu dapat diperoleh keuntungan seperti yang diharapkan. Melalui produk yang dihasilkannya, perusahaan menciptakan, membina dan mempertahankan kepercayaan pelanggan akan produk tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh ketepatan produsen dalam memberikan kepuasan kepada sasaran konsumen yang ditentukannya, dimana usaha-usaha pemasaran diarahkan kepada konsumen yang ditujukan sebagai sasaran pasarnya.

Berdasarkan hal tersebut pemasaran menunjang perusahaan didasarkan pada konsep pemasaran untuk dapat menentukan strategi pemasaran yang mengarahkan kepada sasaran pasar yang sebenarnya. Menurut Muhammad H. Mubarak (2009) bahwa strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang. Hal senada juga disampaikan oleh seorang ahli bernama Clauswitz yang menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. Sehingga menurut Arif Yusuf Hamali strategi secara umum didefinisikan sebagai cara mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Menurut Muhammad H. Mubarak (2009) mengemukakan strategi merupakan pilihan pola tindakan atau rencana tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dan hendak menjadi apa suatu organisasi di masa yang akan datang dengan mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan serta bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut dengan mengalokasikan sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut. Sementara Barry Render dan Jay Heizer (2008) mendeskripsikan pengertian strategi sebagai rencana aksi organisasi untuk mencapai misi. Setiap bidang fungsional memiliki strategi untuk mencapai misinya dan untuk membantu organisasi dalam mencapai keseluruhan misinya.

Beberapa literatur mendefinisikan strategi seringkali terkandung perencanaan yang merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dalam suatu perusahaan. Oleh sebab itu strategi pemasaran dari setiap perusahaan merupakan rencana yang menyeluruh dimana perusahaan berharap mencapai sasaran yang telah ditentukan, yang pada akhirnya untuk merealisasikan tujuan dari perusahaan yang bersangkutan. Menurut Sofjan Assauri (2013) menyatakan bahwa penyusunan strategi pada dasarnya berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan, sehingga perlu ada kegiatan yang diarahkan, terutama dalam memprediksi perilaku satu dengan yang lainnya.

Sofjan Assauri (2013) secara khusus menjelaskan suatu strategi menentukan rumusan tentang apa yang ingin dicapai, dimana arena yang difokuskan terkait dengan industri dan produk pasar, serta bagaimana pelaksanaannya yang berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber daya dan kegiatan pengalokasiannya untuk setiap produk pasar yang dapat memenuhi peluang lingkungan dan sekaligus dapat menghasilkan keunggulan bersaing.

Sehingga berdasar pada pemahaman di atas bahwa perencanaan strategis adalah proses manajerial yang meliputi pengembangan dan pemeliharaan suatu keserasian yang berlangsung terus antara sasaran-sasaran organisasi dengan sumber daya dan berbagai peluang yang terdapat di lingkungannya. Adapun tugas perencanaan strategis yaitu merancang perusahaan sedemikian rupa, agar selalu terdiri dari kegiatan usaha yang cukup sehat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan meskipun beberapa di antara kegiatan usahanya mengalami kemerosotan yang parah.

B. KOMPONEN-KOMPONEN STRATEGI

Mengenai komponen-komponen atau unsur-unsur dari strategi dapatlah kiranya dinyatakan bahwa suatu perusahaan harus mempunyai unsur-unsur penting menurut Kotler (2003) yakni sebagai berikut:

1. Arena, yaitu dimana perusahaan selalu aktif dalam menjalankan aktivitasnya, yang merupakan area produk pasar dimana perusahaan beroperasi seperti inti atau core teknologi dan penciptaan nilai.
2. Sarana kendaraan, yang digunakan untuk dapat mencapai dan menjangkau arena sasaran seperti pengembangan internal, aliansi, akuisisi dan joint venture.
3. Unsur pembeda, yang bersifat spesifik dari strategi yang ditetapkan sehingga perusahaan dapat menang dalam bersaing seperti mode, citra dan cepat tembus pasar (masuk pasar).

4. Tahap rencana, yang menggambarkan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan waktu seperti konstruksi, uji coba dan masuk pasar.
5. Gagasan logika, yang menggambarkan hasil akan dapat dicapai dengan logika ekonomi yang menekankan pada manfaat atau keuntungan yang dihasilkan seperti replikasi, layanan premium dan skala ekonomi.

Menurut Kotler (2003) bahwa strategi yang dibangun dan disusun secara baik berisi pula lima komponen yaitu diantaranya sebagai berikut:

1. Lingkup dari suatu perusahaan untuk diperluas dari domain strategik, yang mencakup jumlah dan jenis industri, lini produk dan segmen pasar bersaing atau rencana untuk dimasuki dari dimensi-dimensi tersebut.
2. Tujuan dan sasaran, dimana strategi harus dapat dirinci dalam menjalankannya pada satu atau lebih dimensi dari kinerja seperti volume, pertumbuhan, kontribusi laba atau Return On Investment (ROI).
3. Penyebaran dan pengalokasian sumber daya, dimana setiap perusahaan akan menghadapi keterbatasan sumber daya manusia dan keuangan sehingga perlu disiapkan suatu strategi untuk menetapkan keputusan mengenai bagaimana dapat dicapainya dan dialokasikannya sumber daya tersebut di antara bisnis, produk pasar, bagian-bagian fungsional dan kegiatan atau aktivitas di dalam setiap bisnis atau produk pasar.
4. Pengidentifikasian keunggulan bersaing yang berkelanjutan, dengan penetapan strategi yang menspesifikasikan bagaimana perusahaan akan bersaing dalam setiap bisnis dan produk pasar di dalam bidang bisnisnya, terutama dengan mengembangkan dan mempertahankan keunggulan yang berbeda di atas atau melebihi para pesaing yang ada dan pesaing potensialnya.
5. Sinergi, yang dilakukan perusahaan yang saling melengkapi bisnisnya, produk pasar, penyebaran atau pengalokasian sumber daya dan saling melengkapi kompetensi serta saling memperkuat satu dengan yang lainnya. Dengan demikian perusahaan mampu meningkatkan kinerja keseluruhan guna meningkatkan kinerja bisnis yang terkait dan pada akhirnya keseluruhan bisnis perusahaan akan menjadi lebih besar lagi.

C. MACAM-MACAM STRATEGI

1. Strategi Diversifikasi

Menurut Kotler (2003) bahwa strategi diversifikasi merupakan strategi yang paling tepat digunakan bila peluang yang baik dapat diperoleh di luar kegiatan usaha yang ada sekarang, peluang dimana industri yang bersangkutan berdaya tarik tinggi dan perusahaan mempunyai bauran kekuatan bisnis yang dibutuhkan untuk dapat berhasil.

2. Strategi Korporasi

Strategi korporasi menurut Muhammad H. Mubarak (2009) merupakan perencanaan jangka panjang secara menyeluruh mengenai bisnis apa yang hendak dimasuki oleh perusahaan yang mempunyai beragam bisnis dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut sebagai bagian dari korporat serta bagaimana cara perusahaan menciptakan nilai konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multi bisnis pada multi pasarnya. Sedangkan strategi korporat menurut Rangkuti (2006) adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis di mana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah distinctive competence menjadi competitive advantage.

Menurut Sofjan Assauri (2013) bahwa strategi korporasi pada dasarnya mempunyai dua fokus strategi yaitu perspesifikasian industri dimana divisi bisnis dari organisasi perusahaan akan bersaing pengalokasian sumber-sumber daya perusahaan untuk divisi bisnis itu. Strategi korporasi membuat bidang yang luas dengan keputusan-keputusan pendanaan untuk selalu portofolio dari unit-unit bisnisnya. Dengan strategi korporasi ini, organisasi perusahaan akan lebih dapat menentukan arah untuk jenis-jenis pesaing mana yang akan siap dihadapi oleh divisi bisnis dan sumber-sumber daya yang tersedia untuk menghadapi persaingan dengan lawan-lawan tersebut. Upaya dalam mengembangkan dan pemeliharaan unggulan yang terdapat pada tingkat korporasi haruslah difokuskan pada upaya menghasilkan sumber-sumber daya manusia yang superior, keuangan dan sumber-sumber daya teknologi serta rancangan selektif dari struktur dan proses organisasi, dan upaya melakukan sinergi antar berbagai bisnis perusahaan.

Sinergi menurut Sofjan Assauri (2013) pada dasarnya dapat memberikan keunggulan bersaing untuk suatu perusahaan yang mempunyai bisnis yang terkait dengan berbagai investasi riset dan pengembangan, teknologi produksi dan produk, saluran dan jaringan distribusi serta tenaga penjualan dan promosi bersama.

3. Strategi Tingkat Bisnis

Menurut Sofjan Assauri (2013) strategi tingkat bisnis yaitu strategi yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan oleh suatu perusahaan. Tujuan bisnis perusahaan pada umumnya adalah untuk dapat berperan secara dominan dalam posisi persaingan perusahaan di pasar. Strategi tingkat bisnis merupakan keputusan untuk mengarahkan agar bisnis perusahaan dapat dipertahankan dan ditingkatkan posisi bersaingnya.

Upaya ini dilakukan dengan terus melaksanakan perbaikan efisiensi dan mengembangkan teknologi yang digunakan dalam operasi agar dapat mencapai biaya rendah dan harga murah. Unit bisnis bersaing dengan industri

merupakan fokus dari strategi tingkat bisnis. Masalah utama dalam suatu strategi tingkat bisnis adalah menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, maka suatu unit bisnis haruslah mempunyai kompetensi yang sangat gemilang atau terbaik.

4. Strategi Fungsional

Strategi fungsional pada prinsipnya menurut Sofjan Assauri (2013) adalah memaksimalkan produktivitas sumber daya. Jadi fokus utama memaksimalkan dan mengarahkan kepada kompetensi dan kapabilitas yang member perusahaan keunggulan kompetitif melalui rencana kegiatan masing-masing fungsi pemasaran, keuangan, riset, dan penelitian, operasi, personalia, maupun system informasi. Strategi fungsional menggabungkan berbagai kegiatan yang terintegrasi dan kompetensi dari tiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian operasi atau produksi bertanggung jawab mengembangkan strategi yang dapat menekan biaya dan dapat meningkatkan kualitas produknya. Di sisi lain, bagian pemasaran harus mengembangkan strategi yang dapat meningkatkan penjualan.

5. Strategi Konsentrasi atau Penetrasi Pasar

Strategi konsentrasi atau penetrasi pasar menurut Sofjan Assauri (2013) adalah jenis strategi pertumbuhan dan merupakan strategi yang paling umum dijumpai pada berbagai perusahaan dimana perusahaan hanya memfokuskan pada satu lini bisnis utamanya dengan menonjolkan prinsip „melakukan satu hal dengan sangat baik“. Perusahaan dalam mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya dengan tetap fokus pada bisnis intinya. Strategi ini digunakan bagi perusahaan yang memiliki bisnis tunggal untuk mengejar pertumbuhannya. Fokus strategi konsentrasi adalah bagaimana meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan mengkonsentrasikan pada bisnis intinya. Dalam strategi konsentrasi perusahaan tidak berarti hanya melakukan hal yang sama dengan cara yang sama secara terus menerus, namun mereka memiliki ragam pilihan tindakan strategis.

6. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar menurut Sofjan Assauri (2013) merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun di wilayah area geografis pasar yang baru. Perusahaan berusaha mengembangkan perusahaannya dengan cara memperluas pasar dan memasuki pasar baru dengan menggunakan produk atau jasa yang saat ini dimiliki.

7. Strategi Pengembangan Produk

Perusahaan yang menggunakan pilihan pengembangan produk secara substansial untuk menarik pelanggan di pasar yang telah ada maupun yang dimiliki oleh pesaing. Pengembangan produk baru yang masih terkait dengan lini produk yang selama ini telah dimiliki. Pengembangan produk bukan sekedar perubahan tampilan, tetapi menyangkut fitur, karakter, ciri serta atribut-atribut produk. Menurut Sofjan Assauri (2013) pengembangan produk sering dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup produk, khususnya produk yang memiliki reputasi yang tinggi dan citra merek yang handal.

8. Strategi Inovasi

Menurut Muhammad H. Mubarak (2009) strategi inovasi merupakan strategi untuk meraih margin premium yang berkaitan dengan penciptaan dan penerimaan pelanggan atas suatu produk atau jasa baru. Inovasi tersebut merupakan cara yang digunakan perusahaan untuk menciptakan sumber daya baru, memproduksi keunggulan kompetitif atau mendayagunakan sumber daya yang sudah ada dengan meningkatkan potensinya untuk menghasilkan keuntungan di atas rata-rata. Alasan utama yang mendasari diterapkannya strategi inovasi yaitu menciptakan suatu daur hidup produk baru meskipun membuat pusing produk yang sudah ada. Dengan demikian, strategi inovasi membuat berbeda dengan strategi pengembangan produk yang memperlama siklus hidup dari produk yang telah ada. Hanya saja masih sedikit perusahaan yang menjadikan inovasi sebagai cara yang mendasar untuk membuat relasi dengan pasarnya.

9. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal menurut Muhammad H. Mubarak (2009) merupakan strategi pertumbuhan karena melakukan perluasan usaha dengan menambah bidang usaha dari perusahaan pemasok atau bidang usaha dari perusahaan distributornya. Strategi ini dalam menghasilkan pertumbuhan melalui pertumbuhan internal atau mengakuisisi bisnis lain dengan penguasaan tahap-tahap proses produksi konsumsi dari hulu ke hilir. Terdapat dua jenis integrasi vertikal, yaitu sebagai berikut: 1) Integrasi Vertikal ke Belakang Integrasi vertikal ke belakang atau ke arah hulu merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan pengendalian atas pasokan bahan baku, sumber daya atau jasa. Ini terjadi karena perusahaan menguasai atau membeli perusahaan pemasoknya dengan menjadi pemasoknya sendiri. Dikatakan integrasi vertikal ke belakang atau ke hulu karena perusahaan yang diakuisisi berada pada tahapan yang lebih awal dari proses produksi pemasaran. 2) Integrasi Vertikal ke Depan Strategi integrasi vertikal ke depan atau ke hilir

merupakan strategi untuk meningkatkan pengendalian terhadap distribusi output maupun terhadap pengecer atas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dengan menjadi distributor bagi dirinya sendiri. Ini terjadi karena perusahaan menguasai atau membeli perusahaan yang lebih dekat dengan konsumen seperti distributor pedagang besar, pedagang eceran dan konsumsi industri.

10. Strategi Integrasi Horizontal

Strategi integrasi horizontal menurut Muhammad H. Mubarak (2009) adalah strategi yang digunakan untuk memperluas operasi perusahaan dengan mengkombinasikan perusahaannya dengan perusahaan yang lain dalam industri yang sama jenis dengan operasi yang sama. Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi atau merger bisnis pesaing, yang mempunyai lini bisnis yang sama dengan tujuan meniadakan pesaing dan memberikan perusahaan akses pasar dan teknologi yang baru.

D. PENGEMBANGAN PRODUK

Secara umum, produk dapat diklasifikasikan dalam dua kategori yaitu: Produk konsumen dan produk perusahaan industri. Produk konsumen adalah produk yang dibuat untuk keperluan dan semua kebutuhan konsumen. Sedangkan produk perusahaan industri adalah barang yang dibutuhkan untuk membuat produk baru atau untuk penyediaan jasa dalam perusahaan.

Dalam praktiknya, produksi jenis produk konsumen lebih rumit dibandingkan dengan penyediaan produk untuk keperluan industri, karena kebutuhan dan keinginan konsumen lebih beragam baik dari sisi jumlah maupun jenisnya. Dan perusahaan dengan segala kemampuan dan resikonya harus mampu merespon setiap kebutuhan konsumen sambil mencari laba/untung dari kegiatan tersebut. Oleh karena itu perusahaan terlebih dahulu harus membuat perencanaan yang matang dan mengembangkan produk baru yang lebih inovatif dan benar-benar efektif. Dan suatu perusahaan tidak akan mencapai keberhasilan dalam jangka panjang apabila semata-mata menjual produk yang berkualitas rendah.

Mengapa aspek-aspek penting diatas harus selalu dilaksanakan, menurut Rahayu (2008) hal ini di indikasikan sebagai berikut :

1. Jika kita lihat produk pun juga mengalami daur hidup, sehingga suatu saat akan menemui masa out of date. Apalagi pada saat volume penjualanya menurun dan pangsa pasarnya tergeser oleh produk yang kompetitif.

2. Karena umur produk, laba yang diperoleh lama kelamaan akan mengalami penurunan. Dalam hal ini, strategi pengenalan produk baru pada waktu yang tepat akan membantu perusahaan dalam mempertahankan tingkat laba yang diharapkan.
3. Konsumen semakin selektif dalam memilih produk. Maka produsen mengantisipasinya dengan cara memproduksi suatu produk yang benar-benar baru dengan melakukan inovasi dan bukan imitasi.
4. Mempertimbangkan sumber daya dan lingkungan.

E. STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK

Semua perusahaan berusaha bertahan, memperkuat posisi, dan memperluas pangsa pasar yang lebih besar dengan menggunakan tambahan pilihan produk/jasa yang baru. Perusahaan menggunakan pilihan pengembangan perubahan produk secara substansial untuk menarik pelanggan dipasar yang telah ada maupun yang memiliki pesaing. Pelanggan yang dimiliki pesaing untuk dialihkan menjadi calon pembeli yang potensial bagi perusahaan. Pengembangan produk baru yang masih terkait dengan lini produk yang selama ini telah dimiliki. Pengembangan produk bukan sekedar perubahan tampilan, tetapi menyangkut karakter, fitur, ciri dan atribut produk. Pengembangan produk sering dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup produk, khususnya produk yang memiliki reputasi yang tinggi dan citra merek yang handal. Muhammad H. Mubarak (2009) mengemukakan strategi pengembangan produk termasuk usaha memperpanjang daur hidup produk untuk memanfaatkan reputasi atau merek yang menguntungkan dapat diterapkan dengan cara, sebagai berikut :

1. Memperkenalkan model produk yang lebih bervariasi.
2. Menyempurnakan atau memodifikasi produk yang telah ada sebagai produk baru.
3. Memperjelas keunikan dan kelebihan produk disbanding yang memiliki pesaing.
4. Memberikan tambahan pada bentuk, pilihan, ukuran, dan kandungan yang baru terhadap suatu produk.

F. TAHAP PROSES PENGEMBANGAN PRODUK BARU

1. Penciptaan Gagasan

Manajemen puncak perlu menetapkan dan menegaskan kelompok produk apa dan pasar mana yang akan dituju. Maka harus jelas dulu sebelumnya mengenai sasaran produk baru, apakah itu akan berupa pemasukan uang secara maksimal, penguasaan bagian pasar, atau beberapa sasaran yang lain.

Perlu juga ditetapkan sebelumnya misalnya, seberapa tinggi kadar upaya yang diperlukan untuk mengembangkan produk asli, atau modifikasi produk yang sudah dipasarkan atau untuk meniru produk pesaing.

Sumber Gagasan Produk Baru Keinginan dan kebutuhan konsumen, identifikasi atas keinginan dan kebutuhan konsumen ini bisa dijalankan dengan penelitian langsung, tes proyeksi, diskusi dengan kelompok tertentu maupun yang berasal dari saran maupun klaim para pembeli. Para ilmuwan, banyak perusahaan menggantungkan pada penemuan dan inovasi para ilmuwan dengan cara penelitian, dan lain sebagainya.

- a. Pesaing, perusahaan memperoleh gagasan-gagasan baru dengan jalan memonitor barang-barang pesaing. Mereka peroleh ini dengan selalu mencari informasi dari distributor, pembekal dan “agen penjualan” mereka, mengenai misalnya siapa saja yang membeli produk baru pesaing dan apa motivasi mereka yang mendorong untuk membeli. Selanjutnya produk pesaing tersebut dibeli, dibongkar, dan akhirnya dicoba untuk memproduksi barang yang lebih baik. Bila ini yang dilakukan, maka strategi mereka ini jelas merupakan peniruan dan perbaikan produk, dan bukannya inovasi produk.
- b. Agen dan penyalur produk, kelompok ini merupakan tangan pertama dalam menampung kebutuhan dan klaim dari konsumen. Merekalah yang sering mendengar lebih dulu perkembangan di kalangan pesaing.
- c. Manajemen puncak, mungkin juga suatu saat memberi suatu gagasan atas terciptanya produk baru.

2. Penyaringan Gagasan

Tujuan penyaringan ialah mencari dan menghilangkan gagasan buruk sedini mungkin. Sebagian besar perusahaan meminta pimpinan mereka agar menuliskan berbagai gagasan dan produk baru dalam bentuk standar yang bisa dinilai oleh panitia produk baru. Mereka menjelaskan produk, pasar sasaran, dan persaingan serta membuat perkiraan kasar mengenai luas pasar, harga produk, biaya dan waktu pengembangan, biaya produksi dan keuntungan. Dalam tahap penyaringan menurut Kotler (1994) ada dua jenis kesalahan yang harus dihindari, yaitu:

- a. Kesalahan membuang (*drop error*), jenis ini terjadi bila perusahaan ternyata membuang gagasan yang sebetulnya bagus. Jika dalam proses pengembangan produk baru perusahaan terlalu sering melakukan jenis kesalahan membuang ini, maka sudah waktunya untuk memperbaiki standarnya yang terlalu konservatif.

- b. Kesalahan jalan terus (*go error*), jenis ini terjadi bila perusahaan ternyata meloloskan gagasan yang tidak bagus ke tahap pengembangan dan akhirnya tahap kegiatan komersial.

Menurut Kotler (1994) dalam hal kegagalan produk di pasar, dapat kita bedakan berdasarkan 3 (tiga) kelompok yakni sebagai berikut :

- a. Kegagalan produk mutlak yang mengakibatkan kerugian. Hasil penjualan sama sekali tidak mampu menutup biaya variabel.
- b. Kegagalan produk sebagian juga menyebabkan kerugian. Namun hasil penjualan bisa menutup seluruh biaya variabel dan sebagian biaya tetap.
- c. Kegagalan produk relatif menghasilkan keuntungan meskipun kurang dari taraf keuntungan normal perusahaan.

3. Pengembangan dan Pengujian Konsep

Gagasan-gagasan yang berhasil melewati tahap penyaringan mulai dibahas dalam ruang lingkup konsep produk. Sebelum itu, perlu ditegaskan terlebih dahulu perbedaan antara gagasan produk, konsep produk, dan citra produk menurut Kotler (1994) yakni sebagai berikut :

- a. Gagasan produk adalah suatu gagasan mengenai produk tertentu yang menurut perusahaan bisa dilempar ke pasar bebas.
- b. Konsep produk adalah gagasan tadi yang dinyatakan sebagai halhal yang bermanfaat bagi konsumen bila dilihat dari berbagai segi.
- c. Citra produk adalah gambaran khusus yang diperoleh konsumen atas produk tertentu.

4. Pengembangan Konsep

Dalam menjelaskan pengembangan konsep ini, coba kita lihat contoh berikut. Suatu perusahaan yang besar yang bergerak dalam pengolahan makanan melontarkan gagasan untuk membuat bubuk yang akan dicampur pada susu. Bubuk ini akan meningkatkan gizi dan rasa susu tersebut. Inilah yang disebut gagasan produk. Tetapi seperti yang diketahui bersama, konsumen tidak membeli gagasan produk, melainkan konsep produk.

Setiap gagasan produk bisa diolah menjadi beberapa konsep produk. Pertama, siapa yang menggunakan produk ini? Bubuk tersebut bisa ditujukan bagi bayi, anak-anak, golongan remaja, dewasa, atau orang-orang tua. Kedua, manfaat pokok apa yang akan diperoleh dari produk ini? Rasa, gizi, kesegaran, atau sumber tenaga? Terakhir, saat-saat apa yang paling tepat untuk minum? Makan pagi, makan siang, sore hari, atau larut malam? Dengan contoh pertanyaan-pertanyaan tadi perusahaan akan sampai pada beberapa konsep produk menurut Kotler (1994) yakni sebagai berikut :

- a. Konsep 1 : minuman langsung jadi untuk makan pagi bagi orang dewasa yang menginginkan sarapan bergizi tanpa banyak persiapan.
- b. Konsep 2 : minuman selingan lezat bagi anak-anak pada waktu tengah hari.
- c. Konsep 3 : minuman sehat tambahan bagi orang tua di malam hari sebelum tidur.

5. Penempatan Konsep

Menurut Kotler (1994) bahwa konsep produk yang telah ditemukan masih perlu penempatan yang jelas sehingga perusahaan bisa menyadari pada tingkat persaingan mana ia akan bertarung. Misalnya, minuman langsung jadi, untuk makan pagi akan bersaing dengan daging, telur, roti, dan kopi. Minuman selingan lezat akan menyaingi minuman ringan, sari buah dan berbagai minuman segar lainnya.

6. Pengujian Konsep

Tahap berikutnya mencakup pengujian atas konsep yang dilakukan pada sekelompok calon konsumen, baik secara simbolis maupun fisik. Dalam tahap ini satu deskripsi dengan ketepatan gambaran sudah memadai walaupun keandalan akan lebih mantap bila stimulus makin kongkrit secara fisik. Dalam hal ini, uraian terinci masing-masing konsep disodorkan pada konsumen. Kemudian konsumen diminati pendapatnya dengan beberapa pertanyaan.

7. Pengembangan Strategi Pemasaran

Langkah berikutnya dalam seluruh proses adalah strategi pemasaran. Dalam hal ini manajer produk baru harus menyusun suatu konsep permulaan strategi pemasaran untuk memperkenalkan produk baru di pasar nanti. Strategi pemasaran menurut Kotler (1994) mencakup 3 bagian pokok, yaitu:

- a. Menyatakan rencana penempatan (positioning) produk tersebut, hasil penjualan, bagian pasar serta sasaran keuntungan selama beberapa tahun yang akan datang.
- b. Memuat perincian harga produk, strategi saluran distribusi dan anggaran pemasaran selama tahun pertama.
- c. Mengungkapkan sasaran jangka panjang dalam penjualan, keuntungan serta strategi bauran pemasaran.

8. Analisis Bisnis

Bila manajemen telah menentukan konsep produk dan strategi pemasaran, perusahaan bisa mengevaluasi daya tarik usulan usaha itu. Menurut Kotler (1994) manajemen harus menilai penjualan, biaya dan perkiraan laba, untuk menentukan apakah mereka telah memenuhi tujuan perusahaan. Jika telah

memenuhi tujuan perusahaan. Jika telah memenuhi, produk bisa bergerak maju ke langkah pengembangan produk.

9. Pengembangan Produk

Bila konsep produk lolos dari uji analisis usaha, konsep itu lalu menuju riset dan pengembangan dan/atau rekayasa untuk dikembangkan menjadi produk fisik. Sampai sekarang konsep produk hanya berupa deskripsi kata, gambar, atau contoh bikinan yang sangat kasar. Langkah ini merupakan jawaban apakah gagasan produk bisa diwujudkan ke dalam produk yang mampu dikelola secara teknis dan komersial.

Menurut Kotler (1994) bagian Riset dan Pengembangan membuat satu atau beberapa versi bentuk fisik dari konsep produk agar bisa menemukan sebuah prototipe yang memenuhi kriteria berikut ini:

- a. Prototipe harus dilihat konsumen sebagai suatu perwujudan atribut-atribut pokok dari konsep produk yang telah dinyatakan sebelumnya.
- b. Prototipe harus bekerja dengan aman dalam keadaan dan penggunaan yang biasa/normal.
- c. Prototipe bisa diproses di pabrik dalam batas-batas anggaran produksi.

10. Uji Coba Pemasaran

Sasaran pokok dari pengujian pasar adalah pengkajian atas tanggapan konsumen dan penyalur terhadap masalah-masalah perlakuan, penggunaan, dan pembelian ulang produk senyatanya, serta pengkajian atas seberapa luas pasar sesungguhnya.

11. Komersialisasi

Uji coba pasar memberi informasi cukup kepada manajemen untuk membuat keputusan akhir tentang pelepasan produk baru. Bila perusahaan berjalan terus dengan komersialisasi, perusahaan akan menghadapi biaya tinggi. Dalam melemparkan suatu produk, perusahaan harus memutuskan kapan, dimana, pada siapa dan bagaimana, yakni sebagai berikut :

a. Kapan

Keputusan pertama adalah apakah sekarang ini merupakan saat yang tepat untuk memasarkan produk baru. Bila produk baru ini dimaksudkan untuk mengganti produk lain, maka sebaiknya pemasaran produk baru ditunda dahulu dan menanti sampai persediaan produk lama menyusut melalui proses pasar yang wajar. Bila permintaan bersifat musiman, maka produk harus mulai dipasarkan pada musim yang tepat. Bila produksi baru mempunyai kemungkinan untuk disempurnakan lagi, maka bisa saja

perusahaan mengorbankan musim penjualan agar nanti menghasilkan produk yang jauh lebih baik dan sesuai dengan permintaan pasar.

b. Di mana (Strategi Geografis)

Perusahaan harus memutuskan apakah hendak melemparkan produk baru ke lokasi tunggal, satu wilayah, beberapa wilayah, pasaran nasional atau pasaran internasional.

c. Kepada Siapa (Target Pasar)

Menurut teknik penjualan produk baru perusahaan harus mengarahkan promosinya pada sasaran-sasaran terbaiknya. Mungkin perusahaan telah merancang segmen-segmen utama berdasarkan uji pasar sebelumnya. Menurut Kotler (1994) segmen utama untuk produk konsumsi baru idealnya mempunyai empat ciri:

- 1) Mereka akan merupakan pemakai awal
- 2) Mereka akan merupakan pemakai berat
- 3) Mereka akan merupakan pemimpin opini dan menyanjung produk
- 4) Mereka bisa diraih dengan biaya rendah
- 5) Bagaimana (Strategi Pasar Paparan). Perusahaan harus membuat rencana kegiatan untuk memperkenalkan produk baru ke pasar baru. Perusahaan harus merencanakan anggaran pemasaran untuk elemen-elemen bauran pemasaran serta berbagai kegiatan lain.

12. Proses Adopsi Pembaruan oleh Konsumen

Proses ini melukiskan bagaimana pembeli potensial bereaksi terhadap produk baru yang dimulai dari menyadari adanya produk baru tersebut sampai dengan menerima atau menolak untuk menggunakan. Proses yang berjalan di otak konsumen ini harus benar-benar dipahami oleh manajemen perusahaan agar strategi penetrasi awal benar-benar efektif. Suatu teori pengadopsi dini (early adopter theory) menurut Kotler (1994) mengatakan bahwa:

- a. Orang-orang yang berada di dalam pasar sasaran bisa berbeda dalam hal lama waktu antara pertama kali mereka menyadari adanya produk baru dengan saat mereka mencoba produk tersebut.
- b. Ada ciri pembawaan khusus yang membedakan pengadopsi dini dengan golongan pengadopsi lambat.
- c. Media massa yang efisien tersedia untuk mencapai para pengadopsi dini.
- d. Pengadopsi dini cenderung merupakan panutan dan bisa berjasa dalam mengiklankan produk baru kepada pembeli potensial yang lain.

13. Konsep-konsep Difusi dan Adopsi

Rogers mendefinisikan proses difusi (penyebaran) sebagai “menyebarnya suatu gagasan baru dari sumber pembaruannya kepada pemakai terakhir”. Sebaliknya, proses adopsi memusatkan pembahasan pada proses mental di mana seseorang mengalami sejak pertama kali mendengar adanya pembaruan sampai dengan menerimanya (final adoption). Adopsi menurut Kotler (1994) merupakan keputusan seseorang untuk menjadi pemakai tetap produk tertentu.

- a. Tahapan dalam Proses Adopsi. Berdasar hasil penelitian, para pengadopsi produk baru selalu melewati lima tahap, yaitu : 1) Sadar yaitu konsumen menyadari adanya pembaruan tetapi kekurangan informasi, b) Minat yaitu konsumen terangsang untuk mencari informasi mengenai pembaruan itu, c) Penilaian yaitu konsumen mulai mempertimbangkan apakah perlu mencoba pembaruan tersebut. d) Percobaan yaitu konsumen mencoba pembaruan itu dalam jumlah kecil untuk menyempurnakan penilaian yang dilakukan sebelumnya, dan e) Adopsi yaitu konsumen memutuskan untuk menerima dan memakai produk pembaruan itu secara tetap.
- b. Pengelompokan Golongan Adopsi berdasar Waktu Adopsi atas Pembaruan.
- c. Golongan pembaharu/pengadopsi dini, bersifat petualang, mereka suka mencoba gagasan baru dengan segala resikonya. Pengadopsi dini bisa memutuskan dengan apa yang disebut resiko, mereka ini merupakan panutan atau contoh dalam masyarakat dan menerima suatu gagasan baru lebih cepat namun dengan berhati-hati.
- d. Golongan mayoritas cepat, merupakan orang keseksamaan, biasanya mereka menerima pembaruan atau gagasan baru sebelum rata-rata orang lain.
- e. Golongan mayoritas lambat, selalu merupakan sekumpulan orang ragu-ragu/skeptis, mereka menerima atau mengadopsi suatu pembaruan selalu sesudah sebagian besar orang mencobanya.
- f. Golongan pengekor, merupakan orang-orang yang terikat pada tradisi, orang yang selalu sangsi atau curiga pada perubahan kemudian menerima pembaruan tadi hanya disebabkan karena pembaruan tersebut telah masuk ke satu bagian dari tradisi yang ada.

G. RANGKUMAN

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh ketepatan produsen dalam memberikan kepuasan kepada sasaran konsumen yang ditentukannya, dimana usaha-usaha pemasaran diarahkan kepada konsumen yang ditujukan sebagai sasaran pasarnya. Berdasarkan hal tersebut pemasaran menunjang perusahaan didasarkan pada konsep pemasaran untuk dapat

menentukan strategi pemasaran yang mengarahkan kepada sasaran pasar yang sebenarnya. strategi menentukan rumusan tentang apa yang ingin dicapai, dimana arena yang difokuskan terkait dengan industry dan produk pasar, serta bagaimana pelaksanaannya yang berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber daya dan kegiatan pengalokasiannya untuk setiap produk pasar yang dapat memenuhi peluang lingkungan dan sekaligus dapat menghasilkan keunggulan bersaing. Komponen-komponen atau unsur-unsur dari strategi mempunyai unsur-unsur penting yakni Arena, Sarana kendaraan, Unsur pembeda, Tahap rencana, dan Gagasan logika. Macam-macam strategi diantaranya adalah Strategi Diversifikasi, Strategi Korporasi, Strategi Tingkat Bisnis, Strategi Fungsional, Strategi Konsentrasi atau Penetrasi Pasar, Strategi Pengembangan Pasar, Strategi Pengembangan Produk, Strategi Inovasi, Strategi Integrasi Vertical, dan Strategi Integrasi Horizontal. Dalam praktiknya, produksi jenis produk konsumen lebih rumit dibandingkan dengan penyediaan produk untuk keperluan industri, karena kebutuhan dan keinginan konsumen lebih beragam baik dari sisi jumlah maupun jenisnya. Dan perusahaan dengan segala kemampuan dan resikonya harus mampu merespon setiap kebutuhan konsumen sambil mencari laba/untung dari kegiatan tersebut. Oleh karena itu perusahaan terlebih dahulu harus membuat perencanaan yang matang dan mengembangkan produk baru yang lebih inovatif dan benar-benar efektif. Dan suatu perusahaan tidak akan mencapai keberhasilan dalam jangka panjang apabila semata-mata menjual produk yang berkualitas rendah. Semua perusahaan berusaha bertahan, memperkuat posisi, dan memperluas pangsa pasar yang lebih besar dengan menggunakan tambahan pilihan produk/jasa yang baru.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian implementasi strategi secara komprehensif ?
2. Jelaskan Komponen-Komponen Strategi?
3. Jelaskan Macam-Macam Strategi ?
4. Jelaskan Pengembangan Produk ?
5. Jelaskan Strategi Pengembangan Produk ?

BAB 8

STRATEJIK DALAM PRAKTEK (IN ACTION)

A. STRATEGIK GENERIK

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun, mungkin saja terjadi seorang pimpinan perusahaan tidak menyadarinya. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antara industry, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Namun, ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industry dan ukuran perusahaan. Berikut ini akan disajikan paparan tiga macam model Strategi Generik, yakni sebagai berikut :

1. Strategi Generik dari Wheleen dan Hunger

Untuk menjelaskan tentang strategi, Wheleen dan Hunger dalam Husein Umar (2005) menggunakan konsep dari General Electric. General Electric ini menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generic dibagi atas tiga macam yaitu, strategi Stabilitas (*stability*), ekspansi (*expansion*), dan penciutan (*rentrenchbment*) berikut dapat dilihat penjelasannya :

a. Strategi Stabilitas (*Stability*)

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi disegala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relative rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).

b. Strategi Ekspansi (*Expansion*)

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan atau perusahaan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi, selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung risiko kegagalan yang tidak kecil.

c. Strategi Penciutan (*Rentrenchbment*)

Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai cashflow negatif. Strategi yang biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini dapat terjadi karena sumberdaya yang

perlu diciutkan itu lebih baik dikerahkan, misalnya untuk usaha lain yang sedang berkembang.

2. Strategi Generik dari Michael R. Porter

Menurut porter dalam Husein Umar (2005), jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, porter menyatakan terdapat tiga strategi generik, yaitu strategi Diferensiasi (differentiation), kepemimpinan biaya menyeluruh (overall cost leadership) dan fokus (focus) Penjelasan untuk ketiga macam strategi generik ini dipaparkan sebagai berikut :

- a. Strategi Diferensiasi (differentiation) Strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pusat potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain. Dengan demikian diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.
- b. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (Overall Cost leadership) Cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.
- c. Strategi Fokus (Focus) Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensial.

3. Strategi Generik dari Fred R. David

Menurut fred R. David dalam Husein Umar (2005), pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi :

- a. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)
Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.
- b. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)
Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

c. Strategi Diversifikasi (*Difersifikasi Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.

d. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.

B. TAHAP-TAHAP DALAM PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Strategi bisnis ialah suatu keputusan dasar yang diambil oleh manajemen puncak yang menentukan dalam bidang usaha apa organisasi bergerak sekarang dan dalam bidang bisnis apa organisasi bergerak di masa yang akan datang. Dalam merumuskan dan menetapkan suatu strategi berbagai tahap harus dilalui. Harus diakui bahwa dikalangan para pakar manajemen, tidak terdapat kesepakatan “universal” mengenai jumlah tahap-tahap tersebut . kesepakatan “universal” yang ada ialah bahwa proses manajemen strategi terdiri dari beberapa tahap.

Bagi suatu organisasi atau perusahaan penentuan misi sangat penting karena misi itu bukan hanya mendasar sifatnya, akan tetapi membuat organisasi memiliki “jati diri” yang bersifat khas. Dengan perkataan lain, misalnya yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya yang sejenis, dalam arti bergerak dalam bidang bisnis yang serupa. pentingnya misi juga terlihat dengan jelas apabila diingat bahwa ia menentukan tugas-tugas utama yang harus terselenggarakan dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa ciri-ciri yang harus tergambar dengan jelas dalam satu misi menurut Husein Umar (2005) antara lain:

- a. Misi merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum dan berlaku untuk kurun waktu yang panjang tentang “niat” organisasi yang bersangkutan.
- b. Misi mencakup filsafat yang dianut dan akan digunakan oleh pengambil keputusan strategi dalam organisasi.
- c. Secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas.
- d. Merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara.
- e. Menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa dikalangan pelanggan atau pengguna jasa yang akan diupayakan untuk dipenuhi.

Singkatnya, menurut Husein Umar (2005) mengemukakan dalam misi harus jelas terlihat produk andalan apa yang akan dihasilkan, pasaran konsumen yang bagaimana yang akan direbut, cara pemanfaatan teknologi yang akan digunakan kesemuanya menggambarkan sistem nilai dan skala prioritas yang dianut oleh para pengambil keputusan strategis dalam organisasi. Dalam pengambilan keputusan strategis menurut Husein Umar (2005) harus mempertimbangkan berbagai indikator sebagai berikut :

a. Peranan profil organisasi (perusahaan)

Setiap organisasi menghadapi keterbatasan kemampuan menyediakan dan memperoleh sumber-sumber yang diperlukan, baik dalam arti dana, sarana, prasarana, waktu dan tenaga kerja. Menghadapi kenyataan demikian, manajemen puncak perlu melakukan suatu analisis yang objektif agar dapat ditentukan kemampuan organisasi berdasarkan berbagai sumber yang sudah dimiliki atau mungkin diperolehnya. Berdasarkan analisis itulah profil organisasi ditetapkan. Profil dimaksud menggambarkan kuantitas dan kualitas berbagai sumber yang dapat atau mungkin dikuasainya untuk dimanfaatkan dalam rangka pelaksanaan strategi yang telah ditentukan.

b. Lingkungan Eksternal

Setiap manajer puncak kiranya menyadari bahwa organisasi yang dipimpinnya mau tidak mau harus berinteraksi dengan lingkungannya. Perjalanan organisasi dipengaruhi dengan tingkat tertentu oleh dampak peristiwa, perkembangan dan sifat perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Disenangi atau tidak dampak faktor lingkungan harus diperhitungkan betapapun sulitnya melakukan perhitungan tersebut. Dikatakan sulit karena berbagai faktor tersebut berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

c. Analisis dan pilihan strategi

Penilaian yang dilakukan secara simultan terhadap lingkungan eksternal dan profil perusahaan memungkinkan manajemen mengidentifikasi berbagai jenis peluang yang mungkin timbul dan dapat dimanfaatkan. Berbagai peluang tersebut berupa kemungkinan yang wajar untuk dipertimbangkan. Dalam melakukan analisis tentang berbagai kemungkinan tersebut manajemen mutlak perlu melakukan penyaringan yang cermat sehingga terlihat perbedaan nyata antara kemungkinan sebagai peluang dan kemungkinan yang diinginkan. Jika demikian dilalui dengan tepat, hasilnya ialah suatu pilihan yang sifatnya strategi. Suatu pilihan strategi harus bermuara pada pengembangan antara sasaran jangka panjang dan strategi dasar organisasi yang pada gilirannya menempatkan perusahaan pada posisi yang optimal dalam menghadapi lingkungannya dalam rangka

mengemban misi yang telah ditentukan sebelumnya. Pada umumnya disadari bahwa menentukan pilihan yang strategi bukanlah hal yang mudah.

d. Penentuan Sasaran Jangka Panjang

Di awal telah ditekankan bahwa tidak ada rumus yang pasti yang dapat digunakan oleh semua organisasi tentang batasan kurun waktu yang sifatnya jangka panjang. Masing-masing organisasi harus menentukan bagi dirinya sendiri apa arti jangka panjang itu. Yang jelas ialah bahwa umumnya suatu atau berbagai sasaran dapat dikatakan bersifat jangka panjang apabila cukup kurun waktunya multi tahun. Pada umumnya pencapaian sasaran melibatkan berbagai unsure perusahaan seperti tingkat keuntungan, dividen bagi para pemilik modal, keunggulan kompetitif, kepemimpinan dalam pemanfaatan teknologi yang berkembang pesat, tingkat produktivitas, hubungan yang serasi dengan karyawan, pengembangan para karyawan, dan tanggung jawab social perusahaan.

e. Penentuan Strategi Induk

Usaha mencapai berbagai sasaran yang telah ditentukan, setiap organisasi memerlukan strategi induk. Yang dimaksud strategi induk adalah suatu rencana umum yang bersifat menyeluruh atau komperhensif yang mengandung arahan tentang tindakan-tindakan utama yang apabila terlaksana dengan baik akan berakibat pada tercapainya berbagai sasaran jangka panjang dalam lingkungan eksternal yang bergerak dinamis. Dengan perkataan lain strategi induk merupakan suatu pernyataan oleh manajemen puncak tentang cara-cara yang akan digunakan dimasa depan untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan tersebut.

f. Penentuan Sasaran Jangka Pendek

Sasaran jangka panjang suatu organisasi atas perusahaan memerlukan konkretisasi. Salah satu cara melakukan kongretisasi itu ialah dengan melakukan periodisasi antara lain dengan menetapkan sasaran tahunan. Dengan perkataan lain, sasaran jangka panjang mutlak perlu dirinci dalam sasaran jangka pendek, dalam hal ini sasaran tahunan. Karena sifatnya rincian sasaran jangka panjang, berarti bahwa bidang-bidang sasaran jangka panjang juga memerlukan bidang-bidang sasaran jangka pendek. Hanya saja karena jangkauan waktunya lebih dekat, rincian tersebut harus semakin lebih jelas, konkret, mengandung hal-hal yang sifatnya mendetail dan semakin bersifat kuantitatif

g. Penentuan Strategi Operasional

Telah umum diketahui bahwa suatu organisasi bisnis terdiri dari berbagai satuan kerja yang dikenal dengan berbagai nomenklatur seperti departemen, divisi, bagian seksi dan lain sebagainya. Yang bertanggungjawab untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan fungsional

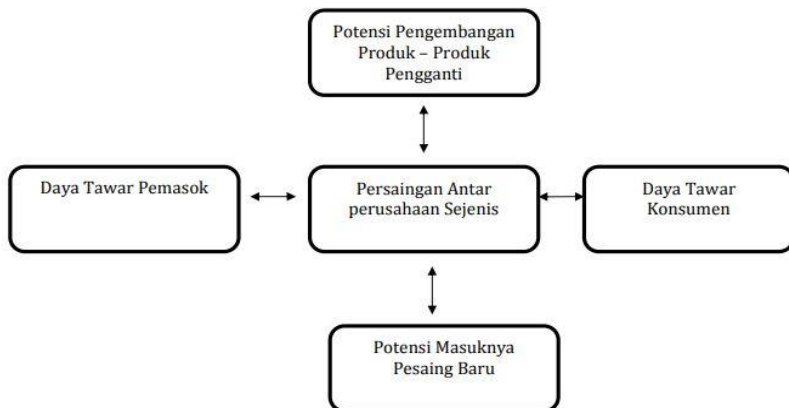
seperti produksi, pemasaran, keuangan, akunting, sumberdaya, dan berbagai fungsi operasional lainnya.

h. Perumusan Kebijakan

Sebagai salah satu langkah dalam proses manajemen strategi ialah perumusan kebijakan. Yang dimaksud dengan kebijaksanaan disini ialah suatu prosedur operasional yang baku yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah “standard operating procedures”. maksud ditetapkannya prosedur yang baku adalah untuk meningkatkan efektivitas kerja para manajer yang diharapkan memusatkan perhatian pada operasionalisasi misi dan strategi dasar organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dari berbagai sasaran baik jangka panjang maupun jangka pendek.

C. ANALISIS KOMPETITIF MODEL LIMA KEKUATAN PORTER

Menurut David (2009) menyatakan bahwa model lima kekuatan Porter merupakan suatu pendekatan yang di gunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain.



Gambar 8.1 Model Lima Kekuatan Kompetisi Menurut Porter
Sumber: David (2009:146)

Menurut Porter dalam David (2009) bahwa hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat di pandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan, yaitu :

1) Persaingan Antarperusahaan Sejenis

Persaingan antarperusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang di jalankan oleh sebuah

perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang di jalankan perusahaan pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan.

2) Potensi Masuknya Pesaing Baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industri tertentu, intensitas persaingan antarperusahaan akan meningkat. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi dan trik – trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, prefensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan regulatif pemerintah, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balik dari perusahaan yang diam-diam berkubu, dan potensi penyaringan pasar.

3) Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Di banyak industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produkproduk pengganti di industri lain. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun. Kekuatan kompetitif produk pesaing bisa diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk itu, dan juga dari rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

4) Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.

5) Daya Tawar Konsumen

Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang memengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar dalam kondisi-kondisi berikut :

- a. Jika mereka dapat dengan mudah dan murah beralih ke merek atau pengganti pesaing.
- b. Jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual
- c. Jika penjual menghadapi masalah menurunnya permintaan konsumen
- d. Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual
- e. Jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

D. ETIKA BISNIS ISLAM DALAM PENGEMBANGAN USAHA

Secara teoritis, ekonomi islam menempatkan beberapa prasyarat yang harus dipenuhi guna mendapatkan produk yang halal. Karena itu keseimbangan produsen tidak mungkin dicapai apabila produk yang dihasilkan tidak halal dikonsumsi. Prasyarat yang dimaksud menurut Hasan Aedy (2015) antara lain sebagai berikut :

1. Bahan mentah bersumber dari proses yang halal.
2. Bahan mentah adalah bahan halal menurut zatnya.
3. Proses produksi dilaksanakan dengan kombinasi faktor produksi yang halal yang terdiri atas :
 - a. Modal bukan berasal dari bank yang menggunakan sistem ribawi
 - b. Tanah (lokasi) yang digunakan bukan tanah sengketa atau bukan tanah yang bermasalah.
 - c. Tenaga kerja yang digunakan bukan eksploitasi dengan cara pemberian upah yang sepihak dan bersifat memeras.
 - d. Manajer dan semua karyawan berperilaku islami.
 - e. Proses produksi tidak merusak lingkungan sosial, dan lingkungan fisik.
 - f. Sang produsen tidak hanya mencari keuntungan maksimal individual, mencari juga keuntungan maksimal sosial. Berdasarkan prasyarat tersebut maka kegiatan produksi dilaksanakan dengan niat yang ikhlas dan ditujukan untuk kemashlahatan umat manusia berdasarkan pada manfaat yang sebesar-besarnya untuk manusia tanpa mengabaikan perlindungan dan keselamatan makhluk lain khususnya hewan dan tumbuhan, serta alam semesta (lingkungan fisik dan lingkungan sosial).

Adapun menurut Hasan Aedy (2015) mengemukakan terkait faktor-faktor produksi yang dimaksud diatas dapat diuraikan yakni sebagai berikut :

1. Modal

Modal yang digunakan adalah modal sendiri yang diperoleh dengan cara yang halal atau modal pinjaman yang tidak menggunakan sistem ribawi, melainkan diatur dengan kesepakatan bagi hasil (mudharabah) atau modal

bersama dalam bentuk patungan (musyarakah) atau modal dalam bentuk mudharabah dan sebagainya.

2. Tenaga Kerja

Tenaga Kerja adalah mereka yang diperkerjakan dalam proses produksi yang tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi melainkan dipandang juga sebagai khalifah yang dihargai dengan upah yang disepakati secara ikhlas oleh kedua belah pihak dengan tanggung jawab dan amanah untuk mengerjakan tugasnya sebaik- baiknya. Adapun persyaratan kerja khususnya tingkat upah system pembayaran, sistem upah, sistem kerja, perlindungan dan keselamatan kerja dan syarat perlu lainnya ditetapkan dengan musyawarah mufakat dan masing-masing menerima dengan ikhlas tanpa tekanan dan tanpa ada yang diragukan.

3. Faktor produksi tanah

Secara teoritis tanah adalah sumber daya alam pemberian Tuhan Yang Maha Esa milik bersama. Namun, diberbagai negara terdapat aturan yang ketat mengenal kepemilikan dan pengolahan tanah. Karena ekonomi islam mensyaratkan tanah (lokasi) yang tidak bermasalah atau tidak merugikan masyarakat umum. Keseimbangan produksi produksi terjadi setelah hak dan kewajiban antara produsen dan pemilik faktor produksi terlaksana sesuai perjanjian yang disepakati bersama dengan prinsip tolong menolong dan saling menguntungkan. Jadi keseimbangan adalah hak yang terpenuhi antara kedua belah pihak. Disini tidak ada keuntungan maksimal dan biaya minimal.

E. RANGKUMAN

Setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. strategi perusahaan memiliki bentuk strategi yang berbeda-beda antara industry antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Namun, ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industry dan ukuran perusahaan. Untuk menjelaskan tentang strategi, Wheleen dan Hunger menggunakan konsep dari General Electric. General Electric menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generic dibagi atas tiga macam yaitu, strategi Stabilitas (stability), ekspansi (expansion), dan penciutan (rentrencbment). Menurut porter, jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, porter menyatakan terdapat tiga strategi generic, yaitu strategi Diferensiasi (differentiation), kepemimpinan biaya menyeluruh (overall cost leadership) dan fokus (focus). Sedangkan fred R. David, pada prinsipnya strategi generic dapat

dikelompokkan atas empat kelompok strategi yakni Strategi Integrasi Vertikal (Vertical Integration Strategy), Strategi Intensif (Intensive Strategy), Strategi Diversifikasi (Difersifikasi Strategy), dan Strategi Bertahan (Defensive Strategy).

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian strategi generik menurut Wheleen dan Hunger ?
2. Jelaskan pengertian strategi generik menurut Michael R. Porter?
3. Jelaskan pengertian strategi generik menurut Fred R. David ?
4. Jelaskan tahap-tahap proses manajemen strategik ?
5. Jelaskan etika bisnis Islam dalam pengembangan usaha ?

BAB 9

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ORGANISASI

A. STRATEGIK GENERIK

Implementasi manajemen strategik dalam sebuah organisasi memiliki perbedaan sesuai dengan tujuan organisasinya. Dalam pemahaman mengenai perusahaan profit dan perusahaan non profit memiliki perbedaan dalam penerapan manajemen strategi, yaitu pada organisasi profit berorientasi pada nilai dan organisasi non profit berorientasi pada tujuan. Nilai-nilai yang mendasari organisasi profit (perseroan) adalah falsafah yang berisi nilai-nilai persaingan bebas antar organisasi bisnis sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan strategik. Tujuan (organisasi profit) tersebut adalah untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi untuk jangka waktu panjang, melalui kemampuan meraih laba kompetitif secara berkelanjutan.

Sedang organisasi non profit didasari falsafah nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan. Tujuannya untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam masyarakat (Nawawi 2003). Berkaitan dengan nilai dalam organisasi non profit, Moore (2000) secara khusus membahas bagaimana seharusnya organisasi nonprofit mengelola nilai, dengan cara memandang: (a) nilai lebih dianggap sebagai pencapaian misi daripada sekedar kinerja keuangan, (b) lingkungan sebagai sumber dukungan dan legitimasi, (c) membangun legitimasi dan dukungan sebagai tujuan dan sarana. Lebih lanjut Moore (2000) mengemukakan bahwa nilai bagi organisasi profit mengarah dan didukung oleh kinerja keuangan dan daya tahan organisasi. Sedangkan bagi organisasi nonprofit mengarah kepada dukungan, legitimasi dan kapasitas operasional.

Dalam konteks persaingan global seperti sekarang ini, perusahaan kecil harus mengalihkan strategi pada penggunaan sumber daya internal. Strategi pengembangan perusahaan harus mengarah pada keahlian khusus secara internal yang bisa menciptakan produk unggul untuk memperbesar pangsa produksi (manufacturing share). Manufacturing Share yaitu perusahaan yang muncul pada berbagai produk yang mempunyai berbagai komponen yang sama dan tidak lagi mencari pangsa pasar (market share) pada produk konsumen akhir seperti pada masa lalu. Strategi resource-based ini, menurut Widjaja (1993:47) lebih murah dan ampuh karena usahakecil bisa memanfaatkan sumber daya alam dan tenaga kerja lokal.

Dari teori yang berbasis sumber daya tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks persaingan bebas seperti sekarang ini, para wirausaha harus menggunakan strategi pengelolaan usahanya. Strategi pengembangan perusahaan, baik yang baru maupun yang sudah lama harus mengarah pada penggunaan sumber daya internal, dengan mengarah kepada keahlian khusus yang bisa menciptakan produk yang unggul untuk memperbesar manufacturing share produk konsumen akhir. Dengan strategi tersebut, wirausaha bisa lebih berkembang, baik dalam persaingan lokal, nasional maupun internasional.

Menurut Grant dalam wijaya, (1993) ada beberapa langkah untuk mengembangkan resource-based strategy, antara lain :

1. Mengidentifikasi dan mengklasifikasi sumber daya. Sumber daya itu diantaranya Teknologi yang dimiliki, Kapabilitas karyawan, Paten dan merk, Keuangan, Kecanggihan pemasaran, Pelayanan dan pelanggan, Sumber daya tersebut diklasifikasikan menjadi, Sumber daya finansial (financial resources), Sumber daya fisik (physical resources), Sumber daya manusia (human resources), Sumber daya teknologi (technological resources), dan Sumber daya reputasi organisasi (reputation organizational resources)
2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kapabilitas. Kapabilitas diartikan sebagai apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan dari kerja tim (bukan perorangan) yang bersama-sama mengembangkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas yang mengintegrasikan ide baru, keterampilan, dan pengetahuan lain menjadi kunci berfikir kreatif.

B. TAHAP-TAHAP DALAM PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Strategi bisnis ialah suatu keputusan dasar yang diambil oleh manajemen puncak yang menentukan dalam bidang usaha apa organisasi bergerak sekarang dan dalam bidang bisnis apa organisasi bergerak di masa yang akan datang. Dalam merumuskan dan menetapkan suatu strategi berbagai tahap harus dilalui. Harus diakui bahwa kalangan para pakar manajemen, tidak terdapat kesepakatan “universal” mengenai jumlah tahap-tahap tersebut . kesepakatan “universal” yang ada ialah bahwa proses manajemen strategi terdiri dari beberapa tahap.

Bryson dan Roering (1987) mengidentifikasi lima model berbeda yang dapat digunakan untuk penerapan manajemen strategis pada pemerintahan. Kelima model tersebut adalah sebagai berikut :

1. Model Kebijakan Harvard

Model ini merupakan model yang paling banyak digunakan. Pendekatan ini menekankan pada pengembangan kesesuaian antara organisasi dengan lingkungannya. Pencapaian kesesuaian ini dinilai oleh ahli strategi melalui

analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, dikenal sebagai analisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats). Penilaian ini mengarahkan organisasi untuk mengembangkan strategi dalam membangun kekuatan, mengatasi kelemahan, menangkal ancaman, dan mengeskplotasi peluang.

2. Sistem Perencanaan Strategis

Menurut Bryson Roering, perencanaan strategis merupakan suatu sistem dimanamanajer membuat, mengimplementasikan, dan mengendalikan keputusan penting lintasfungsi dan level dalam perusahaan. Sistem perencanaan strategis harus menjawab empat pertanyaan mendasar yaitu kemana kita pergi (misi), bagaimana kita memperolehnya (strategi), apakah cetak biru tindakan kita (anggaran), dan bagaimana kita mengetahui jalur yang kita lalui (pengendalian).

3. Manajemen Stakeholder

Menurut Freeman (1984), pendekatan stakeholder pada manajemen strategis dipredikatkan pada pengakuan dari kepentingan dan klaim bersaing baik di dalam maupun diluar organisasi. Dari perspektif ini, tugas kritis ahli strategis adalah untuk mengapresiasi kepentingan stakeholder dan merumuskan strategi untuk mengoptimalkan dukungan pada organisasi. Dalam praktik, hal ini mensyaratkan organisasi untuk memetakan lingkungan internal dan eksternal, mengidentifikasi pelaku yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi, menetapkan permintaan stakeholder, dan menilai sifat hubungan kekuasaan-ketergantungan untuk melindungi dari ancaman, mengembangkan dukungan pada program dan kebijakan, dan memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Secara internal organisasi membutuhkan pembangunan kapasitas dan atau memperoleh pengendalian terhadap operasi kritis.

4. Model Manajemen Portofolio

Model ini didasarkan pada suatu analogi dengan konsep investasi personal. Menurut Bryson dan Roering (1987), ketika seorang investor merakit suatu portofolio saham untuk mengelola risiko dan merealisasikan hasil yang optimum, seorang manajer korporat dapat berpikir bahwa perusahaan sebagai suatu portofolio dari bisnis dengan potensi yang berbeda dapat diseimbangkan pada hasil manajer dan arus kas. Meskipun hal ini bermanfaat untuk pemikiran pemerintah negara bagian, kriteria ekonomi yang mendasari model portofolio secara jelas kurang sesuai untuk organisasi sektor publik. Untuk dapat diterapkan pada negara bagian, adalah perlu untuk identifikasi dimensi yang mengklasifikasikan program menurut kriteria politik-ekonomi.

5. Manajemen Isu Strategis

Pendekatan ini diperkenalkan oleh Ansoff (1990) yang menjelaskan suatu isu strategis sebagai perkembangan yang akan datang baik dalam organisasi maupun di luar organisasi, yang boleh jadi mempunyai pengaruh penting pada kemampuan organisasi untuk memenuhi tujuannya. Sistem manajemen isu strategis menekankan pada identifikasi awal dan tanggapan cepat pada perubahan yang dapat mempengaruhi organisasi dan masa depannya. Aktivitas yang berhubungan dengan manajemen isu strategis meliputi perhatian kontinyu pada daftar isu strategis kunci yang mutakhir, memonitor lingkungan untuk isu yang muncul, merancang isu pada kelompok manajemen isu strategis, dan pemilihan tindakan yang diambil dari organisasi untuk memecahkan isu prioritas. Di Indonesia sendiri, Dengan aturan perundang-undangan yang ada, tepatnya peraturan yang berkaitan dengan manajemen strategis dalam pengelolaan pemerintah daerah itu sendiri diatur dalam Pasal 150 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004. Berdasarkan aturan dalam undang-undang tersebut, manajemen strategis pada pemerintah daerah lebih mengarah pada pendekatan sistem perencanaan strategis.

C. ORIENTASI MANAJEMEN STRATEGIK

Untuk dapat membuat manajemen strategis lebih efektif, Lenz (1987) mengemukakan bahwa para eksekutif atau manajer publik tidak hanya menggunakannya sesederhana mungkin, tetapi juga melihatnya sebagai aktivitas nonrutin. Manajemen strategis harus dipandang sebagai proses untuk mendorong kemauan belajar dan bertindak, tidak semata-mata sebagai sistem formal untuk menghindari pengendalian. Guna menghindari aktivitas rutin pekerjaan maka penugasan dan keanggotaan tim perlu direvisi secara periodik sesuai kebutuhan.

Christopher Hood dalam Mahmudi (2005) berpendapat bahwa manajemen organisasi publik harus mengarah ke hal-hal sebagai berikut :

1. Manajemen profesional di sektor public

Konsep New Publik Management yang di dalamnya mengandung manajemen strategis menghendaki organisasi sektor publik dikelola secara profesional. Konsekuensi dilakukannya manajemen profesional di sektor publik adalah adanya kebebasan dan keleluasaan manajer publik untuk mengelola secara akuntabel organisasi yang dipimpinnya. Manajer profesional mensyaratkan ditentukannya batasan tugas pokok dan fungsi serta deskripsi yang jelas di samping adanya kejelasan wewenang dan tanggung jawab. Dengan kata lain, penerapan manajemen profesional dimaksudkan agar organisasi publik mengembangkan kompetensinya dan

tidak menjadi sandera politik. Sebelum era NPM (New Public Management), pendekatan yang dilakukan pada organisasi pemerintahan masih dalam kerangka administrasi public dan belum sepenuhnya menggunakan prinsip manajemen yang professional tetapi. NPM menghendaki perubahan dari model administrasi public tradisional menjadi model manajemen publik yang modern. Manajemen profesional pada organisasi pemerintah mensyaratkan pemerintah memiliki sistem perencanaan dan pengendalian manajemen seperti sistem perumusan Strategis dan perencanaan Strategis, sistem reward & punishment, struktur organisasi, jejaring informasi (information network), sistem manajemen kinerja, dan sistem penganggaran menjadi penting untuk dimiliki.

2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja

Konsep NPM mengharuskan organisasi memiliki tujuan yang jelas dan adanya penetapan target kinerja. Robert Kaplan, penemu Konsep Balance Scorecard, ketika memberikan pelatihan dan konsultasi kepada para manajer perusahaan, senantiasa terlebih dahulu mengajukan satu pertanyaan yang harus dijawab manajer, yaitu “apakah tujuan organisasi Anda?”. Pertanyaan ini menjadi penting karena penetapan tujuan secara jelas akan membantu manajer dan personel dalam organisasi untuk berkonsentrasi pada pencapaian tujuan itu. Setelah organisasi memiliki tujuan yang dinyatakan secara jelas, manajer perlu menentukan target-target kinerja yang harus dicapai guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun penetapan target kinerja harus dikaitkan dengan standar kinerja dan ukuran (indikator) kinerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan nilai yang terbaik (best practice), sedangkan penetapan ukuran kinerja adalah untuk menilai kesuksesan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi yang ditetapkan, di samping untuk memberikan arah (milestone) sejauh mana tujuan organisasi tercapai.

3. Penekanan terhadap pengendalian output dan outcome

NPM lebih berorientasi pada hasil (outcome) bukan pada kebijakan. Pengendalian output dan outcome harus menjadi fokus utama organisasi, bukan lagi sekedar pengendalian input, misalnya anggaran, jumlah staf, material, dan sebagainya. Salah satu perubahan terpenting terkait pengendalian output dan outcome ini adalah adanya reformasi anggaran, yaitu penerapan penganggaran kinerja (performance budgeting) untuk menggantikan anggaran tradisional (line-item and incremental budget) sehingga fokus pada hasil ditekankan pada sistem kontrak. Organisasi sektor publik juga perlu mengadopsi sistem manajemen kontrak berbasis

kinerja, yaitu sistem manajemen kontrak yang berfokus pada hasil. Untuk mengoptimalkan sistem ini organisasi sektor publik perlu melakukan pengauditan terhadap spesifikasi kontrak dan monitoring kinerja.

4. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik.

Model organisasi sektor publik tradisional sangat didominasi oleh model organisasi birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber. Menurutnya, struktur birokrasi memiliki superioritas dibandingkan bentuk organisasi lainnya dalam hal ketepatan, stabilitas, disiplin yang ketat, dan keandalannya. Model organisasi birokrasi seperti itu memungkinkan pimpinan organisasi untuk menghitung hasil tindakan bawahannya secara lebih mudah. Dalam pandangan Weber, organisasi dapat disamakan dengan sebuah mesin produksi sehingga struktur yang dibuat dapat digambarkan secara mekanistik. Untuk memperoleh keunggulan yang maksimal dari model birokrasi tersebut, organisasi harus memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Adanya spesialisasi kerja, karena dengan spesialisasi tersebut pekerja akan menjadi ahli sehingga kinerja organisasi lebih optimal.
- b. Semua tugas dilakukan berdasarkan sistem aturan dan prosedur untuk menjamin adanya keseragaman dan koordinasi yang baik atas tugas yang berbeda-beda.
- c. Setiap pegawai atau unit organisasi hanya bertanggung jawab atas kinerjanya kepada satu orang manajer. Hal ini dimaksudkan agar terdapat rantai komando yang tegas dan tidak terputus.
- d. Setiap pegawai organisasi berhubungan dengan pegawai lainnya serta pelanggannya secara tidak langsung, formal, menjaga jarak sosialnya dengan bawahan dan pelanggan. Tujuannya adalah agar persoalan kesukaan terhadap seseorang (favoritism) tidak mengganggu proses organisasi.
- e. Pegawai dalam organisasi birokrasi harus berdasarkan atas kualifikasi teknis dan dilindungi dari pemecatan secara sewenang-wenang. Promosi didasarkan atas senioritas dan prestasi. Pegawai dalam organisasi dipandang sebagai suatu karier seumur hidup dan oleh karenanya perlu ditimbulkan tingkat loyalitas yang tinggi.

5. Menciptakan persaingan di sektor public

Doktrin NPM menyatakan bahwa organisasi sektor publik perlu mengadopsi mekanisme pasar untuk menciptakan persaingan. Tujuannya adalah untuk menghemat biaya sehingga perlu dilakukan mekanisme kontrak dan tender kompetitif dalam rangka penghematan biaya dan peningkatan kualitas serta privatisasi. Untuk organisasi pemerintah, kontrak dilakukan dengan pihak swasta, LSM, atau relawan (volunteer).

Pertimbangan yang perlu dicermati adalah apabila dengan mekanisme kontrak pemerintah dapat menghemat pengeluaran dan memperoleh hasil yang lebih berkualitas, maka pemilihan mekanisme ini akan lebih baik. Selain itu, mekanisme kontrak juga dapat mendorong sektor swasta dan sektor ketiga untuk berkembang.

6. Mengadopsi gaya manajemen sektor bisnis ke sektor public

Konsep NPM berasumsi bahwa praktek manajemen di sektor swasta adalah lebih baik dibandingkan praktik manajemen di sektor publik, misalnya dalam hal sistem penilaian kinerja, sistem kompensasi dan promosi yang didasarkan kinerja, manajemen biaya dan tender kompetitif, sistem akuntansi dan penganggaran yang maju, dan sebagainya. Untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, maka sektor publik perlu mengadopsi praktek manajemen sektor swasta yang lebih maju. Logikanya bahwa manajemen sektor swasta dituntut untuk efisien dan kompetitif di pasar agar dapat tetap hidup dan hanya dengan cara seperti ini mereka mampu melakukan strategi efisiensi biaya guna memenangkan persaingan, fleksibel, adaptif, dan cepat melakukan penyesuaian dengan perubahan lingkungan bisnis. Pengadopsian gaya manajemen tersebut juga diharapkan akan menimbulkan beberapa implikasi, yaitu terjadinya pergeseran kebiasaan manajer publik menjadi lebih mandiri dan terbuka kepada staf dan pelanggan, pergeseran dari semangat dilayani menjadi semangat untuk melayani publik dan memberikan yang terbaik bagi pelanggan serta terjadi fleksibilitas dalam rekrutmen karyawan dan pemberian reward.

7. Disiplin dan penghematan penggunaan sumber daya

Doktrin NPM menghendaki organisasi sektor publik melakukan penghematan sumber daya melalui pemangkasan biaya-biaya langsung (direct costs), meningkatkan disiplin pegawai, dan kegiatan yang lebih mengarah pada peningkatan kualitas dengan harga yang murah (do more with less). Pemerintah misalnya perlu mengendalikan pengeluaran, dan sumber daya publik harus dimanfaatkan seefisien mungkin dengan menghindari pemborosan, kerusakan lingkungan, salah kelola, salah alokasi, dan korupsi. Untuk tujuan itu diperlukan sistem informasi biaya melalui akuntansi biaya dan manajemen biaya di sektor publik. Penyusunan standar pengeluaran atau standar biaya perlu dibuat untuk setiap pengeluaran tetapi harus tetap mengacu pada standar pelayanan minimum yang harus dipenuhi.

D. RANGKUMAN

Implementasi manajemen strategik dalam sebuah organisasi memiliki perbedaan sesuai dengan tujuan organisasinya. Dalam pemahaman mengenai perusahaan profit dan perusahaan non profit memiliki perbedaan dalam penerapan manajemen strategi, yaitu pada organisasi profit berorientasi pada nilai dan organisasi non profit berorientasi pada tujuan. Nilai-nilai yang mendasari organisasi profit (perseroan) adalah falsafah yang berisi nilai-nilai persaingan bebas antar organisasi bisnis sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan strategik. Tujuan (organisasi profit) tersebut adalah untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi untuk jangka waktu panjang, melalui kemampuan meraih laba kompetitif secara berkelanjutan. Sedang organisasi non profit didasari falsafah nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan. Tujuannya untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam masyarakat (Nawawi 2003). Berkaitan dengan nilai dalam organisasi non profit, Moore (2000) secara khusus membahas bagaimana seharusnya organisasi nonprofit mengelola nilai, dengan cara memandang: (a) nilai lebih dianggap sebagai pencapaian misi daripada sekedar kinerja keuangan, (b) lingkungan sebagai sumber dukungan dan legitimasi, (c) membangun legitimasi dan dukungan sebagai tujuan dan sarana. Lebih lanjut Moore (2000) mengemukakan bahwa nilai bagi organisasi profit mengarah dan didukung oleh kinerja keuangan dan daya tahan organisasi. Sedangkan bagi organisasi nonprofit meng

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian strategik generik ?
2. Jelaskan tahap-tahap dalam proses manajemen strategik?
3. Jelaskan orientasi manajemen strategik?
4. Jelaskan untuk mengembangkan resource-based strategy?
5. Jelaskan lima model untuk penerapan manajemen strategis pada pemerintahan

BAB 10

FAKTOR YANG BERPENGARUH DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

A. FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategik adalah manajemen puncak dalam suatu organisasi yang harus mampu merumuskan dan menentukan strategi organisasi sehingga organisasi yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga organisasi semakin meningkat efektifitas dan produktivitasnya. Untuk mewujudkan situasi demikian para anggota manajemen puncak harus menguasai manajemen strategik yang tepat dan cocok bagi organisasi yang dipimpinnya. Faktor-faktor yang harus dijadikan petunjuk menurut Siagian, (1995: 24) antara lain :

1. Tipe dan Struktur Organisasi

Setiap organisasi memiliki “kepribadian” yang khas. Tipe dan struktur yang dipilih untuk digunakan harus dikaitkan dengan “kepribadian” dimaksud. Sifat tugas yang harus diselesaikan pun turut berperan dalam memilih tipe dan struktur organisasi. Yang jelas ialah bahwa manajemen puncak harus secara tepat memilih tipe dan struktur organisasi yang akan digunakan dengan mengingat organisasi tipe birokratik semakin ditinggalkan dan tipe organik semakin populer. Struktur organisasi tidak sekedar wadah dimana berbagai kegiatan berlangsung, akan tetapi sebagai wahana yang efektif bagi para anggotanya untuk berinteraksi dan saling berhubungan.

2. Gaya Manajerial

Para teoritis dan praktisi yang mendalami teori kepemimpinan dan gaya manajerial dalam mengelola organisasi dan kompleks menekankan beberapa hal. Pertama, kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang situasional. Kedua, gaya manajerial yang tepat ditentukan oleh tingkat kedewasaan atau kematangan para anggota organisasi. Ketiga, peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para manajer dalam organisasi.

3. Kompleksitas Lingkungan eksternal

Merupakan kenyataan bahwa setiap organisasi menghadapi kondisi lingkungan yang berbeda-beda. Yang jelas lingkungan eksternal suatu organisasi selalu bergerak dinamis. Gerakan yang dinamis tersebut pasti

berpengaruh pada cara mengelola organisasi termasuk dalam merumuskan dan menetapkan strategi.

4. Kompleksitas Proses Produksi

Kompleksitas proses produksi yang turut berpengaruh dalam manajemen strategik antara lain apakah organisasi yang memproduksi berdasarkan pendekatan padat karya atau padat modal. Apakah organisasi memiliki keunggulan kompetitif atau tidak. Kesemuanya itu pasti mempunyai dampak terhadap proses penentuan strategi dan implementasinya.

5. Hakikat Permasalahan yang Dihadapi

Jika dikatakan satu bahwa strategi merupakan keputusan dasar yang diambil oleh manajemen puncak, salah implikasi pernyataan tersebut bahwa manajemen puncak harus merupakan orang-orang yang cekatan memecahkan masalah, terlepas apakah masalah itu rumit dan mempunyai dampak kuat untuk jangka panjang atau relatif sederhana, dengan dampak yang tidak kuat dan hanya bersifat jangka pendek atau sedang. Yang jelas pendekatan dan tehnik yang digunakan untuk memecahkan masalah harus berhasil mencabut akar permasalahan dan tidak sekedar mengobati gejala gejalanya saja.

B. RISIKO MANAJEMEN STRATEGIK PADA ORGANISASI

Keterlibatan para manajer dalam proses perencanaan strategik akan menimbulkan beberapa risiko yang perlu diperhitungkan sebelum melakukan proses manajemen strategik. Menurut Wahyudi, (1996: 27-28) risiko-risiko tersebut adalah sebagai berikut :

1. Waktu yang digunakan para manajer dalam proses manajemen strategik mungkin mempunyai pengaruh negatif pada tanggung jawab operasional.
2. Apabila para pembuat strategi tidak dilibatkan secara langsung dalam penerapannya, maka mereka dapat mengelak tanggung jawab pribadi untuk keputusan keputusan yang diambil dalam proses perencanaan.
3. Akan timbul kekecewaan dari para bawahan yang berpartisipasi dalam penerapan strategi karena tidak tercapainya tujuan dan harapan mereka. Untuk mengatasi resiko-resiko tersebut maka para manajer perlu dilatih untuk mengamankan atau memperkecil timbulnya resiko ini dengan cara :
 - a. Melakukan penjadwalan kewajiban-kewajiban para manajer agar mereka dapat mengalokasikan waktu dengan lebih efisien.
 - b. Membatasi para manajer, dalam proses perencanaan, untuk membuat janji-janji mereka terhadap kinerja yang benar-benar dapat dilaksanakan oleh mereka dan bawahannya.
 - c. Mengantisipasi dan menanggapi keinginan-keinginan bawahan, usulan atau peningkatan dalam ganjaran.

C. DIMENSI MANAJEMEN STRATEGIK PADA ORGANISASI

Berdasarkan pengertian dan karakteristiknya dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik memiliki beberapa dimensi. Dimensi-dimensi dimaksud menurut Nawawi, (2005: 153-171) adalah sebagai berikut :

1. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan

Manajemen strategik dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih di masa depan. Visi dapat diartikan sebagai “kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi organisasi di masa depan”. Visi organisasi secara sederhana dapat diartikan sebagai sudut pandang ke masa depan dalam mewujudkan tujuan strategic organisasi yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang dan di masa depan. Sehubungan dengan itu misi organisasi pada dasarnya berarti keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategik untuk mewujudkan visi organisasi. Dengan kata lain misi organisasi adalah bidang atau jenis kegiatan yang akan dijelajahi atau dilaksanakan secara operasional untuk jangka waktu panjang oleh sebuah organisasi dalam merealisasikan tujuan strategiknya, yang setelah secara keseluruhannya tercapai berarti visi organisasi juga terwujud. Misi organisasi dengan mudah diketahui melalui jawaban atas pertanyaan: “apa kegiatan yang sedang atau segera dilaksanakan secara operasional di lingkungan sebuah organisasi?”. Untuk itulah diperlukan kemampuan memprediksi masa depan dalam bidang yang menjadi tugas pokok (misi) organisasi.

2. Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi internal adalah kondisi organisasi pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan, yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana strategik yang berjangka panjang. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan evaluasi diri antara lain dengan menggunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan perhitungan-perhitungan statistik, menggunakan data kuantitatif yang tersedia dalam sistem informasi manajemen atau menggunakan analisis kualitatif dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satu diantaranya dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis internal atau evaluasi diri ini tidak dilakukan sekali untuk selama-lamanya, tetapi harus dilakukan secara berkesinambungan, sekurang-kurangnya setelah melaksanakan setiap rencana operasional untuk mengetahui pencapaian sasarannya, sebagai masukan dalam mengenali kondisi organisasi.

3. Dimensi Pendayagunaan

Sumber-sumber Manajemen strategik sebagai kegiatan manajemen tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang ditetapkan di dalam setiap rencana operasional, dalam rangka mencapai tujuan strategik melalui pelaksanaan misi untuk mewujudkan visi organisasi. Sumber daya tersebut sudah dikemukakan di dalam uraian, terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manusia, sumber daya teknologi, dan sumber daya informasi. Semua sumber daya ini sebenarnya dapat dikategorikan sebagai bagian dimensi internal, dalam rangka evaluasi diri atau analisis internal harus diketahui secara tepat kondisinya, baik melalui analisis kuantitatif, analisis kualitatif atau analisis SWOT. Sejalan dengan dimensi internal dan eksternal tersebut diatas, dibawah ini diketengahkan untuk mengintegrasikan sumber daya dalam manajemen strategik.

4. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak

Manajemen strategik yang dimulai dengan menyusun rencana strategik merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi sesuai dengan visinya dapat diwujudkan, baik pada organisasi. Rencana strategik harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak. Keikutsertaan pimpinan puncak dalam merumuskan rencana strategik dan rencana operasional sangat penting artinya, karena realisasinya sangat tergantung pada kewenangan dan tanggung jawabnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Untuk itu manajemen puncak sesuai kewenangan dan tanggung jawabnya itu harus mampu memprediksi bahwa rencana strategik dan rencana operasional dapat dilaksanakan.

5. Dimensi Multi Bidang

Manajemen strategik pengimplementasiannya harus sebagai didasari sistem dengan menempatkan organisasi sebagai satu sistem. Berarti sebuah organisasi akan dapat menyusun rencana strategik dan rencana operasional. Jika tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan sebagai bawahan pada organisasi lain sebagai atasan. Dalam kondisi sebagai organisasi bawahan berarti tidak memiliki kewenangan penuh dalam memilih dan menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi. Manajemen strategik berdimensi multi bidang, kegaitan awalnya dimulai dari menyusun rencana strategik sampai pada pelaksanaan pekerjaan yang

mengharuskan dilakukannya pengintegrasian program berkelanjutan dengan proyek tahunan yang berbeda-beda, agar terus menerus terarah pada sasaran dan tujuan strategik guna mewujudkan visi yang diinginkan organisasi.

D. RANGKUMAN

Setiap organisasi memiliki perbedaan sesuai dengan tujuan organisasinya. Dalam pemahaman mengenai perusahaan profit dan perusahaan non profit memiliki perbedaan dalam penerapan manajemen strategi, yaitu pada organisasi profit berorientasi pada nilai dan organisasi non profit berorientasi pada tujuan. Untuk dapat membuat manajemen strategis lebih efektif, Lenz (1987) mengemukakan bahwa para eksekutif atau manajer publik tidak hanya menggunakannya sesederhana mungkin, tetapi juga melihatnya sebagai aktivitas nonrutin. Manajemen strategis harus dipandang sebagai proses untuk mendorong kemauan belajar dan bertindak, tidak semata-mata sebagai sistem formal untuk menghindari pengendalian. Guna menghindari aktivitas rutin pekerjaan maka penugasan dan keanggotaan tim perlu direvisi secara periodik sesuai kebutuhan. Keterlibatan para manajer dalam proses perencanaan strategik akan menimbulkan beberapa risiko yang perlu diperhitungkan sebelum melakukan proses manajemen strategik.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan manajemen strategik pada organisasi nirlaba ?
2. Jelaskan manajemen strategik pada pemerintah ?
3. Jelaskan faktor-faktor manajemen strategik yang berpengaruh dalam manajemen strategik ?
4. Jelaskan resiko manajemen strategik pada organisasi ?
5. Jelaskan dimensi manajemen strategik pada organisasi?

DAFTAR PUSTAKA

- A. Pearce, John II, Richard B. Robinson, Jr. 2014. Manajemen strategi. Jakarta: Salemba Empat.
- Aditya, A. 2010. Visi dan Misi Perusahaan. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Akdon. (2011). *Strategic Management For Education Management*. Bandung: Alfabeta.
- Ansoff, I. and McDonnell, H. (1990), *Implanting Strategic Management*, Second Edition, Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Arman. (2008). Perencanaan & pengendalian produksi, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Arthur A. Thompson, Jr dan A. J. Strickland. (2003). *Strategic Management Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Assauri, Sofjan. (2013). Manajemen Pemasaran. Jakarta : Rajawali Pers.
- Barry Render dan Jay Heizer (2008). *Prinsip-Prinsip manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bernadin, H John and Joyce EA Russel. (1999). *Human Resources Management, International Edition*. Singapore : Mc Grawhill Inc.
- Bryson, J. dan W. Roering. (1987). Applying private-sector strategic management in the public sector dalam *Handbook of Strategic Management*, Jack Rabin, Gerald J. Miller, W.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategik*, Jakarta : Salemba Empat
- David, Fred. R. (2011). *Strategic Management. Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman.
- Gaspersz, Vincent. (2011). *Total Quality Management: Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Bogor.
- Goldworthy dan Ashley. (1996). *Australian Public Affairs Information Service*. Australia: APAIS.
- Griffin R. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hadari Nawawi. (2005). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan: dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hariadi, Bambang. (2003). *Strategi Manajemen, Strategi memenangkan Perang Bisnis*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Bayumedia Publishing, Malang.

- Hasibuan. (2007). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heene, Aime dan Desmidt, Sebastian., 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik, dialihbahasakan oleh Faisal Afiff*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Hoesada. (2013). *Taksonomi Ilmu Manajemen*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Husnan S & Suwarsono (2008). *Studi kelayakan proyek*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Ibrahim. (2009). *Pengelolaan Perpustakaan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jeff. (2007). *Introduction To Business*. Edisi Keempat. Jakarta : Salemba Empat.
- John & Richard B.Robinson. (2014). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, Robert, S. and Norton. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kasmir dan Jakfar. (2012). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Kotler, Philip. (1994). *Marketing management: Analysis, Planing, Implementation, Control*. Ed. 8, New jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kotler. (2003). *Prinsip - Prinsip pemasaran*. Jakarta: PT. Indeks
- Kuncoro, Murdijat. (2006). *Ekonomi Pembangunan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Marr, Bernard. 2008. *Managing and Delivering Performance: How Government, Public Sector and Not for-Profit Organizations can Measure and Manage what Really matters*. USA: Elsiwier Ltd.
- Mubarok. (2009). *Strategi Korporat dan Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Idea Pres.
- Mulyadi. (2001) *Sistem Akuntansi*, Yogyakarta: Penerbit BPFE-Universitas Gajah Mada
- Nawawi, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Ke-4. Yogyakarta: Gajah Mada Univercity Press.
- Peter. (2005). *Teori-Teori Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Porter. (2008). *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing): Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Tangerang: Kharisma Publishing.
- Rachmat. (2014). *Manajemen Strategik*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Rangkuti, F. (2005). *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Reksohadiprodjo. (2003). *Manajemen Strategi Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE.
- Saefullah. (2013). *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward. (2011). *Total Quality Management In Education*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Salusu. (2003). *Pengambilan Keputusan Strategic Untuk Organisasi Public Dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Rasindo.
- Siagian, Sondang P. (1995). *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*. Jakarta: Haji Mas Agung
- Siagian. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofjan Assauri. (2013). *Strategic Management : Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Sukrisno. (2012). *Auditing*. Edisi 4-Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Supratikno, Et.al. (2003). *Advanced Strategik Management*. Jakarta, PT. Gremedia Pustaka Utama.
- Suryosubroto. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Suwarsono. (2008). *Studi kelayakan proyek (Edisi Keempat)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Syukur, Fattah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra.
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Thompson & Stricklan. (2003). *Strategic management: concepts and cases*. Boston: Mass McGraw-Hill/Irvin.
- Tjiptono. (2000). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andy.
- Umar, Husein. (2005). *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, Agustinus. (2013). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Wahyudi. (1996). *Manajemen Strategik; Pengantar Proses berpikirstrategik*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Wheelen Hunger and J.David Hunger. (2008.) *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja : Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : Erlangga.
- Widjaja. (1993). *Pemerintah Desa dan Adminitrasi Desa*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

GLOSARIUM

A

Analisis lingkungan: adalah proses pengawasan terhadap lingkungan

Analisis SWOT (strength, weakness, opportunity, threat): adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Anggaran: adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

B

Bisnis: adalah usaha yang dijalankan yang tujuan utamanya adalah keuntungan.

C

D

Divestasi: adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu perusahaan.

E

Empowering: pemberdayaan

Evaluating: mengevaluasi

F

Facilitating: memfasilitasi

Formulasi strategi: adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan organisasi untuk mencaapai tujuan akhir yang ingin dicapainya serta cara yang akan di gunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

G

H

I

Implementasi strategi: adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

J

K

Kebijakan: adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu.

L

Likuidasi: adalah menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya.

M

Manajemen strategis: adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan.

Manajer: adalah karyawan yang mempunyai tanggung jawab mengelola pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan lain dan membuat keputusan penting perusahaan.

Misi: merupakan penetapan sasaran atau tujuan perusahaan dalam jangka pendek

Misi organisasi: adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup.

Motivating: memotivasi

N

O

P

Pemegang saham: (shareholder / stockholder).

Penetrasi pasar: adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar.

Perumusan strategi: adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Produk konsumen: adalah produk yang dibuat untuk keperluan dan semua kebutuhan konsumen.

Program: adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.

Prosedur: adalah system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

R

S

Saham: adalah sertifikat kepemilikan suatu perusahaan, pemegang saham adalah seseorang yang secara sah memiliki satu atau lebih saham pada perusahaan.

Strategi bisnis: adalah upaya perusahaan dalam mengambil kebijakan dan pedoman yang memiliki komitmen dan tindakan yang terintegrasi serta dirancang untuk membangun keunggulan dalam persaingan bisnis untuk memenuhi dan mencapai tujuan bisnis.

Strategi korporasi (corporate strategy): adalah strategi yang berkaitan dengan pilihan arah perusahaan secara keseluruhan, serta pengelolaan portofolio bisnis dan produk.

Strategi organisasi: adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang.

Strategic profile: adalah proses untuk menggambarkan sosok perusahaan yang mencakup tiga unsur utama: bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan bisnisnya, bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan sosok pesaingannya, dan bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan konsep diri.

Studi kelayakan bisnis: adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan.

T

Tujuan: adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan dijelaskan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan.

U

V

Visi: adalah apa yang perusahaan inginkan di masa depan.

W

Wiraswasta (entrepreneur): adalah orang yang mengorganisasi, mengelola, dan mengasumsi resiko yang dihadapi untuk memulai bisnis.

X

Y

Z

INDEKS

A

Analisis lingkungan, 50, 108
Analisis SWOT (strength, weakness,
opportunity, threat), 108
Anggaran, 10, 108

B

Bisnis, v, vi, 4, 5, 17, 19, 57, 58, 59, 60, 61,
62, 63, 70, 78, 81, 105, 106, 108

D

Divestasi, 4, 108

E

Empowering, 25, 108
Evaluating, 26, 108

F

Facilitating, 26, 109
Formulasi strategi, 15, 109

I

Implementasi strategi, 10, 109

K

Kebijakan, v, 11, 47, 48, 93, 109

L

Likuidasi, 4, 109

M

Manajemen strategis, 6, 7, 11, 13, 29, 95,
104, 110
Manajer, 58, 89, 95, 110
Misi, v, 8, 9, 18, 53, 55, 65, 84, 102, 105,
110
Motivating, 25, 110

O

organisasi, iv, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11,
13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23,
24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34,
36, 41, 43, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57,
65, 67, 68, 70, 84, 85, 86, 87, 92, 93,
94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102,
103, 104, 109, 110, 111

P

Pemegang saham, 58, 110
Penetrasi pasar, 4, 110
Perumusan strategi, 8, 56, 110
Produk konsumen, 73, 110
Program, 10, 111
Prosedur, 10, 111

S

Saham, 58, 111

Strategi, iv, v, vi, 1, 2, 3, 4, 5, 10, 14, 16,
17, 18, 19, 21, 31, 32, 34, 35, 36, 37,
38, 39, 44, 45, 49, 50, 56, 65, 67, 69,
70, 71, 72, 73, 77, 79, 81, 82, 83, 84,
86, 87, 91, 92, 93, 105, 106, 107, 111
Strategi bisnis, 39, 84, 93, 111
Strategi korporasi (corporate strategy), 39,
111
Strategic profile, 111
Studi kelayakan bisnis, 59, 112

T

Tujuan, iv, v, 7, 9, 10, 60, 61, 69, 71, 75,
92, 99, 112

V

Visi, v, 8, 53, 54, 55, 65, 102, 105, 112

W

Wiraswasta (entrepreneur), 58, 112, 114

PROFIL PENULIS

Dr. Dadang Suhairi, S.E., M.M.



Penulis adalah merupakan seorang Dosen, yang sudah lama mengajar dan berdedikasi untuk perguruan tinggi. Dr. Dadang Suhairi, MM merupakan Dosen tetap di STEI Al-Amar Subang. Saat ini ditugaskan pada program studi ekonomi syariah dan menjadi penulis pada berbagai buku dan jurnal baik nasional maupun internasional.

MANAJEMEN STRATEGIK (Kajian Konsep-Konsep)

Dalam bidang ekonomi khususnya di lingkungan bisnis yang mengembangkan manajemen secara teoritis dan praktis, Manajemen Strategik telah cukup lama dikenal dan dikembangkan. Hakikat dari strategi dan kebijakan bisnis akan bisa diraih melalui pemahaman secara mendalam tentang definisi yang dikemukakan oleh berbagai pakar. Sehingga dapat memberikan kajian-kajian secara sistematis dalam pembelajaran manajemen strategik di ruang kelas. Strategi dan kebijakan bisnis merupakan keputusan yang dibuat pada level manajemen puncak. Keputusan yang bersifat menyeluruh ini akan mendasari berbagai keputusan yang bersifat strategis dan tentunya sangat memerlukan kecermatan dalam merumuskan ataupun menjabarkannya. Dengan merumuskan strategi, berarti perusahaan telah membuat formulasi tentang apa yang harus dilakukan dalam bisnis. Penjabarannya diperlukan agar strategi dan kebijakan tersebut lebih mudah untuk diaplikasikan. Dalam pengertian umum, istilah manajemen strategi dan kebijakan bisnis sering menjadi rancu sehingga Buku ini diharapkan dapat memberikan penjelasan strategi korporat (strategi pada level puncak perusahaan) dan strategi fungsional di bidang pemasaran.

Apalagi, intensitas topik yang disajikan di berbagai media massa Indonesia memang lebih banyak berbicara tentang strategi pemasaran daripada strategi pada level manajemen puncak. Buku ini dilengkapi dengan gambaran secara menyeluruh tentang konsep manajemen strategi dan kebijakan bisnis dalam perspektif pemikiran yang dikemukakan oleh berbagai pakar kebijakan bisnis. Implementasi Manajemen Strategik di lingkungan organisasi bidang bisnis didasari oleh falsafah yang berisi nilai-nilai persaingan bebas antar organisasi bisnis sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang bersifat strategik. Tujuan tersebut adalah mempertahankan dan mengembangkan eksistensi masing-masing untuk jangka waktu panjang, melalui kemampuan meraih laba kompetitif secara berkelanjutan. Di era revolusi industry 4.0 ini, diharapkan dengan buku ini memberi wawasan dalam melihat berbagai peta persaingan dalam berbagai organisasi. Sehingga sangat penting memahami pengelolaan organisasi dengan pendekatann manajemen strategik dalam rangka mengoptimalkan alternatif-alternatif strategi dalam mencapai tujuan organisasi bukan hanya pada tataran jangka pendek dan menengah tetapi sampai pada jangka panjang.