

Strategi berkaitan dengan keputusan besar yang dihadapi organisasi dalam melakukan bisnis, berkaitan dengan perilaku yang konsisten dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan mempertahankan eksistensi usaha. Dengan demikian, proses dalam strategi sangat penting bagi organisasi untuk menentukan kesuksesan bisnis, sehingga menjadi alasan mempelajari strategi menjadi amat bermanfaat dan menjanjikan.

Buku ini dirancang untuk membantu mahasiswa baik Strata-1 (S1) dan Strata-2 (S2), serta praktisi dalam mempelajari dan memahami proses manajemen strategik dari analisis, keputusan, dan aksi yang diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.



I Nengah Suardhika, lahir di Denpasar pada tanggal 10 Desember 1972. Menyelesaikan pendidikan Strata-1 (S1) pada FE Universitas Brawijaya, Malang, pendidikan Strata-2 (S2) pada Program MM di Program Pascasarjana Undiknas Denpasar, dan pendidikan Strata-3 (S3) pada Program Doktor Ilmu Manajemen di FEB Universitas Malang. Berkarir sebagai dosen mulai Tahun 2002 dan bernaung di bawah L2Dikti Wilayah VIII Denpasar, serta dipekerjakan pada Universitas Mahasaraswati Denpasar. Selain sebagai dosen, juga aktif sebagai konsultan dan instruktur di bidang manajemen bisnis.



CV. NOAH ALETHEIA

ISBN 978-602-53310-0-8



9 786025 331008

MANAJEMEN
STRATEGIK

KONSEPSI DASAR & PRAKTIS

I Nengah Suardhika

MANAJEMEN STRATEGIK

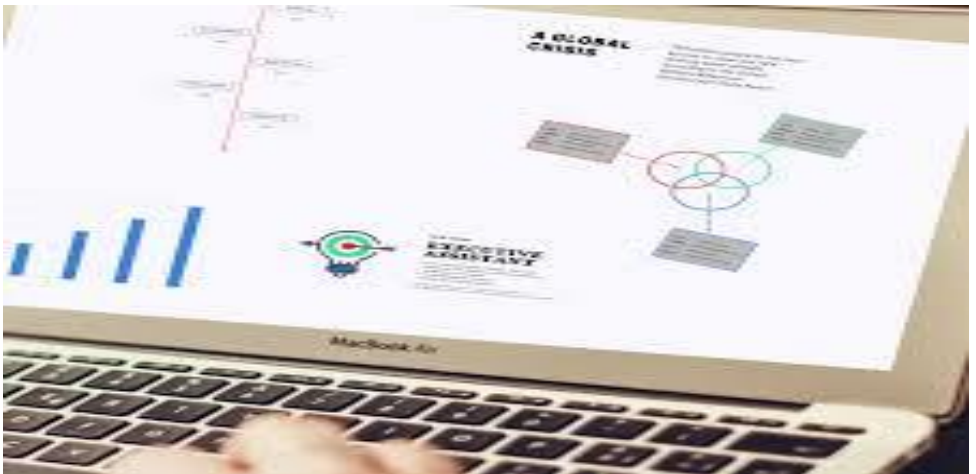
KONSEPSI DASAR & PRAKTIS



Oleh :
I Nengah Suardhika

Manajemen Strategik

Konsepsi Dasar dan Praktis



Oleh:
I Nengah Suardhika

Manajemen Strategik

Konsepsi Dasar dan Praktis

UU No.28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa actual yang ditunjukkan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual,
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan,
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar, dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf I untuk Penggunaan secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah).

Manajemen Strategik

Konsepsi Dasar dan Praktis



CV. NOAH ALETHEIA

Manajemen Strategik

Konsepsi Dasar dan Praktis

Cetakan Pertama Oktober 2018
15,5 x 23 cm, ix + 100

ISBN : 978-602-53310-0-8

Penulis
I Nengah Suardhika

Editor
Anik Yuesti
Nengah Sudja

Cover
Anik Yuesti
I Nengah Suardhika

Diterbitkan Oleh

CV. Noah Aletheia



Jl. Tegalsari Gg. Koyon. No. 25 D. Banjar Tegalgundul
Desa Tibubeneng, Kec. Kuta Utara, Kab. Badung Bali Indonesia.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian buku ini

KATA PENGANTAR

Puji Syukur dihadapan Tuhan Yang Maha Esa/Ida Sang Hyang Widhi Wasa.

Buku yang berjudul Manajemen Strategik Konsepsi Dasar dan Praktis telah selesai penulis susun. Buku ini di susun untuk membantu mahasiswa dalam memahami konsep manajemen strategik, baik secara konseptual maupun praktis. Penyusunan buku ini didanai oleh Kemenristek Dikti melalui program penelitian skema Penelitian Unggulan Dasar Perguruan Tinggi. Melalui penulisan buku ini, kiranya mahasiswa Strata-1 (S1) dan Strata-2 (S2) dapat terbantu dalam pembelajaran untuk mata kuliah manajemen strategik .

Kami ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan tidak dapat kami sebut satu per satu. Penulis meyakini bahwa dalam penulisan buku ini masih banyak kekurangan. Mohon kepada para pembaca sekalian memberi masukan untuk penyempurnaan buku ini.

Denpasar, Oktober 2018

Penulis

DAFTAR ISI

Isi	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I KONSEP-KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIK	1
1.1. Pengertian Manajemen Strategik.....	1
1.2. Tujuan Manajemen Strategik	4
1.3. Manfaat Manajemen Strategik.....	5
1.4. Perbedaan Strategi dan Taktik	6
1.5. Pelaksanaan Strategi Dalam Dunia Bisnis dan Militer	7
1.6. Tingkatan Manajemen Strategik	7
1.7. Risiko Manajemen Strategik.....	10
1.8. Para Perencana Strategi	11
1.9. Model Manajemen Strategik.....	11
1.10. Pertanyaan untuk Diskusi	12
BAB II VISI, MISI DAN FALSAFAH PERUSAHAAN	13
2.1. Visi dan Misi.....	13
2.2. Falsafah Perusahaan.....	17
2.3. Pertanyaan untuk Diskusi	18
BAB III ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS	21
3.1. Definisi Lingkungan Bisnis	21
3.2. Pengambilan Keputusan Dalam Lingkungan Bisnis	22
3.3. Proses Analisis Lingkungan Bisnis Eksternal	23
A. Faktor Lingkungan Eksternal Makro.....	25
B. Faktor Lingkungan Eksternal Mikro (Lingkungan Industri)...	27
C. Analisis Peluang dan Ancaman.....	29
3.4. Proses Analisis Lingkungan Bisnis Internal	30

A. Pengelolaan Sumber Daya Organisasi	34
B. Identifikasi Kekuatan Sumber Daya Organisasi	35
3.5. Teknik Analisis Lingkungan Bisnis	36
3.6. Pertanyaan untuk Diskusi	50
BAB IV STRATEGI KORPORASI.....	53
4.1. Jenis-Jenis Strategi Korporasi	53
4.2. Proses Seleksi Strategi Korporasi.....	59
4.3. Strategi Korporasi Global.....	62
4.4. Pertanyaan untuk Diskusi	63
BAB V STRATEGI TINGKAT BISNIS	65
5.1. Strategi Generik.....	66
5.2. Konfigurasi Strategi	69
5.3. Pertanyaan untuk Diskusi	70
BAB VI IMPLEMENTASI STRATEGI	73
6.1. Perumusan Sasaran Tahunan	73
6.2. Ciri-Ciri Berbagai Sasaran Operasional Tahunan	74
6.3. Pengembangan Strategi Fungsional	79
6.4. Pengembangan dan Komunikasi Kebijakan.....	81
6.5. Pelembagaan Strategi.....	82
6.6. Pertanyaan untuk Diskusi	88
BAB VII EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI	91
7.1. Pengertian Evaluasi Strategi	92
7.2. Hakikat Evaluasi Strategi	93
7.3. Jenis Pengendalian Strategi.....	95
7.4. Kerangka Kerja Evaluasi dan Pengendalian Strategi.....	97
7.5. Pertanyaan untuk Diskusi	99
DAFTAR REFERENSI.	100

BAB I KONSEP-KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIK

1.1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai suatu rangkaian pengambilan keputusan yang sifatnya mendasar dan terintegrasi dalam aktivitas organisasi yang disertai dengan tindakan manajerial untuk pelaksanaan dan pengendaliannya. Manajemen strategik umumnya disusun dan dirancang oleh jajaran manajemen puncak, dan nantinya diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen strategik sebagai ilmu pengetahuan dan seni untuk merumuskan, mengimplementasikan, serta evaluasi terhadap berbagai keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategik memfokuskan pada proses penetapan tujuan pada suatu organisasi, selanjutnya membuat dan mengembangkan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Pengimplementasian strategi yang baik dan tepat sasaran sangat dibutuhkan untuk segala kegiatan organisasi, terutama dalam menjalankan bisnis. Strategi yang diformulasikan dengan tepat dan sesuai dengan lingkungan bisnis yang dihadapi, maka organisasi akan dapat lebih mudah melaksanakan misi untuk memastikan pencapaian tujuan.

Para ahli dalam bidang ilmu manajemen memberikan pendapatnya tentang definisi manajemen strategik. Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2011) berpendapat bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sebuah perusahaan dalam jangka panjang. Intinya, manajemen strategik merupakan suatu tindakan perencanaan

dan pengaturan strategi yang efektif yang dilakukan agar tujuan bisnis tercapai dan tentunya bisnis bisa berkesinambungan. Selain itu, Thomas Wheelen memberikan pengertian bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan manajerial dan berbagai kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan untuk jangka panjang. Kegiatan tersebut termasuk perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi strategi, dan evaluasi. Sementara itu, Aaker (2001) memberikan pengertian tentang manajemen strategi adalah sebuah proses yang disusun secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi, dan melakukan evaluasi terhadap strategi yang dijalankan. Semua rangkaian kegiatan tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi sebuah organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, esensi penting yang dapat disampaikan bahwa: manajemen strategik terdiri atas 3 (tiga) proses, yaitu: formulasi strategi, penerapan strategi, dan evaluasi/pengendalian strategi. Selain itu, manajemen strategik, memfokuskan pada pengintegrasian semua fungsi-fungsi dalam organisasi.

Dalam kancah persaingan bisnis, manajemen strategik juga mencakup berbagai trend baru, seperti :

a. Peralihan dari perencanaan menjadi keunggulan kompetitif

Pembuatan strategi dalam manajemen strategik lebih didasarkan pada konsep keunggulan kompetitif memiliki lima karakteristik, yaitu:

- a. Kompetensi khusus. Kompetensi ini bisa berwujud merek yang menimbulkan persepsi kualitas tinggi (misalnya Hallmark, IBM, BMW, Mc Donald's dan Coca Cola) atau dominasi atas saluran distribusi (misalnya, Mc Donald's menjual Coca Cola secara eksklusif dan Pepsi dijual di Pizza Hut).

- b. Menciptakan persaingan tidak sempurna. Cara yang dilakukan bisa berupa diferensiasi produk, memberikan kualitas yang tinggi atau menekankan aspek merek. Dengan terciptanya keunggulan-keunggulan di atas, maka akan membuat perusahaan lain sulit untuk memasuki pasar.
 - c. Berkesinambungan. Keunggulan kompetitif harus bersifat berkesinambungan, bukan sementara, dan tidak mudah ditiru oleh para pesaing.
 - d. Kesesuaian dengan lingkungan eksternal; keunggulan kompetitif dapat diraih dengan pemenuhan kebutuhan pasar yang lebih baik.
 - e. Keuntungan yang lebih tinggi daripada keuntungan rata-rata dalam industri; mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi daripada keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan-perusahaan lainnya dalam industri.
2. Peralihan dari elitism menjadi egalitarianism;
Dalam Manajemen strategik, orang yang melakukan perencanaan adalah setiap pihak yang juga akan mengimplementasikan rencana tersebut.
3. Peralihan dari perhitungan (kalkulasi) menjadi kreativitas;
Pada perencanaan strategik lebih berfokus pada faktor-faktor yang bersifat kuantitatif dan dapat diukur, maka dalam Manajemen Strategik perspektif yang lebih kualitatif juga mulai dipertimbangkan. Strategi lebih banyak tergantung pada aspek perasaan (*senses*) daripada analisis sehingga dalam penyusunan strategi-strategi bisnis sangat diperlukan kreativitas.
4. Peralihan dari sifat kaku menjadi fleksibel
Manajemen strategik lebih bersifat lentur atau fleksibel karena menggabungkan pandangan dan tindakan, menyeimbangkan pengendalian dan learning, serta mengelola stabilitas dan perubahan. Strategi yang

dibangun oleh Manajemen Strategik merupakan strategi yang adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan dan kondisi pasar yang penuh ketidakpastian.

1.2. Tujuan Manajemen Strategik

Setelah mengetahui pengertian manajemen strategik, tentunya perlu mengetahui apa tujuannya. Dalam proses manajemen strategik, manajer bertugas untuk menyusun, mengatur, mengimplementasi dan juga mengevaluasi strategi-strategi bisnis yang sudah disepakati dengan tujuan untuk mencapai target. Berikut empat tujuan utama dari manajemen strategik dalam bisnis:

1. Memberikan Arah dalam Mencapai Tujuan

Manajer berperan untuk mengarahkan semua pihak dalam hal ini sumber daya perusahaan untuk melakukan kegiatan yang mengarah pada tujuan perusahaan. Arah kegiatan yang jelas harus menjadi landasan untuk mengendalikan dan mengevaluasi keberhasilan.

2. Menjaga Kepentingan Berbagai Pihak

Manajer dalam menyusun strategi dengan mempertemukan kebutuhan masing-masing pihak, seperti supplier, karyawan, pemegang saham, perbankan dan juga masyarakat secara luas. Komponen tersebut berperan dalam berhasil atau tidaknya kebijakan yang dibuat.

3. Mengantisipasi Setiap Perubahan Secara Merata

Dengan adanya manajemen strategik memungkinkan para eksekutif untuk mengantisipasi perubahan serta menyiapkan pedoman untuk pengendalian. Tujuannya untuk memperluas kerangka berpikir secara perspektif.

4. Berkaitan Dengan Efektivitas dan Efisiensi

Manajer strategik bertanggung jawab tidak hanya untuk mengkonsentrasikan kemampuan diatas kepentingan efisiensi melainkan juga memiliki perhatian yang serius terhadap sumber daya untuk bekerja keras dengan melakukan pekerjaan secara efektif.

Pada pelaksanaannya tujuan manajemen strategik dapat disampaikan sebagai berikut:

- a. Untuk mengimplementasikan dan melakukan evaluasi strategi yang telah dipilih secara efektif dan efisien.
- b. Bertujuan untuk mengevaluasi kinerja, meninjau, mengkaji ulang, melakukan koreksi dan penyesuaian jika ditemukan penyimpangan dalam implementasi strategi.
- c. Untuk membuat strategi baru yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d. Bertujuan untuk meninjau ulang kekuatan dan kelemahan organisasi, serta melihat peluang dan ancaman dalam bisnis
- e. Agar organisasi dapat berinovasi atas produk atau layanan sehingga bisa terus diterima oleh konsumen.

1.3. Manfaat Manajemen Strategik

Manajemen strategik sangat diperlukan untuk berbagai kegiatan untuk bisa mencapai tujuan dengan baik. Berikut ini dipaparkan beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

1. Manajemen strategik dapat menghasilkan keputusan terbaik bagi organisasi. Kegiatan merumuskan strategi akan membantu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dari lingkungan bisnis yang dihadapi.

2. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya, pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja mereka.
3. Implementasi manajemen strategik akan membuat organisasi menjadi lebih peka terhadap ancaman dari lingkungan bisnis eksternal, dan memanfaatkan peluang-peluang yang tersedia.
4. Manajemen strategik yang baik akan membantu mencegah atau mereduksi berbagai risiko yang berasal dari dalam ataupun dari luar organisasi.
5. Implementasi manajemen strategik akan membuat proses operasional suatu organisasi menjadi lebih efektif dan efisien
6. Manajemen strategik membantu perusahaan untuk bisa beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.
7. Pelaksanaan manajemen strategik akan membuat organisasi lebih profitable ketimbang organisasi yang belum menerapkannya.

1.4. Perbedaan Strategi dan Taktik

Pandangan Drucker bahwa *Strategi* adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*), sedangkan *taktik* adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the thing right*). Sedangkan menurut Karl Von Clausewitz bahwa *Strategi* merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang, sedangkan *taktik* adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran.

Dengan demikian, taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari strategi, agar strategi tersebut dapat diterapkan. Suatu ilustrasi yang dapat disampaikan terkait strategi versus taktik adalah mengenai Columbus yang berkeinginan menemukan jalan pintas (strategi) untuk menuju

India dengan memutuskan untuk berlayar ke arah barat dari pada ke arah timur (taktik).

1.5. Pelaksanaan Strategi Dalam Dunia Bisnis dan Militer

Kata "*strategi*" berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" (stratos = militer dan ag = memimpin) yang berarti "*generalship*" atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang.

Strategi pertama kali digunakan dalam dunia militer, sedangkan bisnis aru mulai mengadopsi pada pertengahan tahun 60-70an, sehingga semua konsep yang digunakan dalam Manajemen Strategik berasal dari dunia tersebut, antara lain Misi (*mission*), SWOT analysis, Tujuan (*goal*), Sasaran (*objective*), dan Strategi (*strategy*).

Hal yang membedakan keduanya hanya pada asumsi dasar yang digunakan untuk penyusunan strategi tersebut. Jika dalam dunia bisnis asumsi dasar yang digunakan adalah untuk memenangkan persaingan maka dalam dunia militer asumsinya adalah bagaimana menyelesaikan sebuah konflik. Selain perbedaan di atas, kedua dunia tersebut memiliki sejumlah persamaan dalam hal cara-cara pencapaian tujuan dan konsep mengenai organisasi.

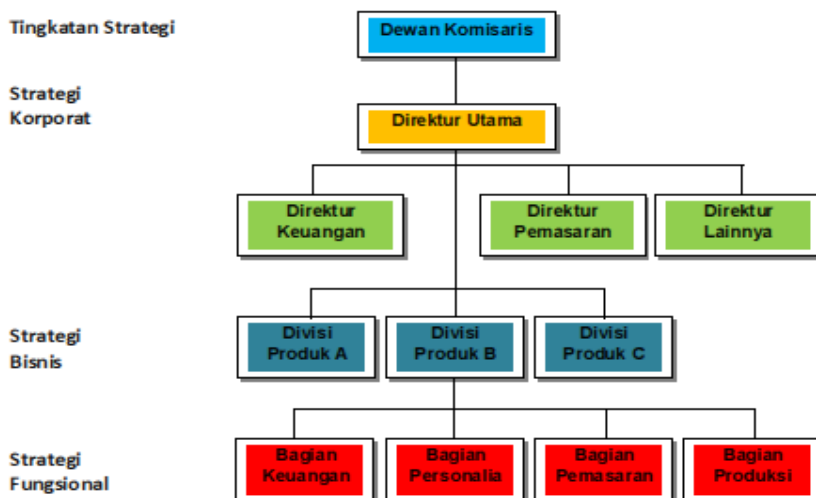
1.6. Tingkatan Manajemen Strategik

Meskipun strategi merupakan suatu konsep yang komprehensif, tetapi strategi dapat diformulasikan serta diterapkan pada berbagai macam kegiatan dalam organisasi dan aktivitas perusahaan. Dengan sifatnya yang fleksibel tersebut, maka manajemen strategik dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan sesuai dengan tingkatan dalam struktur organisasi, yaitu :

1. Strategi korporat (*corporate strategy*), yang terdiri dari beberapa bisnis unit,
2. Strategi bisnis (*business strategy*), yang terdiri dari satu bisnis unit, dan
3. Strategi fungsional (*functional strategy*), yang terdiri dari unit-unit pendukung.

Ke-tiga tingkatan strategi yang tersaji pada Gambar 1, biasanya dipakai oleh perusahaan-perusahaan besar yang memproduksi lebih dari satu produk (*multiproduct*). Jika hanya dihasilkan satu macam produk (*the single business firm*), maka strategi korporat akan sama dengan strategi bisnis. Sedangkan bagi perusahaan kecil, dimana pemisahan secara organisasi kurang jelas, maka strategi bisnis sama dengan strategi fungsional.

Gambar 1 Tingkatan Dalam Manajemen Strategik



Sumber: Pearce dan Robinson (1997)

Konsepsi *single business unit* (SBU) pertama kali diperkenalkan pada tahun 1970 oleh Mc.Kinsey and Company dalam kerjasamanya dengan suatu perusahaan bernama General Electric. *Single business unit* (SBU) didefinisikan

sebagai suatu cara mengelola sebuah bisnis sehingga setiap unit menjual sekumpulan produk/jasa (*identifiable set of products*) kepada sekumpulan pelanggan (*identifiable set of customers*) dalam persaingan dengan sekumpulan pesaing (*identifiable set of competitors*). Dengan demikian, *single business unit* (SBU) merupakan suatu unit bisnis yang memiliki produk, pembeli (pangsa pasar) dan pesaing tersendiri serta berbeda dari unit bisnis lainnya.

Setiap SBU akan membuat keputusan-keputusan strategiknya sendiri untuk mencapai tujuan-tujuan (dan sasaran) SBU yang bersangkutan dengan bimbingan dari misi dan tujuan jangka panjang perusahaan agar strategi yang diambil oleh SBU sejalan dengan strategi perusahaan secara keseluruhan. Salah satu contoh strategi bisnis adalah strategi diferensiasi, kepemimpinan dalam biaya menyeluruh dan fokus. Beberapa ciri yang dimiliki dari SBU adalah sebagai berikut :

- a. *External focus*. SBU dikelola dan diorganisir berdasarkan faktor-faktor eksternal yaitu pasar (*market*) dan pelanggan (*consumer*).
- b. *Identifiable competitors*. SBU juga didisain sedemikian rupa sehingga para pesaingnya dapat dengan mudah diidentifikasi.
- c. *Autonomous profit center*. SBU beroperasi menyerupai suatu bisnis tersendiri dan setiap unit memiliki manajer serta tujuan (dan sasaran) sendiri. Suatu unit mungkin bertujuan meningkatkan pangsa pasar sedangkan unit yang lainnya bertujuan meningkatkan keuntungan.
- d. *Distinct marketing strategies*. Setiap SBU memiliki strategi pemasaran tersendiri dan berbeda dengan unit lainnya.
- e. *Separate accounting*. Untuk kompetitif sebagai unit yang berdiri sendiri, tiap SBU harus dapat menghitung/mentabulasi keuntungan dan biaya-

biayanya sendiri sehingga harus memiliki sistem pembukuan (akuntansi) yang terpisah dari unit lainnya.

1.7. Risiko Manajemen Strategik

Keterlibatan para manajer dalam proses perencanaan strategik akan menimbulkan beberapa risiko yang perlu diperhitungkan sebelum melakukan proses manajemen strategik, antara lain:

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 risiko-risiko tersebut maka para manajer perlu dilatih untuk mengamankan atau memperkecil timbulnya risiko ini dengan cara, yaitu:

1. Melakukan penjadwalan kewajiban-kewajiban para manajer agar mereka dapat mengalokasikan waktu dengan lebih efisien.
2. Membatasi para manajer, dalam proses perencanaan, untuk membuat janji-janji mereka terhadap kinerja yang benar-benar dapat dilaksanakan oleh mereka dan bawahannya.
3. Mengantisipasi dan menanggapi keinginan-keinginan bawahan, seperti usulan atau peningkatan dalam ganjaran.

1.8. Para Perencana Strategi

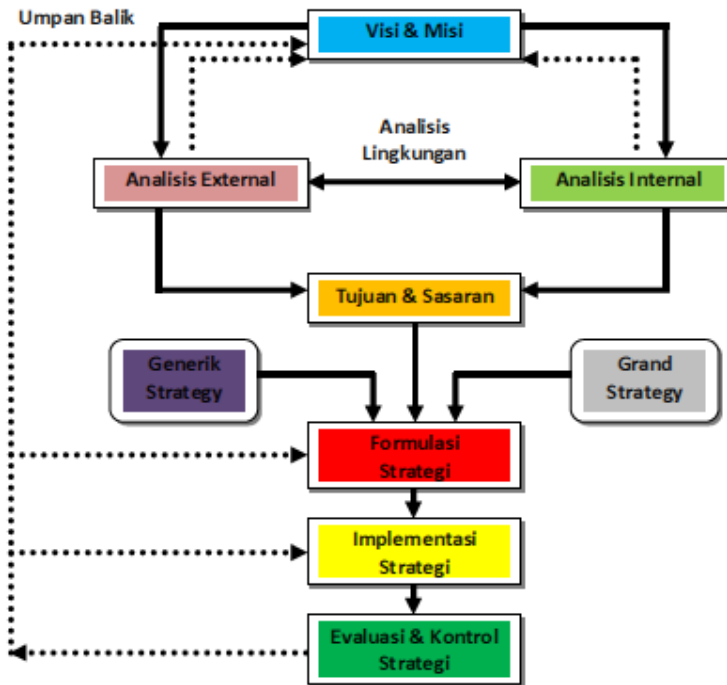
Pada umumnya para perencana/pembuat strategi (*strategikt*) adalah individu-individu yang mempunyai kedudukan yang paling tinggi dalam organisasi bisnis, karena mereka lebih menitikberatkan pada keterampilan konseptual daripada keterampilan administrasi dan teknis. Dengan demikian para pembuat sstrategi biasanya lebih generalis dari pada spesialis.

Aktivitas-aktivitas secara konkret dari perencana strategi adalah memutuskan atau menentukan strategi-strategi dan kemudian oleh tingkat yang lebih rendah akan dikembangkan taktik-taktik operasional yang akan digunakan untuk menerapkan keputusan-keputusan strategik tersebut. Mereka yang berada pada aras tertinggi dikenal dengan sebutan manajemen puncak, yaitu semua eksekutif perusahaan (jika perusahaan memiliki beberapa SBU atau divisi operasional, maka pimpinan unit atau divisi termasuk dalam kelompok ini) yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan. Manajemen puncak memegang beberapa jabatan antara lain: Ketua (*Chairman*), Dewan Komisaris, Direksi, Direktur Utama, *Chief Executive Officer*, Wakil Direktur Senior, Wakil Direktur Pelaksana atau Wakil Direktur.

1.9. Model Manajemen Strategik

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses, dimana informasi masa lalu, saat ini dan ramalan masa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan. Esensi proses yang ditampilkan dalam model manajemen strategik dapat disajikan pada Gambar2 berikut ini.

Gambar 2 Model Manajemen Strategik



Sumber: Pearce dan Robinson (1997)

1.10. Pertanyaan untuk Diskusi

- 1) Apa itu daya saing strategis, strategi, keunggulan kompetitif, pengembalian di atas rata-rata, dan proses manajemen strategis?
- 2) Apa karakteristik lanskap kompetitif saat ini? Apa dua faktor pendorong utama lanskap ini?
- 3) Apa itu pemangku kepentingan? Bagaimana ketiga kelompok pemangku kepentingan utama memengaruhi organisasi?
- 4) Bagaimana Anda menggambarkan pekerjaan para pemimpin strategis?
- 5) Apa saja elemen dari proses manajemen strategis? Bagaimana mereka saling terkait?

BAB II VISI, MISI DAN FALSAFAH PERUSAHAAN

Ide dasar dari penyusunan visi dan misi pertama kali diungkapkan oleh Peter Drucker pada tahun 1970-an. Drucker mengatakan bahwa setiap bisnis atau perusahaan yang didirikan akan selalu dihadapkan pada pertanyaan “Apa bisnis kita?; Siapa pelanggannya?; Nilai tambah apa yang akan diberikan pada pelanggan?; Akan menjadi apa bisnis kita?”. Pertanyaan-pertanyaan tersebut identik dengan pertanyaan “*Apa misi kita?*”. Tujuan dari pertanyaan di atas adalah untuk menunjukkan entitas bisnis dan membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Selain itu John Naisbitt mengingatkan bahwa pada masa yang akan datang perusahaan yang gagal mendefinisikan bisnis mereka akan terlempar dari persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

2.1. Visi dan Misi

Para pendiri ataupun pemilik perusahaan mempunyai suatu tujuan jangka panjang yang akan dituju oleh perusahaannya. Tujuan tersebut merupakan suatu impian keadaan di masa akan datang yang dicita-citakan oleh seluruh personil organisasi (dari jenjang Dewan Komisaris hingga pesuruh) untuk dicapai dengan melakukan aktivitas bisnis. Cita-cita di masa depan yang ada dipemikiran para pendiri inilah yang disebut sebagai visi dari sebuah perusahaan.

Visi yang telah ada tersebut akan sangat sulit dimengerti oleh pihak pihak yang ada di dalam organisasi/perusahaan karena sifatnya yang multidimensi, tidak tertulis dan hanya ada dalam benak para pendiri. Pihak-pihak terkait ataupun personil yang baru saja masuk ke dalam organisasi tentunya tidak akan mengerti arah mana yang akan dituju oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Agar setiap orang dalam organisasi memahami cita-

cita perusahaan, maka dipandang perlu "Visi" tersebut dibuat secara tertulis. Visi tertulis inilah yang dikenal sebagai "*mission statement*" atau pernyataan misi.

Suatu pernyataan misi yang baik adalah bagian penting untuk dapat membuat, mengaplikasi dan mengevaluasi strategi. Mengembangkan dan mengkomunikasikan pernyataan misi yang baik adalah salah satu tahapan yang terpenting di dalam manajemen strategik. Seiring berubahnya waktu, suatu pernyataan misi seharusnya selalu direvisi untuk disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi, tetapi revisi tersebut dapat dilakukan jika telah dipersiapkan dengan teliti dan hati-hati.

Misi yang baik juga haruslah memfokuskan pada kebutuhan konsumen (*customer needs*) dan kegunaan (*utilities*) dari pada sebuah produk. Jika fokus misi terlalu sempit, hanya pada produk, maka suatu saat perusahaan akan mengalami kesulitan manakala produk tersebut sudah tidak disenangi konsumen. Contohnya pada perusahaan AT & T yang berusaha dalam bidang komunikasi dan bukan telepon serta Perusahaan Avon yang bergerak dalam bidang kecantikan dan bukan lipstik ataupun bedak.

Pernyataan misi dapat bervariasi bentuk, panjang, isi dan spesifikasinya. Pada umumnya terdapat delapan karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai pertimbangan dalam penyusunan misi perusahaan. Suatu misi yang baik adalah yang dapat menjawab salah satu atau lebih karakteristik berikut ini:

1. Konsumen. Siapakah konsumen perusahaan?

Perusahaan Johnson & Johnson menyatakan misinya: *Kami percaya bahwa tanggung jawab yang paling utama adalah kepada dokter, perawat dan pasien, kepada para ibu dan yang lainnya yang menggunakan jasa dan produk kami.*

2. Produk atau jasa. Produk utama apakah yang dijual?

Kentucky Fried Chicken menyampaikan misinya: *Menjadi jaringan rumah makan terkemuka di dunia dengan cara memuaskan permintaan pelanggan akan kualitas, pelayanan cepat pada setiap acara makan dengan menu ayam yang dominan.*

3. Pasar. Dimana perusahaan berkompetisi?

Apple Computer menyampaikan misinya terkait dengan diferensiasi pasar yang dituju: *Produk-produk kami, pelayanan dan keramahan akan menolong orang di seluruh dunia untuk mempertajam cara-cara bisnis dan pendidikan yang dijalankan dalam abad ke-21.*

4. Teknologi. Teknologi dasar apa yang digunakan?

Usaha yang dilakukan Hewlett Packard dipusatkan pada pengembangan produk berkualitas tinggi yang nantinya memberikan kontribusi produk yang berteknologi unik dan sedemikian inovatifnya sehingga konsumen bersedia membayar dengan harga tinggi.

5. Komitmen terhadap pertumbuhan, keuntungan atau stabilitas. Komitmen apa yang dianut untuk pencapaian tujuan perusahaan?

Penerbit McGraw-Hill dalam usahanya melayani kebutuhan seluruh dunia akan pengetahuan, guna mendapatkan keuntungan yang sesuai dengan cara mengumpulkan, mengevaluasi, menghasilkan dan mendistribusikan informasi-informasi berharga dengan suatu cara yang menguntungkan konsumen, karyawan, penulis, investor dan masyarakat kami.

6. Konsep Perusahaan. Apa yang menjadi kekuatan dan keunggulan perusahaan?

Perusahaan Hallmark memberikan kualitas produk dan layanan sebagai ekspresi sosial.

7. Komitmen terhadap image masyarakat. Apa yang menjadi persepsi masyarakat terhadap perusahaan?

Pernyataan misi Johnson & Johnson: *Bertanggung jawab kepada masyarakat dimana kami bertempat tinggal dan bekerja dan juga kepada masyarakat dunia.*

8. Komitmen terhadap karyawan. Bagaimana perlakuan perusahaan terhadap karyawannya?

Public Service Electric and Gas Company menyatakan untuk menghargai karyawannya dengan gaji dan keuntungan-keuntungan yang kompetitif dibandingkan dengan kesempatan kerja di daerah sekitarnya serta memberikan balas jasa atas kontribusi mereka kepada efisiensi operasional perusahaan.

Dalam penyusunannya, misi suatu perusahaan dibangun atau dipengaruhi oleh beberapa elemen yang harus dipertimbangkan oleh pembuat strategi tersebut, sehingga dapat benar-benar mencerminkan apa yang ingin dilakukan oleh perusahaan. Elemen-elemen tersebut, yaitu:

- a) Sejarah masa lalu perusahaan,
- b) Keinginan dari pemilik atau manajemen puncak,
- c) Perubahan lingkungan industri,
- d) Keterbatasan sumber daya (tenaga kerja, modal, ketrampilan, dst),
- e) Keunggulan inti yang dimiliki agar dapat kompetitif.

Sebagai contoh adalah sebuah misi dari Bank RIA yang berbunyi : *"Menjadi lembaga pembiayaan pembangunan terkemuka yang memberikan pembiayaan jangka menengah dan panjang, jasa-jasa bank umum dan pasar modal serta usaha-usaha lain yang mendukungnya, dan berpedoman pada azas berusaha secara menguntungkan dalam rangka menunjang pembangunan ekonomi nasional "*. Sedangkan misi salah satu perusahaan televisi swasta di Indonesia, Indosiar adalah: *"Berperan serta memberikan hiburan dan informasi yang bermutu bagi seluruh lapisan masyarakat Indonesia"*

2.2. Falsafah Perusahaan

Pada perjalanan waktu, sering perusahaan mengalami benturan ataupun masalah-masalah yang sangat sulit dipecahkan. Masalah tersebut terkadang akan mempengaruhi tercapainya visi dan misi perusahaan.

Untuk mengatasi hal tersebut, setiap perusahaan dalam menyusun *mission statement* perlu untuk mengembangkan suatu falsafah (*philosophy*) yang akan menuntun perusahaan dalam menyelesaikan setiap masalah yang timbul serta menjadi bimbingan dalam beraktivitas sehari-hari.

Falsafah perusahaan tersebut biasanya disebut sebagai Kredo dan nilai-nilai dari kredo tersebut harus ditanamkan pada setiap hati dan tingkah laku karyawan. Salah satu kredo yang terkenal adalah yang dimiliki oleh perusahaan Johnson & Johnson (J&J). Kredo ini diciptakan tahun 1920 oleh General Johnson. Kredo Johnson & Johnson (J&J) menyebutkan bahwa J&J bertanggung jawab terhadap: *pelanggan, karyawan, masyarakat* dan *pemegang saham*. Urutan dari kredo J&J itu tidak boleh dibalik-balik dan hal tersebut sudah terbukti ampuh digunakan J&J pada saat perusahaan tersebut menghadapi masalah pencemaran pada salah satu produknya (Tylenol) di salah satu kota di Amerika. Pemegang saham menghendaki agar J&J tidak usah mepedulikan hal itu karena akan memakan biaya yang besar untuk mengurusnya. Tetapi J&J mengikuti falsafah yang berlaku bahwa kepentingan pelanggan adalah yang nomor satu, sehingga dengan segera J&J menarik seluruh produknya di seluruh dunia. Hal ini akan mengakibatkan J&J mengalami kerugian dalam jangka pendek tetapi merasakan keuntungan yang besar untuk jangka panjang karena kepercayaan konsumen bahwa mutu produk J&J pasti terjamin aman.

Di Indonesia, beberapa tahun yang lalu kasus serupa juga terjadi yaitu kasus pencemaran produk Aqua dan Indomie. Akhirnya kedua perusahaan

tersebut melakukan hal yang sama dengan yang dilakukan J&J yaitu menarik semua produknya pada saat diketahui tercemar.

Gobel yang dikenal sebagai pelopor industri elektronik Indonesia (merk National & Panasonic) dalam menjalankan usahanya senantiasa berpegang pada falsafah "*pohon pisang*". Alasannya: Pertama, batang (pohon) pisang walaupun dipangkas berkali-kali ia akan tetap tumbuh kembali sebelum berbuah. Kalau sudah berbuah (yang dapat dimakan oleh manusia atau makhluk hidup lain) barulah pohon pisang akan mati. Kedua, sebelum pohon pisang mati terlebih dahulu membentuk tunas baru untuk menggantinya. Jadi ada regenerasi. Ketiga, pohon pisang hidup berkelompok, tidak menyendiri. Ini mencerminkan kebersamaan. Keempat, pohon pisang dapat dimanfaatkan hampir seluruhnya, dari akar hingga daun, pucuk dan buahnya. Daunnya untuk bungkus, batangnya bisa dimakan, pelepah untuk tali, pucuk untuk sayur, dan buah untuk dimakan. Semua bermanfaat, tidak ada yang terbuang.

Selain itu, Matsushita sebagai mitra Gobel memilih "air" menjadi falsafahnya. Alasannya: air ada di mana-mana dan diperlukan setiap insan, air mengalir ke tempat yang lebih rendah. Artinya produk perusahaan tersebut harus memenuhi kebutuhan masyarakat kecil. Falsafah air mengalir membawa konsekuensi pemerataan pendapatan bagi karyawan. Mc Donald's menjadi populer dengan falsafah bisnisnya yaitu: kualitas, pelayanan, kebersihan dan nilai.

2.3. Pertanyaan untuk Diskusi

- 1) Apa itu visi dan misi? Apa kaitan dan nilai mereka dalam proses manajemen strategis?
- 2) Bagaimana peran falsafah perusahaan dalam pencapaian tujuan organisasi?

- 3) Apa pentingnya suatu credo bagi perusahaan?
- 4) Jelaskan keterkaitan falsafah, tujuan dan sasaran dari perusahaan.

BAB III ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS

Analisis lingkungan bisnis merupakan salah satu kegiatan penting dalam proses manajemen strategik, sebab analisis lingkungan ini menghasilkan sejumlah informasi yang diperlukan untuk menilai dan melihat masa depan organisasi. Hasil dari analisis lingkungan ini dapat membantu manajer perusahaan maupun pemimpin organisasi untuk menyusun gambaran yang komprehensif dan logis mengenai lingkungan mereka dari berbagai aspek.

Misalnya Scania, sebuah perusahaan truk multinasional dari Swedia, yang dipengaruhi oleh lingkungan bisnisnya. Pada gilirannya, hal ini akan mengarahkan bagaimana pengambilan keputusan strategik dan operasional perusahaan. Beberapa determinan yang mempengaruhi misalnya aspek desain truk yang harus memenuhi standar Euro dan efisiensi bahan bakar. Sementara faktor lainnya adalah fluktuasi dalam nilai kurs Swedia (Krona), yang merupakan di luar kendali perusahaan tersebut.

3.1. Definisi Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis adalah suatu arus, kondisi, keadaan, atau peristiwa yang saling berkaitan dimana organisasi perusahaan memiliki kendali atau tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya. Pada umumnya, organisasi perusahaan memiliki kendali relatif pada lingkungan bisnis internalnya. Sedangkan, dinamika lingkungan bisnis eksternal yang dihadapi organisasi perusahaan cenderung tidak mampu mengendalikan dan hanya berupaya untuk mengadaptasi dari pengaruhnya.

Untuk memudahkan pemahaman lebih lanjut, lingkungan bisnis dapat diidentifikasi karakteristik-karakteristiknya sebagai berikut:

- 1) Lingkungan bersifat unik. Dua atau lebih organisasi/perusahaan yang bergerak pada bidang usaha yang sama tidak akan menghadapi lingkungan yang sama. Pesaing dalam industri yang sama menghadapi lingkungan yang unik sehingga para analisis dan perumus strategi harus melakukan analisis secara spesifik untuk formulasi strategi suatu perusahaan.
- 2) Lingkungan bersifat dinamis. Kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi tidaklah statis, dan selalu mengalami perubahan yang dinamis dan dramatis. Perubahan-perubahan lingkungan bisnis tersebut dapat mempengaruhi aktivitas-aktivitas dan eksistensi perusahaan di masa yang akan datang.
- 3) Lingkungan merupakan faktor yang perlu dikendalikan; Organisasi perusahaan tidak akan mampu menghadapi faktor lingkungan, tetapi terdapat beberapa aspek perubahan lingkungan yang dapat diterima karena dapat dikendalikan atau dipengaruhi

3.2. Pengambilan Keputusan Dalam Lingkungan Bisnis

Berbagai faktor lingkungan eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi keputusan atau kesimpulan yang dibuat oleh para manajer strategik, yaitu: peran nilai-nilai manajerial, peran etik, tinggi rendahnya partisipasi manajer, serta peran hubungan politik dan kekuasaan dalam organisasi sangat mempengaruhi keputusan atau kesimpulan dalam analisis lingkungan.

- a. Nilai-nilai manajerial. Nilai adalah suatu konsepsi, baik eksplisit atau implisit yang mendefinisikan apakah seorang individu atau kelompok dihargai sebagaimana mestinya.

- b. Peran etika. Pertanyaan apakah pelaku etis telah ada saat manusia mulai bekerja bersama-sama dalam masyarakat tradisional. Masyarakat yang semakin kompleks, masalah-masalah etikapun menjadi semakin kompleks.
- c. Tinggi rendahnya tingkat partisipasi. Cara terbaik untuk mendapatkan individu-individu yang dapat memahami dan menerima keputusan-keputusan strategik adalah melibatkan mereka dalam proses manajemen strategik. Namun hal ini tidak berarti bahwa tingkatan atau level lain dalam organisasi tidak dapat dan tidak harus berpartisipasi dalam proses manajemen strategik. Sebaliknya praktek manajemen yang baik melibatkan secara langsung para manajer level atau tingkat bawah.
 - a) Peran hubungan politik dan kekuasaan. Politik adalah suatu rencana yang cerdas dan lihai, khususnya yang berhubungan dengan kepentingan diri seseorang. Sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk bertindak, kapasitas untuk mempengaruhi, kapasitas untuk bertindak melakukan suatu tindakan.

3.3. Proses Analisis Lingkungan Bisnis Eksternal

Analisis lingkungan bisnis eksternal atau biasanya disebut analisis peluang dan ancaman organisasi/perusahaan. Disebut demikian karena perubahan lingkungan bisnis eksternal perusahaan merupakan sumber utama ancaman dan peluang perusahaan baik saat ini maupun di masa mendatang.

Terdapat dua macam lingkungan bisnis eksternal, yaitu lingkungan eksternal makro dan lingkungan eksternal mikro. Lingkungan eksternal makro biasanya juga disebut lingkungan umum, yaitu lingkungan eksternal dimana organisasi/perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhi unsur secara langsung. Sedangkan lingkungan eksternal

mikro biasanya juga disebut lingkungan tugas atau lingkungan kompetitif atau lingkungan industri yaitu lingkungan eksternal dimana perusahaan mempunyai sedikit kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhi.

Kegiatan analisis dipandang perlu dilakukan untuk mengantisipasi dinamika lingkungan bisnis eksternal yang semakin keras, kompleks, dan sulit ditafsirkan. Proses yang dilakukan manajemen dalam kegiatan analisis harus kontinu terdiri dengan empat aktivitas utama, yaitu:

- a. Pemindaian (*scanning*). Pemindaian merupakan studi terhadap semua segmen dalam lingkungan umum. Melalui pemindaian, perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensi dalam lingkungan umum dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi. Ketika pemindaian, seringkali perusahaan menghadapi data dan informasi yang ambigu, tidak lengkap, dan tidak ada kaitannya. Pemindaian lingkungan merupakan kegiatan penting dan menentukan bagi perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang tidak stabil. Selain itu, aktivitas pemindaian harus disatukan dengan konteks organisasi.
- b. Pengawasan (*monitoring*). Analisis pengawasan (*monitoring*) mengamati perubahan-perubahan lingkungan untuk melihat apakah suatu trend yang penting sudah berkembang di antara hal-hal yang diamati dalam pemindaian. Kritisal bagi pengawasan yang berhasil adalah kemampuan untuk mendeteksi makna dalam peristiwa-peristiwa lingkungan yang berbeda.
- c. Peramalan (*forecasting*). Pemindaian dan pengawasan berkaitan dengan peristiwa-peristiwa dalam lingkungan umum pada suatu waktu. Pada peramalan (*forecasting*), analisis mengembangkan *project* yang layak untuk mengantisipasi apa yang mungkin terjadi, dan seberapa cepat perubahan-

perubahan dan trend-trend itu dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan.

- d. Penilaian (*assesing*). Tujuan penilaian (*assesing*) adalah untuk menentukan waktu dan signifikansi efek-efek dari perubahan-perubahan dan trend-trend lingkungan terhadap manajemen strategis suatu perusahaan. Melalui pemindaian, pengawasan, dan oeramalan, serorang analis dapat memahami lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan penilaian adalah untuk menspesifikasi implikasi pemahaman tersebut pada organisasi. Tanpa penilaian, perusahaan dibiarkan dengan data-data yang menarik, tapi tidak diketahui relenvansi kompetitifnya

A. Faktor Lingkungan Eksternal Makro

Lingkungan eksternal makro terdiri dari lingkungan fisik, demografi, ekonomi, politik dan hukum, teknologi, dan lingkungan sosial budaya. Unsur-unsur lingkungan eksternal tersebut saling berinteraksi satu dengan yang lainnya. Berikut di bahas aspek-aspek dari setiap unsur lingkungan eksternal dan pengaruhnya terhadap strategi perusahaan/organisasi:

1. Lingkungan Fisik. Lingkungan fisik merupakan hubungan timbal balik antara perusahaan dengan lingkungan hidupnya atau ekologi. Ekologi adalah hubungan antara kehidupan manusia dan kehidupan lainnya, baik di udara, tanah dan air. Peraturan perundang-undangan tentang lingkungan hidup berdampak pada strategi perusahaan. Banyak perusahaan khawatir dengan konsekuensi ketatnya aturan tentang lingkungan hidup dan mahalnya biaya untuk menanggulangi dampak kerusakan lingkungan hidup tersebut.
2. Lingkungan Ekonomi. Faktor ekonomi berhubungan dengan sifat dan arah ekonomi dimana suatu perusahaan beroperasi. Sebab pola konsumsi masyarakat secara efektif dipengaruhi oleh tren sektor ekonomi dan pasar,

sehingga dalam perencanaan strategiknya setiap organisasi perusahaan harus mempertimbangkan arah tren ekonomi dari setiap sector pasar yang mempengaruhi industri atau pasarnya.

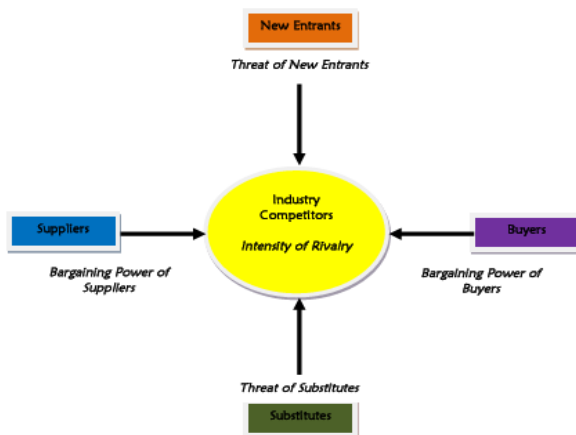
3. Lingkungan Politik dan Hukum. Arah stabilitas politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi para manajer dalam memformulasikan strategi perusahaan. Lingkungan politik dan hukum mencakup faktor-faktor yang dikendalikan oleh pemerintah.
4. Lingkungan Sosial Budaya. Faktor sosial budaya yang dapat mempengaruhi aktivitas dan kinerja perusahaan mencakup keyakinan, nilai-nilai, sikap, serta gaya hidup manusia sebagai akibat perkembangan dan perubahan kondisi kebudayaan.
5. Lingkungan Teknologi. Pengembangan teknologi telah mengurangi atau memperpendek jarak waktu antara gagasan, penciptaan dan komersialisasi produk teknologi. Dalam hal tertentu teknologi baru yang dapat mempengaruhi teknologi produksi akan diadopsi lebih cepat. Untuk mengembangkan kreasi produk-produk baru pengembangan teknologi mempunyai dampak pada setiap aktivitas perusahaan, misalnya terhadap masalah komunikasi, proses produksi dan sebagainya. Teknologi merupakan pendorong utama dibalik pengembangan berbagai produk dan pasar baru tetapi kadang juga menjadi alasan menurunnya berbagai produk dan pasar. Teknologi dapat mempunyai pengaruh penting pada kinerja perusahaan.
6. Lingkungan Demografi. Evolusi atau perubahan populasi penduduk merupakan faktor kunci lingkungan bagi perusahaan. Penduduk secara langsung berdampak pada pasar konsumen dan mempengaruhi kekuatan-kekuatan ekonomi lainnya

B. Faktor Lingkungan Eksternal Mikro (Lingkungan Industri)

Lingkungan eksternal mikro atau industri merupakan lingkungan eksternal yang paling penting bagi kebanyakan manajer dan perumus manajemen strategik suatu perusahaan untuk dianalisis secara mendalam. Lingkungan industri ini sering digunakan sebagai landasan pemikiran strategis dan perencanaan bisnis. Inti pemikirannya ini diterbitkan dalam *Harvard Business Review*, dimana Porter menyampaikan dan menjelaskan lima kekuatan yang membentuk persaingan bisnis pada suatu industri.

Model lima sumber kekuatan persaingan yang dikembangkan Porter menggambarkan kemampulabaan suatu industri (tercermin pada perbandingan antara tingkat pengembalian dari modal yang ditanamkan dengan biaya modalnya) ditentukan oleh lima sumber tekanan bersaing (Gambar 3). Kelima sumber kekuatan tersebut adalah: ancaman pendatang baru (threat of entry), kekuatan pembeli (power of buyers), kekuatan pemasok (power of supplies), ancaman produk atau jasa substitusi (threat of substitution), dan persaingan dalam industri.

Gambar 3. Model Lima Kekuatan Persaingan Dalam Industri



Sumber: Porter (1998)

Faktor persaingan terkuat akan menentukan profitabilitas suatu industri. Oleh karena itu, faktor ini merupakan faktor paling penting dalam perumusan strategi. Setiap industri memiliki struktur yang mendasarinya, yaitu sekumpulan karakteristik ekonomis dan teknis, yang memunculkan kekuatan-kekuatan persaingan ini. Beberapa karakteristik yang sangat penting bagi kekuatan dari masing-masing faktor persaingan adalah sebagai berikut:

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of Entry*). Pendatang baru dalam suatu industri biasanya membawa dan menambah kapasitas baru, keinginan mendapat pangsa pasar baru dan juga sumber daya baru. Perusahaan-perusahaan dengan kelebihan sumber daya yang dimiliki dapat melakukan diversifikasi usaha melalui akuisisi memasuki industri dari pasar yang tidak sejenis. Berat ringannya ancaman pendatang baru tergantung pada hambatan masuk dan reaksi dari para pesaing yang telah ada dimana pendatang baru akan memasuki industri atau pasar tersebut.
2. Kekuatan Pemasok (*Powerful of Supplies*). Pemasok menyediakan dan menawarkan input yang diperlukan untuk memproduksi barang atau menyediakan jasa oleh industri atau perusahaan. Organisasi di dalam suatu industri bersaing antara satu dengan yang lainnya untuk mendapatkan input seperti tenaga kerja, bahan baku, dan modal. Apabila pemasok mampu mengendalikan perusahaan dalam penyediaan input sedang industri tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikan pemasok maka posisi tawar industri lemah dan sebaliknya posisi tawar pemasok kuat.
3. Kekuatan Pembeli/Pelanggan (*Power of Buyers*). Pembeli atau pelanggan disini terdiri dari pelanggan individual dan pelanggan organisasi. Dalam industri tertentu mungkin terdapat beberapa perantara pelanggan

antara industri dengan pemakai atau konsumen akhir, namun juga ada industri atau perusahaan yang menjual secara langsung kepada konsumen akhir.

4. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitution*). Produk pengganti dapat memberikan pilihan bagi pelanggan/pembeli dan akan mengurangi keuntungan perusahaan. Ancaman produk pengganti menjadi besar apabila:
 - Biaya peralihan tidak signifikan,
 - Produk pengganti memberikan nilai manfaat dan harga yang sama,
 - Pembeli atau pelanggan telah terbiasa dengan produk pengganti.
5. Persaingan dalam Industri. Analisis pesaing memungkinkan suatu organisasi menilai apakah organisasi tersebut dapat bersaing dengan sukses di dalam suatu pasar yang memberikan peluang-peluang keuntungan. Untuk menilai kekuatan relatif pesaing, profil pesaing dapat di susun berdasarkan aspek-aspek tertentu. Dalam menilai atau mengidentifikasi kekuatan relatif pesaing, baik pesaing potensial yang akan muncul dan pesaing yang telah ada para eksekutif perlu mempertimbangkan beberapa variabel penting. Sementara itu, beberapa faktor yang menentukan sifat dan intensitas persaingan perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri adalah: konsentrasi bisnis, keragaman persaingan, diferensiasi produk, kelebihan kapaita dan halangan untuk keluar, dan kondisi biaya

C. Analisis Peluang dan Ancaman

Setiap organisasi atau perusahaan bersifat unik, artinya tidak ada satupun persamaan sifat antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Hal ini dikarenakan bahwa setiap organisasi memiliki perbedaan budaya,

sistem, metode dan prosedur dan perbedaan-perbedaan lainnya. Perbedaan sifat organisasi merupakan hal yang penting dalam konteks analisis lingkungan. Artinya bahwa walaupun organisasi itu berbeda dalam beberapa hal mempunyai sesuatu yang sama dalam unsur-unsur lingkungan namun organisasi itu mungkin harus merespon secara berbeda menurut karakteristik lingkungan internalnya.

Karakteristik dan lingkungan eksternal akan memunculkan peluang-peluang terhadap organisasi dan pada sisi lainnya akan memunculkan adanya ancaman-ancaman bagi organisasi. Peluang adalah suatu kecenderungan lingkungan yang menguntungkan yang dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi, divisi perusahaan, fungsi-fungsi perusahaan serta produk dan jasa perusahaan. Ancaman adalah suatu kecenderungan lingkungan yang tidak menguntungkan yang dapat merugikan posisi organisasi, divisi perusahaan, fungsi-fungsi perusahaan, produk atau jasa.

3.4. Proses Analisis Lingkungan Bisnis Internal

Lingkungan bisnis internal adalah lingkungan yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Perusahaan sendiri menurut pola pikir sekarang merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti yang nantinya dapat digunakan untuk membentuk *market position* tertentu. Dengan demikian analisis lingkungan internal akan mencakup analisis mengenai sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan.

Sumber utama dari kompetensi inti sebuah perusahaan sesungguhnya adalah sumber daya dan kapabilitas. Kompetensi ini merupakan dasar bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Untuk lebih jelasnya, maka berikut ini

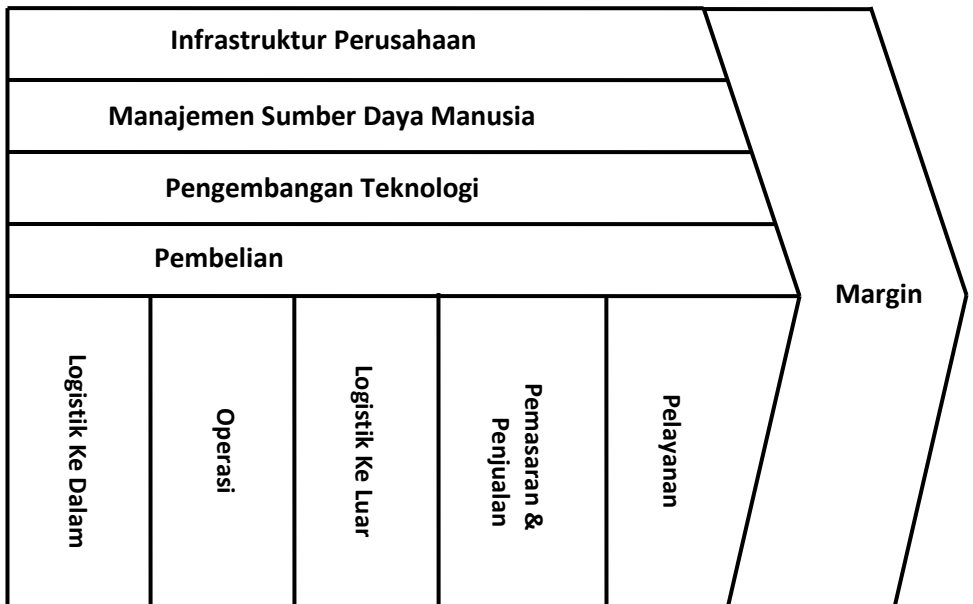
akan diuraikan mengenal masing-masing komponen dari analisa lingkungan internal perusahaan.

1. Sumber daya (*resources*); sumberdaya sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk suatu proses produksi. Secara sederhana sumberdaya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi *tangible*, *intangible* dan *human resources*.
 - a. *Tangible resources* merupakan sumber daya yang dapat dilihat, mudah diidentifikasi dan dievaluasi. Contoh : sumber daya keuangan, sumber daya fisik dan organisasi.
 - b. *Intangible resources* merupakan sumber daya yang tidak terlihat dan hanya dapat dirasakan, misalnya : teknologi, inovasi dan imege.
 - c. Sumberdaya manusia (*human resources*) merupakan sumber daya yang memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa keterampilan, pengetahuan dan kemampuan dalam mengambil keputusan.
2. Kapabilitas (*capability*) adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif. Untuk menentukan kapabilitas suatu perusahaan biasanya didasarkan kepada dua pendekatan, yaitu: pendekatan fungsional dan rantai nilai (*value chain*).
 - a. Pendekatan fungsional menentukan kapabilitas perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan, seperti : pemasaran, penjualan dan distribusi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, produksi serta organisasi secara umum. Sedangkan pendekatan *value chain* merupakan kapabilitas didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai (*value activities*) yang dilakukan untuk mendisain, memproduksi, memasarkan, mengirim dan mendukung produk dan jasa mereka. *Value activities* ini dapat dipandang sebagai suatu *building blocks* dari suatu organisasi dalam

menciptakan produk atau memberikan jasa kepada pelanggannya.

- b. *Value chain* yang dikembangkan oleh Porter, menganalisis aktivitas-aktivitas nilai ini secara rinci serta memberikan analisis mengenai: pelaksanaan aktivitas organisasi, interaksi dari aktivitas-aktivitas, dan peran penting dari aktivitas-aktivitas tersebut. Aktivitas-aktivitas ini dibagi dalam dua kategori yaitu aktivitas utama yang terlibat dalam penciptaan fisik produk atau jasa, penjualan dan pengiriman kepada pembeli serta aktivitas pelayan purna jual serta aktivitas pendukung yang melengkapi aktivitas-aktivitas utama dengan berbagai fungsi-fungsi seperti sumberdaya manusia, pengadaan, pengembangan teknologi serta dukungan administratif.

Gambar 4. Mekanisme Rantai Nilai (*Value Chain*)



Sumber : Porter (1998)

Kedua pendekatan tersebut banyak digunakan oleh perusahaan untuk membentuk kapabilitas perusahaan. Pada organisasi yang kompleks, kapabilitas mempengaruhi struktur hirarki dari perusahaan tersebut. Semakin tinggi tingkat kapabilitas, semakin banyak pula integrasi antar kapabilitas yang tingkatnya lebih rendah. Oleh karena itu sangat diperlukan perpaduan antara kapabilitas fungsional yang ada di dalam perusahaan.

3. Kompetensi inti (*core competence*) merupakan sekumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan suatu perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan. Kompetensi inilah yang membuat perusahaan dapat memiliki daya saing yang terus berkelanjutan. Kompetensi ini bersumber dari kapabilitas dan sumberdaya perusahaan. Tetapi perlu ditekankan bahwa tidak semua sumberdaya maupun kapabilitas merupakan kompetensi inti perusahaan. Adapun ilustrasi kompetensi inti dari suatu perusahaan :
 - a. Sony menawarkan produknya yang memberikan manfaat bagi pelanggan adalah *pocketability*, dan kompetensi intinya adalah miniaturisasi.
 - b. Federal Express manfaat yang ditawarkan adalah penyerahan paket tepat waktu yang didukung oleh kecanggihan *logistic management* sebagai kompetensi intinya.
 - c. Motorola memberikan manfaat komunikasi yang “tak terbatas” kepada pelanggan dengan dukungan *wireless communication* sebagai kompetensi intinya.

Dari berbagai contoh di atas terlihat bahwa komitmen yang diberikan perusahaan untuk membangun suatu kompetensi inti baru adalah komitmen untuk menciptakan atau lebih menyempurnakan sekumpulan manfaat bagi pelanggan, bukan suatu peluang pada produk-produk

tertentu. Komitmen Sony pada *pocketability* sudah mendahului penemuan *walkman*, pesawat *CD portable* dan televisi saku. Dengan demikian komitmen pada pembangunan kompetensi inti lebih didasarkan kepada pemahaman yang lebih mendalam terhadap manfaat yang memberikan kemampuan kepada perusahaan untuk menyampaikan sekumpulan manfaat kepada pelanggan, dan bukan pada hasil keuangan rinci untuk produk atau jasa baru tertentu.

Jika dihubungkan dengan kapabilitas, maka semua kompetensi inti merupakan kapabilitas dan sebaliknya tidak semua kapabilitas merupakan kompetensi inti. Hanya kapabilitas yang memiliki kriteria tertentu yang bisa dikategorikan sebagian kompetensi inti. Kriteria-kriteria tersebut adalah (Grant, 2010):

- *Valuable capabilities*; kapabilitas yang memungkinkan perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman eksternal.
- *Rare capabilities*; kapabilitas yang khas dan jarang dimiliki oleh perusahaan pesaing.
- *Imperfectly imitable capabilities*; kapabilitas yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan lain.
- *Non-substitutable capabilities*; kapabilitas yang sulit atau tidak dapat disubstitusikan.

A. Pengelolaan Sumber Daya Organisasi

Setiap perusahaan harus mengkonsentrasikan usaha-usahanya sebab setiap perusahaan tidak mempunyai sumber daya yang tidak terbatas dan sebagai akibatnya tidak akan mampu mempertahankan posisi kekuatan dalam setiap tahapan operasinya. Adapun hal-hal penting yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya organisasi diantaranya adalah (Grant, 2010):

- a. Keunggulan bersaing. Dalam memproduksi barang untuk keperluan pasar, periklanan secara nasional menjadi sangat penting, tetapi pengendalian kualitas dan konsistensi produk ternyata lebih penting. Perusahaan-perusahaan yang berada pada puncak industri atau pasar kebanyakan telah mengembangkan kekuatan-kekuatan periklanan, pengendalian kualitas dan konsistensi produksi.
- b. Bisnis equipments. Kebanyakan perusahaan yang berorientasi pada konsumen, keterampilan pemasaran diperlukan bagi kelangsungan perusahaan. Bisnis equipments ditentukan oleh dinamika lingkungan persaingan. Bisnis equipments merupakan faktor-faktor yang penting untuk berhasil dalam industri atau pasar dan dimana para pesaing tidak dapat mampu mengabaikan bisnis equipments selamanya.
- c. Key vulnerability. Tidak efisiennya biaya-biaya produksi merupakan sumber kelemahan utama (*key vulnerability*) kebanyakan industri di Indonesia disebabkan oleh krisis moneter dan persaingan internasional. Kelemahan dapat menjadi sumber kelemahan utama apabila perubahan lingkungan mendefinisikan ulang bisnis equipments dalam industri.

B. Identifikasi Kekuatan Sumber Daya Organisasi

Kekuatan-kekuatan sumber daya organisasi yang penting pada tingkat korporasi dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Kemampuan memasuki dan mensukseskan bidang bisnis baru
Kemampuan bisnis baru dikembangkan dalam berbagai cara. Pertama, adalah menggunakan kompetensi khusus dalam unit-unit bisnis yang telah ada untuk menyediakan sarana bagi akuisisi atau pengembangan usaha baru. Kedua, menggunakan sumber daya finansial yang tersedia. Sumber daya finansial ini dihasilkan kelebihan kas dari bidang-bidang

usaha yang telah ada sebelumnya. Ketiga, keterampilan managerial juga dapat memberikan kapabilitas bisnis atau usaha baru. Keterampilan-keterampilan tersebut diantaranya kemampuan untuk melakukan evaluasi atas peluang-peluang.

2. Terciptanya sinergi diantara bisnis yang dikelola

Sinergi terjadi apabila keseluruhan kekuatan dan sumber daya korporasi memberikan manfaat yang lebih besar dari pada kekuatan dari sebagian organisasi secara individual. Penilaian secara obyektif terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing, distinctive competence, Dan faktor-faktor yang membuat lemah memberikan suatu kesadaran kepada para perumus strategi mengenai kapabilitas organisasi dalam menghadapi peluang dan ancaman lingkungan eksternal.

3.5. Teknik Analisis Lingkungan Bisnis

Terdapat beberapa teknik analisis lingkungan bisnis, yang mana dari hasil analisis tersebut akan digunakan untuk memformulasikan strategi (korporasi) perusahaan. Untuk lebih jelasnya, maka dapat diuraikan teknik-teknik analisis lingkungan bisnis berikut ini.

1. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). Analisis SWOT merupakan perangkat yang sangat berguna untuk menganalisis lingkungan bisnis perusahaan keseluruhan. Dengan analisis SWOT perusahaan diharapkan mampu untuk menyeimbangkan antara kondisi internal yang direpresentasikan oleh kekuatan dan kelemahan, dengan kesempatan dan ancaman dari lingkungan eksternal yang ada. Agar lebih jelas maka dalam tabel berikut akan dipaparkan contoh masing-

masing elemen dari analisis SWOT secara sederhana karena elemen-elemen yang lain masih sangat banyak.

Gambar 5. Elemen-Elemen Analisis SWOT

Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi yang unik • Sumber daya keuangan yang memadai • Keterampilan yang unggul • Citra yang baik • Keunggulan biaya • Kemampuan inovasi yang tinggi • Keunggulan teknologi, dll. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada arah strategi yang jelas • Posisi persaingan yang kurang baik • Fasilitas yang usang • Kesenjangan kemampuan manajerial • Lini Produk yang sempit • Citra yang kurang baik • Biaya produksi yang tinggi, dll.
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Segmen pasar yang baru • Penambahan produk baru • Diversifikasi yang berkaitan • Integrasi vertikal • Cepatnya pertumbuhan pasar • dll. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesaing baru • Peningkatan penjualan prod-substitusi • Melemahnya pertumbuhan pasar • Tingginya nilai tawar konsumen • Perubahan selera konsumen, dll.

Aplikasi analisis SWOT ini dijabarkan dalam *External Factors Evaluation* (EFE) dan *Internal Factors Evaluation* (IFE).

a. *External Factors Evaluation* (EFE)

Dalam mengevaluasi faktor-faktor eksternal (EFE), setidaknya ada 5 (lima) langkah dalam pembuatan matriks ini untuk mengetahui dan mengevaluasi lingkungan eksternal perusahaan baik itu lingkungan umum maupun lingkungan industri.

Langkah pertama, membuat list atau daftar faktor-faktor penting dari lingkungan eksternal yang menjadi peluang (*opportunities*) maupun

ancaman (*threats*) bagi perusahaan. Langkah ke-dua, untuk setiap faktor di atas kita kemudian menentukan bobot atau timbangannya (*weight*), dimulai dari 0,0 untuk bobot yang sangat tidak penting sampai 1,0 untuk faktor yang sangat penting. Bobot atau timbangan ini menyatakan seberapa penting dari setiap faktor tersebut dalam industri di mana perusahaan tersebut berada. Perlu diperhatikan bahwa total seluruh bobot atau timbangan tersebut harus sama dengan 1,0.

Pada langkah ke-tiga, masing-masing faktor juga diberikan peringkat (*rating*) mulai dari angka 1 sampai 4. Peringkat (*rating*) ini menggambarkan seberapa besar efektifitas strategi yang sekarang dalam merespon dari berbagai faktor eksternal. Nilai 1 jika perusahaan meresponnya dengan sangat buruk. Nilai 2 jika respon perusahaan sama saja dengan rata-rata perusahaan lain yang berada dalam industri. Nilai 3 jika respon perusahaan terhadap faktor-faktor eksternal tadi lebih baik jika dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang berada di dalam industri. Selanjutnya nilai 4 diberikan jika respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal sangat baik dan optimal. Langkah ke-empat, pada langkah ini, setiap bobot dikalikan dengan peringkat (*rating*) untuk mendapatkan nilai tertimbang (*weighted score*). Kemudian, langkah ke-lima, jumlahkan nilai tertimbang untuk setiap variabel untuk mengetahui total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut. Berapapun faktor eksternal yang dipertimbangkan, baik itu peluang maupun ancaman, total nilai tertimbang yang dihasilkan akan berkisar dari 1,0 untuk yang sangat rendah sampai dengan 4,0 untuk yang sangat tinggi, dengan skor rata-ratanya adalah 2,5.

Dengan demikian jika dari hasil EFE matriks ditemukan bahwa hasil yang diperoleh di bawah 2,5, berarti perusahaan dengan keadaan yang ada belum mampu memanfaatkan peluang secara optimal serta sangat rentan terhadap ancaman persaingan. Atau dengan kata lain, perusahaan dalam posisi lemah atau terancam dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal. Sedangkan jika hasilnya lebih besar dari 2,5 maka bisa disimpulkan bahwa dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi perusahaan relatif kuat. Model di atas memang terkesan subyektif dan terlalu menyederhanakan persoalan, akan tetapi sangat membantu sekali untuk memproses strategi dalam waktu yang sangat cepat dan rasional. Agar lebih jelas tentang aplikasi EFE, berikut akan diberikan contoh ilustrasi pada perusahaan yang bergerak di bidang elektronik. Berikut ditampilkan ilustrasi Matrik EFE pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. External Factors Evaluation (EFE)

No	Variabel Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
I. Peluang (Opportunity)				
1.	Tingkat harga	0,08	1	0,08
2.	Tenaga Kerja	0,07	3	0,21
3.	Perkembangan industry	0,15	2	0,30
4.	Kredit	0,12	3	0,36
5.	Teknologi Luar Negeri	0,14	4	0,56
II. Ancaman (Threat)				
1.	Perubahan teknologi	0,12	4	0,48
2.	Kecondongan Konsumen	0,07	2	0,14
3.	Sumber Daya Alam	0,09	3	0,27
4.	Perilaku Konsumen	0,05	1	0,05
5.	Tarif	0,11	2	0,22
TOTAL		1,00		2,67

Berdasarkan EFE matrik di atas, terlihat bahwa variabel/faktor perkembangan industri dimana perusahaan tersebut berada, merupakan hal yang penting untuk diperhatikan, selain itu juga perusahaan memberikan respon yang baik atas peluang yang ada untuk mendapatkan teknologi asing (hal ini ditandai dengan bobot perkembangan industri dan teknologi luar negeri yang tinggi). Demikian pula dengan perubahan teknologi yang menjadi perhatian utama dalam industri elektronika dan merupakan tantangan bagi perusahaan (hal ini ditandai dengan bobot yang tinggi). Dari total nilai yang dihasilkan yaitu 2,67 yang menandakan bahwa posisi perusahaan relatif cukup baik dalam menahadapi perkembangan lingkungan eksternalnya. Dalam hal ini perusahaan telah mencoba seoptimal mungkin untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman yang ada.

b. *Internal Factors Evaluation* (IFE)

Langkah-langkah untuk mengevaluasi faktor-faktor internal (IFE) ini hampir sama dengan aplikasi EFE yang dipaparkan sebelumnya. Hanya saja kalau dalam EFE yang di list adalah faktor-faktor eksternal (O dan T), maka dalam IFE yang di list adalah faktor-faktor lingkungan internal (S dan W). Agar lebih jelasnya, maka kasus perusahaan elektronika di atas akan dibuat pula Matrik IFE-nya pada berikut.

Tabel 2. Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix

No	Variabel Internal	Bobot	Rating	Nilai
I. Kekuatan (Strength)				
1.	Kemampuan teknologi	0,16	4	0,64
2.	Performansi R & D	0,12	4	0,48
3.	Pelayanan pelanggan	0,15	4	0,60
4.	Kualitas produk	0,14	3	0,42
5.	Jaringan distribusi	0,08	3	0,24
II. Kelemahan (Weakness)				
1.	Tanggung jawab kualitas	0,05	2	0,10
2.	Modal ventura	0,05	2	0,10
3.	Biaya R & D	0,12	1	0,12
4.	Persaingan divisi	0,04	1	0,04
5.	Biaya iklan	0,09	1	0,09
TOTAL		1,00		2,83

Dari hasil matrik IFE di atas terlihat bahwa kemampuan teknologi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dalam industri elektronika dan merupakan kekuatan yang besar bagi perusahaan sendiri (hal ini ditandai oleh bobot dan rating kemampuan teknologi tertinggi). Selain itu dapat dilihat pula bahwa R & D memberikan pengaruh besar bagi industri, akan tetapi biaya R & D yang tinggi juga menjadi beban bagi perusahaan (hal ini ditandai dengan bobot biaya R&D yang tinggi dan *rating* nya yang rendah). Dari total nilai yang dihasilkan, adalah 2,83. ini menunjukkan bahwa secara internal, posisi perusahaan memang cukup kuat.

Agar kesan subyektif dari EFE dan IFE matrik bisa sedikit dikurangi, sebaiknya jika hasil-hasil tersebut dibandingkan pula dengan pesaing-pesaingnya dan dimasukkan ke dalam sebuah matrik, yang disebut dengan *Competitive Profile Matrix* (CPM Matrix). Perlu ditekankan di sini bahwa faktor-faktor yang diperhitungkan dalam CPM

matrik ini biasanya jauh lebih luas dan sifatnya lebih umum dibandingkan dengan faktor-faktor yang terdapat di dalam EFE maupun IFE matrik. Agar dapat memberikan kejelasan, maka berikut diberikan contoh CPM matrik dari perusahaan berikut dengan para pesaingnya.

Tabel 3. Competitive Profile Matrix (CPM)

Faktor Kritis	Bobot	Perusahaan		Pesaing 1		Pesaing 2	
		Rank	Nilai	Rank	Nilai	Rank	Nilai
Kompetisi harga	0.20	4	0.80	2	0.40	1	0.20
Kualitas produk	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Kesetiaan Konsumen	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Pangsa Pasar	0.20	1	0.20	3	0.60	2	0.40
Posisi Keuangan	0.40	2	0.80	1	0.40	4	1.60
Total	1.00		2.40		2.10		2.80

Berdasarkan matrik CPM di atas, terlihat bahwa posisi keuangan adalah faktor yang signifikan dalam industri elektronika. Posisi keuangan dalam hal ini menunjukkan seberapa besar penjualan serta pendapatan, aset, pinjaman dan biaya yang dialokasikan untuk iklan, R & D dan lain-lain. Sementara itu, yang menjadi andalan perusahaan adalah kompetisi harga karena keunggulannya dalam mendptkan produk dengan biaya yang rendah (dalam hal ini peranan penggunaan teknologi paling dominan). Dari ke-tiga perusahaan seperti terlihat dalam matrik CPM di atas, dapat diketahui bahwa perusahaan yang paling kuat adalah pesaing 2, yang diindikasikan dengan nilai totalnya yang tertinggi.

2. Analisis SWOT Matrix. Analisis SWOT Matrix ini menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang didasarkan pada hasil analisis SWOT. Oleh karenanya tidaklah mengherankan jika kemudian ada 4 alternatif strategi yang tersedia yaitu strategi SO, WO, ST dan WT. Informasi yang digunakan oleh masing-masing strategi ini diperoleh dari matrik EFE dan IFE. Oleh karena itu sebelum menghasilkan SWOT matrix, pembuatan EFE dan IFE tentu saja menjadi hal yang harus didahulukan terlebih dahulu.

Strategi SO dalam SWOT matrix ini adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya/*Strength* (S) untuk memanfaatkan berbagai peluang/*Opportunities* (O) yang ada. Sedangkan WO strategi adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan/*Weaknesses* (W) yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang/*Opportunity* (O). Strategi ST adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan/*Strength* (S) untuk mengurangi berbagai ancaman/*Threat* (T) yang melingkupi perusahaan. Sedangkan strategi WT adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan/*Weaknesses* (W) dalam rangka meminimalisir berbagai ancaman/*Threat* (T). Untuk lebih jelasnya, maka berikut ini akan diilustrasikan SWOT matrix dari suatu perusahaan yang bergerak dibidang elektronika (Gambar 6). Adapun informasi SWOT matrix ini berasal dari hasil EFE matrix dan IFE matrix sebelumnya.

Gambar 6. Analisis SWOT Matrix

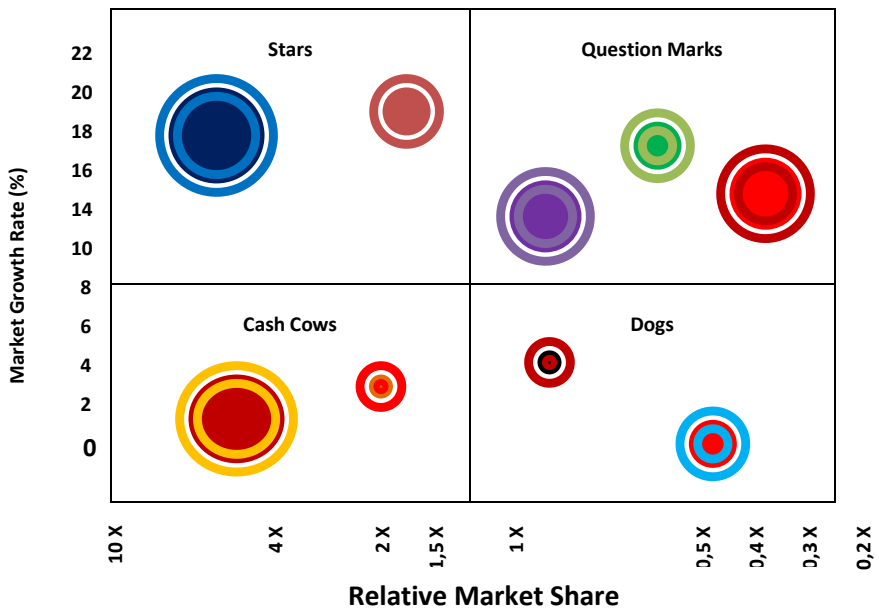
IFAS	STRENGTHS(S) 1. Kemampuan teknologi. 2. Kualitas produk. 3. Performansi R & D. 4. Jaringan distribusi. 5. Pelayanan pelanggan.	WEAKNESSES(W) 1. Tanggung jawab kualitas 2. Modal ventura. 3. Biaya R & D. 4. Persaingan divisi. 5. Biaya iklan.
OPPORTUNITY(O) 1. Tingkat harga. 2. Tenaga kerja. 3. Perkembangan industri. 4. Kredit. 5. Teknologi.	SO Strategy 1. Mengembangkan produk dengan teknologi modern, 2. Menerapkan teknologi luar negeri dalam produksi. 3. Memperluas jaringan pemasaran produk.	WO Strategy 1. Meningkatkan efektivitas periklanan produk 2. Melakukan R&D atas teknologi luar negeri 3. Meningkatkan kualitas produk.
THREATS(T) 1. Perubahan teknologi. 2. Kecondongan konsumen. 3. Sumber daya alam. 4. Perilaku konsumen. 5. Tarif.	ST Strategy 1. Melakukan riset & terus mengikuti perkembangan teknologi. 2. Meningkatkan pelayanan pada pelanggan. 3. Menciptakan produk yang meminimalkan penggunaan SDA.	WT Strategy 1. Membuat iklan yang dapat mempengaruhi konsumen. 2. Melakukan R&D atas keinginan konsumen. 3. Melakukan R&D atas perubahan teknologi.

3. BCG'S Growth Share Matrix. A ini merupakan salah satu metode untuk merumuskan strategi korporat (*corporation strategy*). Metode ini menggunakan pendekatan Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar. Ide dasar dari pendekatan ini adalah bahwa suatu perusahaan harus memiliki portfolio bisnis yang seimbang, yang menghasilkan dana lebih besar daripada yang digunakannya sehingga dapat mendukung bisnis lain yang lebih membutuhkan, serta untuk berkembang dan mendapatkan profit. Peran setiap bisnis biasanya ditentukan oleh dua faktor, yaitu :

- Market growth rate adalah persentase pertumbuhan pasar yang ditunjukkan pada sumbu vertikal.
- Relative market share merupakan kekuatan pangsa pasar yang ditunjukkan pada sumbu horizontal. Angka ini dihitung dengan membagi pangsa pasar perusahaan (dalam unit) dengan pangsa pasar pesaing terbesar.

Untuk lebih jelasnya dapat dipaparkan matrik pertumbuhan pangsa pasar pada gambar berikut ini.

Gambar 7. Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar



Sumber : Certo dan Peter (1990)

Dari matrik pertumbuhan pangsa pasar sebagaimana tertera pada gambar di atas terlihat bahwa sumbu vertikal merepresentasikan tingkat pertumbuhan pasar, sedangkan sumbu horizontal merepresentasikan pangsa pasar relatif. Tingkat pertumbuhan pasar di sini menunjukkan

persentase pertumbuhan pasar dimana perusahaan beroperasi, sedangkan pangsa pasar relatif diperoleh dengan membandingkan volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing yang terbesar. Pangsa pasar relatif yang sama dengan 1,0 berfungsi sebagai garis pemisah antara pangsa pasar tinggi dengan pangsa pasar rendah, dan tiap lingkaran pada gambar tersebut menunjukkan penerimaan relatif dari suatu single business (SBU). Semakin besar lingkaran berarti semakin besar penjualan dan pangsa pasar.

Growth-share matrix ini memiliki empat sel yang menggambarkan empat kombinasi yang memungkinkan dari tinggi rendahnya pertumbuhan dan pangsa pasar yang terdiri dari:

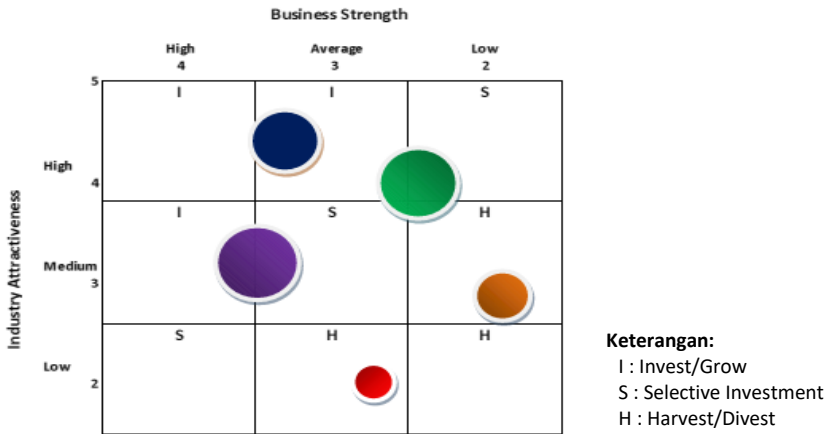
- 1) *Question Marks* yang menunjukkan bahwa bisnis perusahaan beroperasi pada pasar yang pertumbuhannya tinggi, namun pangsa pasarnya relatif rendah.
- 2) *Stars* yang menunjukkan bahwa bisnis yang berhasil pada tahap sebelumnya, merupakan *market leader* dalam pasar yang tinggi pertumbuhannya, namun tidak terlalu banyak menghasilkan kas.
- 3) *Cash Cows* yang menunjukkan bahwa bisnis yang pertumbuhan tahunannya kurang dari 10%, namun tetap memiliki pangsa pasar yang terbesar.
- 4) *Dogs* yang menunjukkan bahwa bisnis yang memiliki pangsa pasar yang lemah dan pertumbuhan pasar rendah, namun tetap dipertahankan untuk alasan-alasan tertentu.

Setelah tiap bisnis perusahaan digambarkan dalam *growth share matrix*, tahap berikutnya adalah mengevaluasi apakah portfolio tersebut sehat dan seimbang. Berdasarkan posisi dari tiap bisnis, selanjutnya terdapat empat alternatif strategi yang dapat diformulasikan, yaitu:

- a) Mengembangkan pangsa pasar, strategi ini cocok untuk *question marks* yang harus ditingkatkan pangsa pasarnya menjadi stars. Untuk beberapa perusahaan keuntungan jangka pendek mungkin dikorbankan untuk mencapai pangsa pasar yang tinggi dan keuntungan jangka panjang di masa yang akan datang.
 - b) Mempertahankan pangsa pasar, strategi ini cocok untuk *cash cow* dengan posisi pangsa yang kuat. Dana yang dihasilkan oleh *cash cow* yang dewasa sebaiknya digunakan untuk bisnis yang lain dan pembaharuan finansial.
 - c) Harvest, pada strategi ini sebaiknya dilakukan penyuntikan dana jangka pendek sebanyak mungkin bahkan jika kondisi pasar sedang menurun. Perusahaan yang masih menunjukkan masa depan yang menjanjikan, namun pertumbuhan tergolong kecil adalah calon yang baik untuk penyuntikan dana tersebut.
 - d) Divest, pada strategi ini sebaiknya perusahaan dijual atau dilikuidasi, karena sumberdaya yang dicurahkan dapat digunakan untuk proyek lain yang lebih menguntungkan. Strategi ini cocok untuk posisi *dogs* dan *question marks*.
4. GE's Multifactors Portfolio Matrix. Metode ini dikembangkan oleh perusahaan General Electric bersama perusahaan konsultan terkemuka McKinsey. Menurut GE's matrix ini, bahwa setiap perusahaan sayogyanya ditempatkan pada dua dimensi di dalam matrik, yaitu: daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Dalam penggunaan teknik ini, perusahaan harus menentukan faktor-faktor yang paling penting untuk mendefinisikan daya tarik industri dan kekuatannya. Tahap selanjutnya, mengukur setiap variabel berdasarkan kepentingan relatifnya terhadap faktor lain. Jumlah

bobotnya harus sama dengan satu. Untuk lebih jelasnya maka akan diperlihatkan pada gambar berikut ini.

Gambar 8. GE's Multifactors Portfolio Matrix



Sumber : Certo dan Peter (1990)

Informasi yang dapat disampaikan dari matrik GE's Multifactors Portfolio adalah:

- Tiap bulatan pada matriks ini mewakili pasar secara keseluruhan, dan bagian yang lebih gelap mewakili pangsa pasar bisnis organisasi.
- Tiap organisasi digambarkan pada matrik ini dalam dua dimensi utama, yaitu daya tarik industri (*industry attractiveness*) dan kekuatan bisnis (*business strenghts*).
- Masing-masing dimensi tersebut merupakan suatu gabungan pengukuran dari bermacam-macam faktor.
- Kedua dimensi ini baik untuk perumusan strategi, karena suatu bisnis yang berhasil biasanya memiliki daya tarik dan memlliki kekuatan bisnis tertentu yang diperlukan di dalamnya.

- o Kedua dimensi tersebut diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa.

Berdasarkan gambaran kondisi bisnis pada tampilan matrik, maka selanjutnya dapat direkomendasikan tiga strategi alternatif yang dapat ditawarkan, yaitu:

- 1) Investasi selektif (*selective investment*); bisnis yang terletak pada sel-sel yang membentuk diagonal dari kiri bawah ke kanan atas, merupakan bisnis yang berkekuatan sedang, Oleh karena itu investasi harus dilakukan secara selektif.
- 2) Invest/Grow; bisnis yang terletak pada sel-sel bagian kiri atas merupakan bisnis paling kuat. Oleh karena itu strategi yang paling representatif untuk kondisi ini adalah strategi invest/grow.
- 3) Harvest/Divest; bisnis yang terletak pada sel-sel bagian kanan bawah, merupakan bisnis yang berkekuatan rendah secara keseluruhan. Oleh karena itu strategi yang tepat adalah posisi ini adalah strategi harvest/divest.

Bagaimanapun juga, karena banyaknya variabel yang dipertimbangkan, maka dalam penyusunan matrik ini menjadi tidak mudah. Adapun penyusunannya terdiri dari berbagai tahapan, seperti dipaparkan berikut ini.

- a) Perusahaan harus menentukan faktor-faktor yang paling kritis terhadap pendefinisian daya tarik Industri dan kekuatan bisnis.
- b) Perusahaan harus memberi bobot nilai untuk tiap variabel berdasarkan pentingnya faktor tersebut jika dibandingkan dengan faktor-faktor lain, sehingga jumlah bobot seluruhnya adalah 1,0.
- c) Perusahaan harus menunjukkan skala 1-5 dan bagaimana tinggi rendahnya nilai bisnis mereka terhadap faktor tersebut.

Untuk memudahkan pemahaman GE's Multifactors Portfolio Matrix, berikut disajikan ilustrasi dimensi daya tarik industri dan kekuatan bisnis yang dijadikan dasar penyusunan matrik.

Tabel 4. Daya Tarik Industri Dan Kekuatan Bisnis

No	Daya Tarik Industri	Bobot	Rating (1-5)	Nilai
1.	Ukuran Keseluruhan Pasar	0,20	4,00	0,80
2.	Tk. Pertumbuhan Pasar/Tahun	0,20	5,00	1,00
3.	Laba Kotor	0,15	4,00	0,60
4.	Intensitas Persaingan	0,15	2,00	0,30
5.	Kebutuhan Teknologi	0,15	3,00	0,45
6.	Inflasi	0,05	3,00	0,15
7.	Kebutuhan Energi	0,04	2,00	0,08
8.	Dampak Lingkungan	0,04	1,00	0,04
9.	Sosial/Politik/Hukum	0,02	1,00	0,04
Total		1,00		3,46

No	Kekuatan Bisnis	Bobot	Rating (1-5)	Nilai
1.	Pangsa pasar	0,10	4,00	0,40
2.	Pertumbuhan pangsa	0,15	4,00	0,60
3.	Kualitas produk	0,10	4,00	0,40
4.	Reputasi merk	0,10	5,00	0,50
5.	Jaringan distribusi	0,05	4,00	0,20
6.	Efektivitas promosi	0,05	5,00	0,25
7.	Kapasitas produksi	0,05	3,00	0,15
8.	Efisiensi produktif	0,05	2,00	0,10
9.	Biaya per unit	0,15	3,00	0,45
10.	Pasokan bahan baku	0,05	5,00	0,25
11.	Performansi R & D	0,10	4,00	0,80
12.	Personel Manajerial	0,05	4,00	0,20
Total		1,00		4,30

3.6. Pertanyaan untuk Diskusi

- 1) Mengapa penting bagi perusahaan untuk mempelajari dan memahami lingkungan eksternal?

- 2) Apa perbedaan antara lingkungan umum dan lingkungan industri? Mengapa perbedaan ini penting?
- 3) Bagaimana proses analisis lingkungan eksternal? Apa yang ingin dipelajari perusahaan ketika menggunakan proses ini?
- 4) Bagaimana lima kekuatan persaingan dalam suatu industri memengaruhi potensi keuntungannya? Jelaskan.
- 5) Apa pentingnya mengumpulkan dan menafsirkan data dan informasi tentang pesaing? Praktik apa yang harus digunakan perusahaan untuk mengumpulkan intelijen pesaing dan mengapa?
- 6) Mengapa penting bagi perusahaan untuk mempelajari dan memahami organisasi internalnya?
- 7) Apa perbedaan antara sumber daya berwujud dan tidak berwujud? Mengapa penting bagi para pembuat keputusan untuk memahami perbedaan-perbedaan ini? Apakah sumber daya berwujud terkait lebih dekat dengan penciptaan keunggulan kompetitif daripada sumber daya tidak berwujud, atau apakah sebaliknya benar? Mengapa?
- 8) Bagaimana perusahaan menciptakan kapabilitas? Apa empat kriteria yang digunakan untuk menentukan kapabilitas perusahaan mana yang merupakan kompetensi inti?
- 9) Apa itu analisis rantai nilai? Apa yang didapat perusahaan ketika berhasil menggunakan alat ini?
- 10) Apa itu outsourcing? Mengapa perusahaan melakukan outsourcing? Akankah alih daya kepentingan tumbuh seiring dengan kemajuan kita di abad kedua puluh satu? Jika demikian, mengapa?
- 11) Bagaimana perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal? Mengapa sangat penting bagi para manajer untuk memiliki

pemahaman yang jelas tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan mereka?

BAB IV STRATEGI KORPORASI

Strategi korporat berhubungan secara langsung dengan pilihan-pilihan untuk membangun dan membentuk portofolio bisnis yang sehat atau yang paling menguntungkan. Porter (1998) menulis bahwa konsep strategi korporasi biasanya memiliki empat dimensi, yaitu manajemen portofolio bisnis, reskruturisasi, peng-alihan kemampuan (*transferring skills*), dan berbagi aktivitas (*sharing activities*). Dua dimensi yang terakhir, yaitu pengalihan kemampuan dan berbagi aktivitas berkaitan dengan relasi dan interaksi antar peran, fungsi, atau bagian yang dimaksudkan untuk memperoleh sinergi (*synchronized energy*).

Collis dan Montgomery (2004) mendefinisikan strategi korporasi sebagai "*The way a company creates value through the configuration and coordination of its multi-market activities*". Ada tiga aspek yang ditonjolkan dalam definisi tersebut, yaitu penciptaan nilai (*value creation*), teba atau skopa bisnis yang akan dijalankan (*configuration*), dan bagaimana pengendalian akan dilakukan perusahaan terhadap berbagai unit usahanya (*coordination*).

Dengan demikian, strategi pada aras korporasi pada dasarnya memilih portofolio bisnis yang diharapkan memiliki tingkat sinergi yang tertinggi, yang memungkinkan transfer kompetensi antar bagian atau fungsi, dan yang memungkinkan setiap unit usaha ber-saing secara memadai di pasar atau industrinya masing-masing.

4.1. Jenis-Jenis Strategi Korporasi

Berikut ini adalah jenis-jenis strategi korporasi yang banyak ditulis oleh para ahli, adalah sebagai berikut:

- 1) **Strategi Konsentrasi.** Strategi ini diambil oleh, antara lain: *Coca Cola*, *McDonald's*, *BIC Pen Corp*, *Polaroid*. Strategi konsentrasi menonjolkan

prinsip "*doing one thing very well*". Dalam strategi konsentrasi, perusahaan tidak berarti hanya melakukan hal yang sama dengan cara yang sama secara terus-menerus. Perusahaan masih memiliki pilihan-pilihan strategik, seperti: menambah kegunaan produk, memperkenalkan jenis/model yang lebih bervariasi, memasuki saluran distribusi yang baru, menggunakan teknik-teknik promosi yang lebih kreatif, dan sebagainya. Strategi konsentrasi biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki akar sejarah yang kuat atau menjadi pionir dalam bisnis tertentu. Namun harus diakui, strategi konsentrasi juga memiliki risiko tersendiri. Jika terjadi perubahan pasar atau teknologi secara mendadak, perusahaan bisa berada dalam posisi yang rentan.

- 2) **Strategi Integrasi Vertikal.** Strategi ini berkaitan dengan penguasaan tahap-tahap proses produksi dari hulu (*upstream*) ke hilir (*down stream*). Integrasi vertikal ke arah hulu disebut *backward-vertical integration*, sedangkan ke arah hilir disebut *forward-vertical integration*. Banyak pertimbangan yang mendorong perusahaan untuk melakukan strategi integrasi vertikal, seperti: keinginan untuk menekan biaya produksi dan biaya-biaya transaksi yang timbul dari hubungan produksi yang spesifik dan unsur ketidakpastian yang besar, keinginan untuk mengamankan posisi pasar, mengurangi ketergantungan pada pihak lain, dan sebagainya. Integrasi vertikal ke belakang bisa mengubah "*cost center*" menjadi "*profit center*". Strategi integrasi vertikal ke depan biasanya dimaksudkan untuk mengamankan akses pasar dan kemungkinan terjadinya perubahan pasar yang cepat.

Studi PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) menunjukkan bahwa strategi integrasi vertikal hanya menguntungkan apabila dilakukan oleh perusahaan dengan penguasaan pangsa pasar yang besar. Salah satu

risiko strategi integrasi vertikal adalah perusahaan harus menyeimbangkan skala ekonomi pada tahapan produksi yang berbeda-beda. Keleluasaan untuk menyeimbangkan berbagai skala ekonomi tersebut lebih dimungkinkan apabila perusahaan menguasai pangsa pasar yang memadai. Di Indonesia, Percetakan *Gramedia* dinilai sukses karena melakukan integrasi vertikal dengan mendirikan toko-toko buku *Gramedia* di berbagai kota. Langkah ini tidak dilakukan Percetakan *Sinar Kasih*.

- 3) **Strategi Diversifikasi Berkaitan.** Sesuai dengan prinsip "jangan taruh telur dalam satu keranjang", maka strategi diversifikasi (menganekaragamkan jenis usaha) merupakan strategi yang sering ditempuh suatu perusahaan. Rumelt (1986) mendefinisikan diversifikasi sebagai: "*Any entry into a new product-market activity that requires or implies an appreciable increase in the available managerial competence within the firm*". Porter (1998) menyebut bahwa biasanya ada tiga tes sebelum strategi diversifikasi dilakukan, yaitu : tes daya tarik (*the attractiveness test*), tes biaya masuk (*cost of entry test*), dan tes peningkatan kinerja (*the better-off test*). Bidang usaha yang dimasuki harus memenuhi tiga persyaratan tersebut, yaitu: 1. memiliki daya tarik yang tinggi, 2. biaya masuk dapat dihitung dengan akurat, dan 3. meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berbagai jenis usaha bisa dikaitkan dengan jenis teknologi yang digunakan, pasar yang dilayani, jenis saluran distribusi yang digunakan, komplementaritas pemakaian antar produk, dan sebagainya. *BIC Pen Corp.* yang menghasilkan *ballpoint* habis-pakai buang, melakukan diversifikasi dengan masuk ke usaha korek api habis-pakai buang dan alat cukur habis-pakai buang. *Coca cola* juga melakukan diversifikasi dengan masuk ke bisnis pembuatan minuman anggur.

Strategi diversifikasi sebagian besar lahir sebagai proses alami dari suatu organisasi bisnis yang bertumbuh menjadi besar. Perusahaan yang pada awalnya mendalami suatu bisnis tertentu dianggap wajar jika kemudian memiliki informasi strategik mengenai hal-hal yang terkait dengan bisnisnya. Perusahaan tersebut masuk ke dalam bisnis yang terkait dengan motif yang bermacam-macam, seperti: ingin menggunakan akumulasi keuntungan yang ada, ingin memanfaatkan pengalaman yang terkait, ingin meningkatkan ke-amanan bisnis utamanya di masa depan, dan sebagainya.

- 4) **Strategi Diversifikasi Tak Berkaitan.** Jika pada strategi diversifikasi berkaitan, persoalan "*strategic fit*" menjadi pertimbangan utama, maka pada strategi diversifikasi tak terkait, pertimbangan pokoknya adalah upaya untuk masuk ke bisnis yang menjanjikan keuntungan besar.

Strategi diversifikasi tak terkait, sering juga disebut strategi konglomerasi, memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri. Keunggulan strategi ini adalah kemampuannya menciptakan pasar modal internal yang alokasi sumber dayanya bisa dilakukan lebih efisien dengan mengikuti prinsip mekanisme pasar di bawah koordinasi manajemen. Konglomerasi juga merupakan tempat persemaian kemampuan manajerial yang baik, karena memungkinkan seorang manajer memiliki pengalaman mengelola bisnis yang beraneka macam. Namun, perusahaan konglomerat juga memiliki kelemahan. Perusahaan dapat kehilangan konsentrasi pada bisnis utamanya (*core business*). Proses konglomerasi juga menuntut kapabilitas manajerial ekstra, karena kebutuhan koordinasi dan proses pengambilan keputusan lintas usaha menjadi semakin besar.

- 5) **Strategi Putar Haluan (*Turnaround*) dan Pemangkasan (*Retrenchement*).** Ke-dua strategi ini dimaksudkan untuk membenahi portofolio usaha yang

tidak sehat. Strategi yang spesifik tergantung pada mengapa suatu portofolio bisnis tidak sehat, dan urgensi persoalan yang dihadapi. Strategi pemangkasan bersifat jangka pendek, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan keuntungan.

Dalam literatur bisnis, ada sejumlah kisah tentang para penyelamat perusahaan (*corporate messiahs*) yang sukses. Misalnya, kisah Lee Iacocca menyelamatkan *Chrysler*, perusahaan mobil terbesar ke-tiga di Amerika Serikat, atau kisah Carlos Ghosn yang menyelamatkan perusahaan mobil *Nissan*.

- 6) **Strategi Divestasi dan Likuidasi.** Dalam suatu portofolio usaha tidak jarang dijumpai jenis usaha yang tidak cocok untuk ditangani terus-menerus, atau memiliki kinerja yang kurang memuaskan. Unit usaha tersebut bisa dijual pada pihak lain, atau dijadikan unit usaha yang mandiri dengan atau tanpa penyertaan kepemilikan dari induknya. Strategi yang paling tidak menyenangkan adalah strategi likuidasi. Strategi terakhir ini biasanya diambil apabila tidak ada harapan lagi untuk mempertahankan unit usaha yang dimaksud.

Strategi divestasi dan likuidasi biasanya berkaitan dengan biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan (*exit costs*). Risiko strategi divestasi dan likuidasi adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan proses administrasi penjualan unit usaha atau biaya kebangkrutan usaha, biaya keterkaitan antarunit usaha yang telah terjadi, pertimbangan emosional, dan kekuatan pengaruh keputusan divestasi atau likuidasi terhadap reputasi perusahaan atau pemiliknya.

- 7) **Strategi Kombinasi.** Berbagai strategi yang telah disebutkan bukan merupakan pilihan "ini-atau-itu". Pilihan-pilihan tersebut dapat dikombinasikan dalam berbagai variasi sesuai dengan situasi dan kondisi.

Pilihan-pilihan itu pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok pilihan, yaitu :

- Perusahaan akan mempertahankan unit-unit bisnisnya. Perusahaan menjalankan strategi intensif (*intensive strategy*). Strategi intensif adalah strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi pengembangan pasar.
- Perusahaan akan menambah atau mendapatkan unit bisnis baru. Ada dua kemungkinan, yaitu strategi integratif atau strategi diversifikasi. Strategi integrasi dapat bersifat horisontal, perusahaan tidak menambah lini usaha baru, sehingga mirip dengan strategi penetrasi pasar atau pengembangan pasar, atau bersifat vertikal, yaitu menambah unit usaha baru yang terkait dalam rantai produksi-pemasaran.
- Perusahaan akan mengurangi atau bahkan menutup unit bisnis. Strategi ini adalah strategi penciutan (*retrenchment*) dan penanggalan (divestasi dan likuidasi).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disampaikan bahwa setiap pilihan strategi tentu saja mengandung risiko yang berbeda, dan cenderung berhasil dalam situasi dan kondisi yang berlainan. Strategi integrasi vertikal mengandung risiko, antara lain: keharusan menyeimbangkan kapasitas pada berbagai tahapan produksi dan memberi beban finansial yang tidak ringan, maka cenderung berhasil apabila perusahaan memiliki pangsa pasar yang besar. Strategi diversifikasi penting untuk menyebar risiko dan me-manfaatkan peluang-peluang bisnis yang baru, termasuk peluang untuk menjadi pionir pasar, namun mengandung risiko tersendiri, karena dapat menjebak perusahaan untuk mengerjakan usaha yang tidak dikuasainya dengan baik.

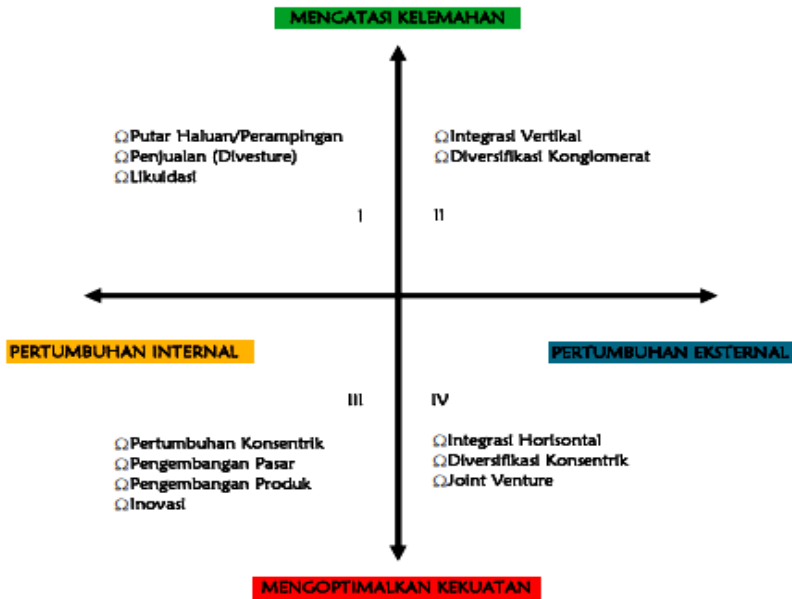
4.2. Proses Seleksi Strategi Korporasi

Pada tahap pemilihan strategi tertentu, perusahaan harus melakukan analisis SWOT (TOWS). Para ahli mengembangkan *space matrix* (matrik ruang). Matrik ini menekankan pada pentingnya memperhatikan posisi strategik suatu usaha dalam matrik yang menghubungkan peng-ubah (variabel) internal dan eksternal organisasi.

Ada empat kemungkinan hasil dalam analisis matrik ruang. Pertama, keadaan agresif, yaitu keadaan yang kondisi internal maupun eksternal sangat memadai dan kondusif untuk menjalankan bisnis. Ke-dua, keadaan konservatif, yang kondisi keuangan perusahaan baik, tetapi lingkungan eksternal kurang kondusif. Ke-tiga, kondisi defensif, yaitu keadaan yang kondisi perusahaan kurang menguntungkan secara internal maupun eksternal. Ke-empat adalah kondisi kompetitif, yang kondisi eksternal dalam keadaan baik dan perusahaan memiliki daya saing yang cukup baik, namun kondisi finansial kurang baik.

Pearce dan Robinson (1997) mengemukakan terkait dengan pengelompokan pilihan strategi berdasarkan variabel pilihan seperti terlihat pada gambar berikut.

Gambar 9. Grand Strategic

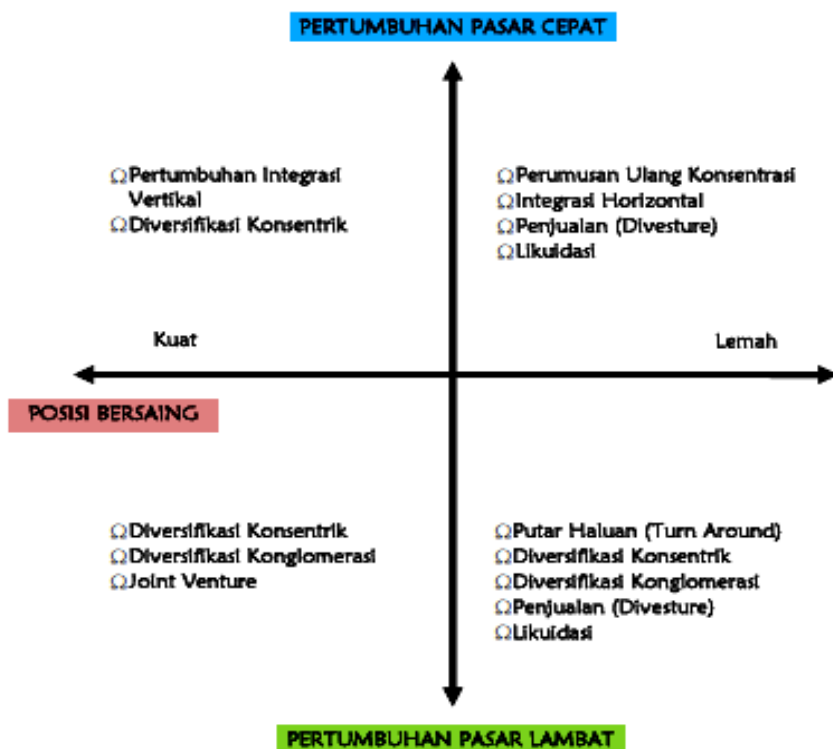


Sumber: Pearce dan Robinson (2008)

Matrik di atas dapat diketahui bahwa strategi putar haluan, perampingan, divestasi, dan likuidasi tepat dilakukan apabila perusahaan berusaha mengatasi kelemahan-kelemahannya. Sebaliknya, usaha patungan, integrasi, dan diversifikasi tepat untuk memaksimalkan kekuatan perusahaan. Perusahaan yang memiliki banyak kelemahan dan memilih strategi diversifikasi cenderung memperparah kelemahannya.

Pada sisi lainnya, bila posisi matrix didasarkan atas posisi bersaing dan pertumbuhan pasar, maka dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 10. Alternatif Strategi Didasari Posisi Persaingan dan Pertumbuhan Pasar



Sumber: Pearce dan Robinson (2008)

Dari gambaran matrik di atas dapat dilihat bahwa strategi integrasi vertikal lebih cocok untuk perusahaan yang memiliki posisi yang bersaing kuat, sedangkan perusahaan yang posisinya lemah lebih disarankan untuk memilih strategi konsentrasi. Strategi diversifikasi tak terkait (diversifikasi konglomerasi) tepat untuk perusahaan yang berusaha keluar dari jebakan pertumbuhan pasar yang lambat.

4.3. Strategi Korporasi Global

Dalam memenuhi tantangan global, ada tiga cara bagi korporasi untuk melakukan upaya-upaya strategis, yaitu: melalui akuisisi, aliansi strategik, dan pengembangan internal (Miller dan Friesen, 1983).

Pengambilalihan (akuisisi) biasanya dibicarakan bersama-sama dengan merger. Merger adalah penggabungan dua badan usaha atau lebih menjadi satu badan usaha yang sama sekali baru atau memilih satu di antaranya. Akuisisi adalah pengambilalihan kontrol kepemilikan suatu badan usaha. Sedangkan aliansi strategik adalah bentuk-bentuk kerja sama antar badan usaha yang di satu pihak bukan merupakan peleburan kepemilikan (seperti akuisisi dan merger) dan di lain pihak bukan merupakan transaksi biasa atau spontan.

Pilihan terhadap akuisisi atau pengembangan dari dalam (*internal new venturing*) tergantung dari beberapa hal. Hill dan Jones (1998) menyebut beberapa hal yang penting diperhatikan, yaitu: 1) faktor-faktor hambatan masuk, 2) keterkaitan antar usaha, 3) kecepatan, 4) besaran biaya dan risiko dan 5) daur hidup industri. Hambatan masuk yang tinggi membuat akuisisi menjadi pilihan yang lebih menarik. Akuisisi juga cara yang tepat jika dilakukan dalam suatu industri yang daur hidupnya dewasa (*mature industry*).

Merger dan akuisisi biasanya dilakukan karena beberapa alasan (motif), yaitu: 1) untuk memperoleh kekuatan monopoli, 2) menciptakan sinergi, 3) memanfaatkan penilaian pasar yang dianggap terlalu rendah (*under-valued companies*), 4) memperoleh keringanan pajak, dan 5) memanfaatkan peluang bisnis. Keputusan M&A bersifat sporadis oportunistik, bersifat "*take it or leave it*", dan harus dilakukan secara cepat; serta berbeda dengan keputusan pengembangan internal.

Suatu penelitian menunjukkan bahwa cukup banyak akuisisi gagal karena berbagai alasan, seperti: budaya organisasi yang tak sejalan (berbeda tajam), estimasi berlebihan terhadap sinergi akuisisi, target akuisisi yang salah dan mahal harganya. Di lain pihak, pengembangan secara internal juga menghadapi risiko, antara lain : skala pengembangan yang terlalu kecil, dukungan manajemen puncak yang tidak memadai, dan komersialisasi yang buruk. Risiko-risiko ini lahir sebagian dari sifat keputusan pengembangan internal (*internal new venturing*) yang memungkinkan munculnya pola coba-coba (*trial and error*) dan sedikit-sedikit (*piecemeal*).

4.4. Pertanyaan untuk Diskusi

- 1) Apa itu strategi tingkat korporasi dan mengapa itu penting?
- 2) Apa perbedaan tingkat diversifikasi yang dapat dikejar perusahaan dengan menggunakan strategi tingkat korporat yang berbeda?
- 3) Apa tiga alasan perusahaan memilih untuk mendiversifikasi operasi mereka?
Bagaimana perusahaan menciptakan nilai ketika menggunakan strategi diversifikasi terkait?
- 4) Apa motif tradisional dan yang muncul yang menyebabkan perusahaan berkembang secara internasional?
- 5) Apa tiga strategi tingkat perusahaan internasional? Bagaimana mereka berbeda satu sama lain? Faktor apa yang menyebabkan perkembangan mereka?
- 6) Kecenderungan lingkungan apa yang memengaruhi strategi internasional? Apa lima mode ekspansi internasional yang tersedia, dan apa urutan penggunaannya yang normal?

- 7) Apa hubungan antara diversifikasi internasional dan inovasi? Bagaimana diversifikasi internasional memengaruhi inovasi? Apa efek dari diversifikasi internasional pada pengembalian perusahaan?
- 8) Apa risiko diversifikasi internasional? Apa saja tantangan mengelola perusahaan multinasional?

BAB V STRATEGI TINGKAT BISNIS

Pada bagian sebelumnya, perhatian dipusatkan pada strategi aras korporasi, yaitu bagaimana membangun himpunan unit usaha yang paling menguntungkan. Pusat perhatian adalah unit usaha baru apa yang perlu ditambahkan atau dimasuki (diversifikasi) dan unit usaha mana yang perlu dilepas atau dilikuidasi. Strategi tingkat bisnis memusatkan perhatian pada bagaimana memaksimalkan daya saing suatu unit usaha. Pada aras korporasi, yang diusahakan untuk dicapai adalah optimalisasi sinergi antar unit usaha. Sedangkan pada tingkat bisnis yang diusahakan untuk direalisasikan adalah daya saing yang tinggi.

Untuk sampai pada pilihan strategi tingkat bisnis, biasanya dilakukan empat langkah berikut. Pertama, melakukan analisis industri. Industri harus dipahami, karena industri merupakan medan perusahaan bersaing satu sama lain. Setiap industri memiliki karakteristik yang berbeda dan menawarkan aturan main (*rules of the game*) yang berbeda. Kedua, analisis kelompok strategik (*strategic group analysis*). Industri biasanya terdiri dari beberapa kelompok strategik, dan seriap kelompok terdiri dari beberapa perusahaan yang memiliki strategi yang berdekatan (mirip). Ketiga, analisis pemosisian (*positioning*). Setelah cukup memahami tentang industri, setiap perusahaan harus memilih strategi bersaing yang akan dijalkannya. Keempat, pemilihan konfigurasi aktivitas (*activity configuration*). Setiap pilihan strategi hams diikuti pilihan aktivitas yang sesuai.

Biasanya digunakan dua pendekatan untuk menganalisis industri. Pendekatan pertama adalah penggunaan kerangka analisis persaingan Porter (1998). Pendekatan kedua adalah pendekatan evolusi industri (*industry*

evolution), yang dalam berbagai buku sering juga disebut pendekatan daur hidup industri (*industry life cycle*).

Porter (1998) menilai bahwa perusahaan secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada di dalam industri saat ini, tetapi juga bersaing dengan pesaing potensialnya, yaitu mereka yang akan masuk, para pemasok, para pembeli, dan produsen pro-dukt-produk pengganti. Dengan demikian, ada 5 (lima) kekuatan yang menentukan karakteristik suatu industri, yaitu: intensitas persaingan antar pemain yang ada saat ini, ancaman masuk pendatang baru, kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, dan ancaman produk pengganti. Selain itu, ada kekuatan lain yang sangat penting, yaitu kekuatan regulatif yang dimiliki pemerintah. Kekuatan tersebut tidak disebut sebagai kekuatan keenam, tetapi sebagai kekuatan yang mempengaruhi kelima kekuatan lainnya.

Pendekatan kedua adalah evolusi industri. Setiap industri mengalami proses perkembangan. Dalam pendekatan yang lazim, dikenal 4 (empat) tahap perkembangan industri, yaitu: tahap pengenalan (*embrionik*), tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan, dan tahap penurunan. Setiap tahap terkadang masih dirinci lagi, misalnya dirinci ke dalam tahap awal, tengah, atau akhir; misalnya: dikenal tahap kedewasaan awal atau tahap kedewasaan akhir (*late maturity*). Pembagian ke dalam tahap-tahap lazim didasarkan atas indikator yang terukur, seperti: tingkat pertumbuhan industri, jumlah pemain dalam industri, ketersediaan produk-produk pengganti, besar-kecilnya peran biaya promosi, dsb.

5.1. Strategi Generik

Setelah perusahaan melakukan analisis industri untuk setiap unit usaha, dan mengetahui pengelompokan strategik yang ada dalam industri, maka pilihan berikutnya adalah memilih posisi yang dianggap paling tepat dan paling

menguntungkan dalam konstelasi industri. Strategi generik tingkat bisnis diharapkan mampu melindungi unit bisnis tersebut dari tekanan persaingan.

Gambar 11. Generic Strategy Matrix

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

Sumber : Porter (1998)

Dalam studinya yang sangat populer, Porter (1998) memperkenalkan sebuah matrik yang mengaitkan dua pengubah, yaitu: sumber daya saing (*source of competitive advantage*) dan lingkup persaingan (Gambar 11). Lingkup persaingan sebenarnya mencakup empat aspek, yaitu: pasar yang dilayani (*segment scope*), industri yang dimasuki (*industry scope*), rentang proses produksi yang ditangani (*vertical scope*) dan wilayah geografik yang dijangkau (*geographic scope*). Atas dasar dua pengubah tersebut, diperoleh empat strategi bersaing seperti tersaji dalam gambar.

Ilustrasi kasus terkait dengan penerapan generik seperti pada industry jamu. Perusahaan Jamu *Nyonya Meneer* dalam kegiatan bisnisnya menerapkan strategi generik *differentiation* dengan target yang luas. Di sisi lainnya, pesaing terdekat Perusahaan Jamu *Nyonya Meneer*, yaitu Perusahaan Jamu *Sido Muncul* dapat masuk ke dalam sel yang sama dengan *Nyonya Meneer*. Sementara itu, Perusahaan *Jamu Jago* dan *Air Mancur* masuk dalam sel strategi

generik dengan penekanan pada biaya rendah. Sedangkan Perusahaan *Mustika Ratu* dan *Sari Ayu* masuk dalam kategori *differentiation focus*. Perusahaan *Jamu Pil Kita* dapat dikategorikan masuk ke dalam strategi *low cost focus*. Dalam industri obat nyamuk, *Baygon* menggunakan strategi *differentiation*, sedangkan obat nyamuk *Tiga Roda*, *ABC*, dan *Vape* menggunakan strategi *low cost focus*.

Bagaimanapun, setiap pilihan strategi generik mengandung risiko masing-masing. Adapun risiko dari masing-masing strategi generik dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 5. Risiko-Risiko Pada Strategi Generik

Risiko Strategi Low Cost	Risiko Strategi Differentiation	Risiko Strategi Focus
1. Strategi tak bisa dipertahankan, karena : ditiru pesaing, perubahan teknologi, erosi efisiensi sumber. 2. Kehilangan proksimitas diferensiasi. 3. Pendetang lain memiliki keunggulan biaya pada segmen yang lebih sempit.	1. Strategi tak bisa dipertahankan, karena ditiru pesaing, sumber pembeda menjadi tak menarik di mata pembeli. 2. Kehilangan proksimitas biaya. 3. Pendetang lain memiliki dimensi pembeda yang lebih unik pada segmen yang lebih sempit.	1. Strategi ditiru pesaing. 2. Pasar sasaran secara struktural tak menarik pembeli. 3. Pemain besar lain bisa masuk ke berbagai segmen dan diferensiasi antar segmen menjadi berkurang. 4. Pendetang lain lebih jeli melakukan sub-segmentasi.

Sumber : Porter, 1998

Berdasarkan tabel di atas dapat dikatakan bahwa strategi apa pun yang digunakan, berhadapan dengan risiko yang ditiru pesaing. Jika pesaing meniru secara kreatif (*creative imitation*), maka daya saing yang dimiliki suatu unit usaha dalam keadaan bahaya. Unit usaha yang memilih strategi unggul dari segi biaya, harus memiliki mutu minimal yang diharapkan pasar (*differentiation proximity*). Jika tidak, meskipun harga jual murah, tetapi konsumen menilai produk tersebut tidak berharga untuk dibeli. Sebaliknya, unit usaha yang

memilih strategi diferensiasi, seperti: mutu tinggi, desain unik, layanan purna jual yang superior, dsb., harus memperhatikan aspek biaya. Upaya untuk memaksimalkan diferensiasi (dimensi pembeda) jangan sampai berimplikasi pada biaya besar yang melebihi harapan dan daya serap pasar. Dengan demikian, proksimitas biaya (*cost proximity*) tetap harus dipertahankan.

Strategi memilih medan persaingan sempit (*focus*) juga mengandung risiko. Salah satunya, jika segmen sempit yang dipilih menjadi tidak menarik lagi. Segmen pasar rokok *klobot*, kompor minyak, radio panggil, lilin, mungkin saja dari waktu ke waktu menjadi kurang menarik. Sedangkan segmen lainnya, seperti: bakso ikan, butik eksklusif, majalah otomotif, dan lainnya, mungkin saja menjadi lebih menarik. Risiko lainnya akan terjadi, jika pihak lain dapat melakukan sub-segmentasi terhadap segmen pasar yang ada. *City Car* berhasil masuk dengan membidik bagian pasar yang pertama-tama menggunakan mobil untuk transportasi jarak dekat, di medan lalu lintas yang sibuk.

5.2. Konfigurasi Strategi

Perusahaan dapat dipandang sebagai rantai aktivitas yang menciptakan nilai (*value chain*). Porter (1998) menuliskan bahwa ada dua esensi sebuah organisasi bisnis, yaitu: kegiatan (*activities*) dan keterkaitan (*linkages*). Perusahaan yang mampu menciptakan kegiatan yang bernilai tinggi dan membangun keterkaitan antar kegiatan yang sulit ditiru pesaing, akan memiliki daya saing yang tinggi.

Porter (1998) membagi aktivitas organisasi bisnis ke dalam 2 (dua) kelompok aktivitas, yaitu: aktivitas primer dan aktivitas penopang. Aktivitas primer berkaitan dengan proses konversi *input* menjadi *output*. Sedangkan aktivitas penopang tidak berkaitan secara langsung dengan konversi fisik *input* menjadi *output*. Aktivitas primer terdiri dari kegiatan logistik, operasi

manufaktur, pemasaran, dan pelayanan. Aktivitas penopang terdiri dari dukungan sumber daya manusia, riset dan pengembangan, struktur organisasi dan peraturan-peraturan pendukung (*firm infrastructure*), dan kebijakan pengadaan input (*procurement*). Bahkan, rantai nilai perusahaan dipandang sebagai bagian dari sistem rantai nilai yang lebih besar, dari hulu ke hilir (dari rantai nilai pemasok sampai rantai nilai perantara dan pembeli).

Dalam tulisannya yang lain, Porter (1998) menegaskan bahwa kelestarian suatu daya saing (*sustainability of competitive advantage*) dipengaruhi oleh 4 (empat) faktor, yaitu:

- (1) Sumber daya saing yang dimiliki,
- (2) Jumlah keunggulan yang dimiliki,
- (3) Investasi kumulatif yang dilakukan terus menerus dalam bidang-bidang yang unik dan terspesialisasi, dan
- (4) Stamina untuk melakukan perbaikan dan peningkatan mutu yang tak berkesudahan.

Semakin banyak jumlah keunggulan yang dimiliki, dan semakin sulit ditiru sumber keunggulan yang dimiliki, semakin lestari daya saing yang dimiliki.

5.3. Pertanyaan untuk Diskusi

- 1) Apa hubungan antara pelanggan perusahaan dan strategi tingkat bisnisnya dalam hal siapa, apa, dan bagaimana? Mengapa hubungan tersebut penting?
- 2) Apa perbedaan antara strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi, kepemimpinan biaya terfokus, diferensiasi terfokus dan strategi tingkat bisnis kepemimpinan/ diferensiasi biaya terintegrasi?
- 3) Bagaimana masing-masing strategi tingkat bisnis dapat digunakan untuk memposisikan perusahaan relatif terhadap lima kekuatan persaingan

dengan cara yang membantu perusahaan memperoleh pengembalian di atas rata-rata?

- 4) Apa risiko spesifik yang terkait dengan penggunaan setiap strategi tingkat bisnis?

BAB VI IMPLEMENTASI STRATEGI

Dalam membahas tahap implementasi strategi, ada tiga tahapan mendasar yang perlu disoroti, yaitu: (1) identifikasi sasaran tahunan yang berperan sebagai “pemandu” dalam proses implementasi strategi karena rincian sasaran jangka pendek yang spesifik diangkat dari sasaran jangka panjang; (2) perumusan strategi dalam berbagai bidang fungsional yang merupakan terjemahan strategi pada tingkat satuan bisnis yang dikelola menjadi rencana aksi bagi unit-unit/departemen yang bersangkutan; (3) komunikasi berbagai kebijakan yang digunakan sebagai penuntun bagi para manajer dan bawahannya dalam pengambilan keputusan operasional dalam rangka implementasi berbagai strategi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.

6.1. Perumusan Sasaran Tahunan

Siapun yang pernah terlibat dalam merumuskan strategi bagi suatu perusahaan dan satuan-satuan bisnis di dalamnya akan mengakui bahwa strategi jangka panjang berperan penting sebagai “rambu-rambu” bagi perusahaan yang bersangkutan. Diketahui pula bahwa berbagai tolok ukur yang lumrah digunakan untuk menilai efektif tidanya strategi yang telah ditentukan antara lain ialah pengsa pasar yang dikuasai, deviden yang dibagikan kepada para pemegang saham (*Return on Investment – ROI*), keuntungan yang wajar bagi mereka yang menyisikan sebagian kekayaannya sebagai modal perusahaan (*Return on Equity – ROE*) dan keberhasilan memasuki pasar yang tadinya belum pernah dilirik. Namun demikian, pengalaman menunjukkan bahwa sasaran yang ditetapkan demikian sering dipandang kurang bermanfaat sebagai penuntun dalam operasionalisasi strategi dan tidak memberikan arahan yang memadai untuk implementasi strategi induk yang telah diterapkan itu.

Dalam kaitan ini harus segera ditambahkan dan ditekankan bahwa berbagai sasaran operasional tahunan dimaksud harus merupakan rincian dari dan berkaitan dengan sasaran, jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan mencapai berbagai sasaran operasional tahunan sangat penting ditinjau dari tiga kepentingan, yaitu:

- a. Lebih menjamin suksesnya pelaksanaan rencana jangka panjang yang sifatnya menyeluruh, dalam arti mencakup seluruh perusahaan dan satuan-satuan bisnis yang terdapat didalamnya.
- b. Meletakkan dasar yang kuat untuk mengendalikan dan memantau kinerja organisasi.
- c. Sebagai alat pemicu bagi manajemen puncak agar mereka sadar tentang kemungkinan timbulnya permasalahan karena adanya bidang-bidang kegiatan tertentu yang tidak membuahkan hasil pada tingkat yang diharapkan.

6.2. Ciri-Ciri Berbagai Sasaran Operasional Tahunan

Sasaran operasional tahunan dapat dimaknai sebagai pernyataan tentang hal-hal yang diharapkan dicapai oleh bagian-bagian satuan bisnis sebagai sumbangsuhnya kepada pencapaian strategi dasar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, agar benar-benar mampu memberikan kontribusi yang diharapkan demi keberhasilan organisasi sebagai keseluruhan, dalam menentukan berbagai sasaran tahunan itu tiga hal perlu mendapatkan perhatian, yaitu: (a) ciri-ciri sasaran tahunan terutama disoroti dari dua hal, yakni: keterkaitan dengan berbagai sasaran jangka panjang dan sasaran tahunan yang terintegrasi dan terkoordinasikan; (b) konsistensi dalam sasaran tahunan yang tercermin pada adanya tolok ukur dan skala prioritas yang jelas

serta dinyatakan secara tajam; (c) berbagai manfaat yang dapat dipetik karena adanya sasaran tahunan.

Sasaran tahunan memiliki keterkaitan dengan sasaran jangka panjang. Hal ini dikarenakan, sasaran tahunan merupakan penjabaran dari sasaran jangka panjang perusahaan. Namun demikian, penting bagi semua pihak yang terlibat dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi organisasi untuk menyadari bahwa terdapat berbagai hal yang membedakan sasaran jangka panjang dan sasaran tahunan. Perbedaan-perbedaan dimaksud terwujud dalam paling sedikit empat hal, yaitu:

- 1) *Kurun waktu yang dicakup*. Meskipun di kalangan para teoretisi dan praktisi belum terdapat kesepakatan tentang kurun waktu yang dicakup oleh sasaran “jangka panjang,” banyak perumus strategi yang mengatakan lima tahun ke muka, sedangkan yang dimaksud dengan sasaran tahunan jelas mencakup jangka waktu satu tahun, apakah itu dalam arti tahun takwim atau tahun buku perusahaan, tampaknya tidak penting untuk dipersoalkan.
- 2) *Sorotan perhatian*. Hal yang mendasar menjadi sorotan perhatian dalam implementasi strategi jangka panjang ialah lingkungan persaingan yang harus dihadapi di masa depan. Sebaliknya, strategi yang dioperasionalkan dalam kurun waktu satu tahun biasanya menyoroti pentingnya pencapaian hasil-hasil tertentu baik oleh perusahaan sebagai keseluruhan, oleh satuan-satuan bisnis yang terdapat di dalamnya dan oleh berbagai bidang fungsional yang ada dalam tiap satuan bisnis yang ditangani.
- 3) *Penentuan strategi*. Sasaran jangka panjang cukup apabila dinyatakan secara umum, sedangkan sasaran tahunan harus bersifat sangat spesifik

serta bertautan langsung dengan keberhasilan perusahaan, berbagai satuan bisnis dan berbagai bidang fungsional.

- 4) *Takaran yang digunakan*. Oleh karena sasaran jangka panjang dinyatakan secara umum, berarti takaran pengukurannya dapat mencukupi apabila memenuhi persyaratan umum yang sifatnya relative. Meskipun sering pula dinyatakan dengan angka. Berbeda halnya dengan sasaran tahunan yang tidak lagi bersifat umum dan relatif melainkan bersifat konkret dan absolut.

Dewasa ini sering ditekankan oleh para pakar dan praktisi manajemen strategik bahwa kinerja organisasi dapat ditingkatkan apabila adanya integrasi dan koordinasi antara sasaran operasional (tahunan) dengan sasaran jangka panjang. Ilustrasi dapat disampaikan bahwa, satuan kerja dalam unit bisnis dapat dikatakan “berhasil” karena menerima banyak pesanan dari distributor, agen, penyalur dan pengguna produk tersebut. Akan tetapi, jika satuan kerja tidak dapat mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatannya dengan satuan kerja lainnya (seperti, yang menangani produksi) justru “keberhasilan” memasarkan dan menjual menjadi “bumerang” bagi perusahaan karena pesanan tidak terpenuhi dan konsumen menjadi kecewa. Untuk kepentingan itulah penetapan sasaran tahunan harus terintegrasi dan terkoordinasi, karena sasaran tahunan memainkan peranan yang dominan selaku “titik sentral” dalam upaya seperti:

- a) Menghilangkan persepsi bahwa satuan kerja di mana seseorang berada merupakan satuan kerja yang terpenting.
- b) Menyelesaikan konflik yang mungkin timbul antara berbagai satuan kerja yang apabila tidak teratasi akan menjadi penghalang bagi penampilan kinerja perusahaan yang sesuai dengan harapan.

Selain itu, sasaran tahunan harus konsisten dalam pelaksanaannya. Secara konsep, sasaran tahunan dari berbagai unit kerja, satuan bisnis dan bidang fungsional dapat dikatakan konsisten satu sama lain apabila dalam masing-masing sasaran dinyatakan dengan jelas apa yang ingin dicapai, waktu pencapaiannya dan bagaimana cara mengukur hasil yang dicapai. Penjelasan sasaran tahunan yang dapat diukur adalah:

- a) Kegiatan produksi barang tertentu mudah diukur bukan hanya tidak sulit mengkuantifikasikannya, akan tetapi juga karena sudah ada standar mutu produk yang harus dipenuhi, baik berdasarkan standar industry nasional tertentu maupun standar industri internasional.
- b) Mengukur efektif tidaknya program pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan bagi para karyawannya tidak mudah, tetapi pada akhirnya dapat dilakukan karena hasil pelatihan tersebut dapat diamati.
- c) Menuangkan suatu ‘impian’ seorang pakar penelitian menjadi terobosan dalam proses produksi merupakan contoh suatu hasil yang tidak mungkin diukur.

Pada sisi lainnya, berbagai faktor turut berperan agar dalam mengelola perusahaan dan mengimplemetasikan strategi induk perlu ditentukan skala prioritas yang tajam dan jelas. Terdapat tiga metode yang umumnya digunakan untuk menentukan skala prioritas, yaitu:

- 1) Menentukan peringkat berbagai kegiatan berdasarkan hasil pembahasan yang terjadi antara semua pihak yang terlibat.
- 2) Untuk menggambarkan dengan lebih jelas perbedaan pentingnya berbagai sasaran, sering digunakan metode yang mengklasifikasikan berbagai sasaran pada berbagai katagori.

- 3) Metode lain yang tidak jarang digunakan ialah dengan menentukan bobot untuk setiap sasaran dan bobot itulah yang dipakai sebagai dasar mengukur penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional.

Namun demikian, penentuan skala prioritas yang jelas dan tajam tidak bisa dijalankan, karena ada beberapa keterbatasan yang melekat pada tubuh organisasi, seperti: keterbatasan kemampuan manajerial dan operasional, keterbatasan dana, daya, sarana, prasarana, keterbatasan kemampuan menguasai teknologi tepat guna dan keterbatasan waktu

Berbagai manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dengan adanya sasaran tahunan. Terdapat paling sedikit empat manfaat yang dapat dipetik melalui operasionalisasi strategi, yaitu:

- 1) Terciptanya kejelasan tujuan yang berperan sebagai “kompas” bagi semua pihak dalam menunaikan kewajiban masing-masing, terlepas dari kompleksitas organisasi, besarnya, teknologi yang diterapkan, produk yang dihasilkan dan pasaran yang dimasuki.
- 2) Telah dimaklumi bahwa sasaran tahunan yang tepat akan mampu menjembatani keinginan yang telah dinyatakan dalam strategi dan kenyataan di lapangan.
- 3) Pengendalian pelaksanaan strategi dasar merupakan manfaat lain yang dapat dipetik dengan adanya sasaran tahunan.
- 4) Telah dimaklumi bahwa para anggota organisasi, baik yang menduduki berbagai posisi manajerial dan professional maupun mereka yang bertanggung jawab untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang bersifat teknis dan operasional, akan termotivasi untuk menampilkan kinerja yang memuaskan apabila mereka yakin bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi, tujuan mereka pribadi pun akan turut tercapai.

6.3. Pengembangan Strategi Fungsional

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

a. Strategi di Bidang Pemasaran

Fungsi pemasaran ialah agar secara menguntungkan terjadi penjualan produk perusahaan baik dalam bentuk barang maupun jasa di pasaran yang sudah dimasuki sedemikian rupa sehingga tujuan perusahaan tercapai. Strategi fungsional di bidang pemasaran sehingga menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas pemasaran sehingga konsisten bukan hanya dengan strategi dasar yang telah ditentukan, akan tetapi juga dengan strategi berbagai bidang fungsional lainnya. Teori pemasaran yang sederhana pun selalu menekankan bahwa dalam kegiatan pemasaran harus jelas siapa yang menjual apa, di mana, bila mana, bagaimana dan dalam jumlah apa dan kepada siapa.

b. Strategi di Bidang Keuangan

Pada umumnya strategi pada tingkat operasional menuntun implementasi strategi pada tingkat perusahaan dan pada tingkat satuan bisnis di masa depan. Tidak selalu demikian halnya untuk strategi bidang keuangan karena kerangka waktu bagi strategi bidang keuangan bisa berbeda-beda tergantung antara lain padahal apa yang terjadi sorotan perhatian utama dalam strategi tersebut. Dengan perkataan lain strategi keuangan harus mampu menentukan arah penggunaan dana yang tersedia untuk mendukung strategi perusahaan, baik untuk kepentingan jangka panjang

misalnya dalam waktu lima tahun maupun untuk kepentingan pencapaian sasaran tahunan.

C. Strategi di Bidang Penelitian dan Pengembangan

Baik kalangan praktisi maupun para ilmuwan sama-sama mengakui bahwa salah satu ciri dunia dewasa ini ialah terjadinya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada tingkat yang belum pernah di alami sebelumnya. Perkembangan tersebut pada gilirannya menyebabkan “usia” satu teori semakin pendek yang berarti bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh manusia pun makin cepat ketinggalan zaman. Demikian pula halnya di bidang teknologi. Karena berbagai temuan dan terobosan baru, siklus hidup satu jenis teknologi pun makin pendek. Jika perkembangan demikian dikaitkan dengan dunia bisnis, jelas terlihat bahwa siklus hidup suatu produk menjadi semakin singkat dengan munculnya produk baru yang dimungkinkan oleh penerapan teknologi yang lebih canggih dan mutakhir.

d. Strategi di Bidang Produksi

Suatu perusahaan didirikan dan dikelola untuk menghasilkan produk tertentu, baik berupa barang atau jasa, untuk kemudian di pasarkan dan dijual kepada pengguna yang memerlukannya. Dalam strategi induk perusahaan atau dalam strategi dasar berbagai satuan bisnis yang terdapat di dalamnya telah dinyatakan secara umum landasan berpikir dan bekerja dalam bidang produksi yang secara operasional dirinci oleh para manajer produksi.

e. Strategi dalam Manajemen Operasional

Seluruh proses produksi, pemasaran, dan penjualannya memerlukan suatu sistem dalam manajemen operasional yang handal dan oleh karenanya dapat dikatakan merupakan suatu bidang strategi yang amat penting sifatnya. Diketahui, proses produksi dan manajemen operasional

merupakan kegiatan mengubah berbagai masukan, seperti: bahan mentah atau bahan baku suplai, mesin, energi dan tenaga manusia, sehingga menghasilkan keluaran yang mempunyai nilai tambah dibandingkan dengan masukan.

f. Strategi di Bidang Sumber Daya Manusia

Dalam strategi di bidang manajemen sumber daya manusia harus tergambar dengan jelas segala bentuk dan jenis langkah yang harus diambil pada tingkat manajemen operasional berdasarkan filsafat dan strategi dasar yang menyangkut manajemen sumber daya manusia serta telah ditetapkan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

6.4. Pengembangan dan Komunikasi Kebijakan

Kebijakan dibutuhkan untuk membuat strategi bekerja. Kebijakan menjembatani pemecahan masalah dan memandu implementasi strategi. Kebijakan mengacu pada panduan spesifik, metode, prosedur, aturan, formulir dan praktik administrasi yang dibuat untuk mendukung dan mendorong pekerjaan melalui tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan menciptakan penghalang, batasan, hambatan dalam bentuk tindakan administratif yang dapat diambil untuk memberi penghargaan dan perhatian pada perilaku; mereka menjelaskan apa yang bisa dan apa yang tidak bisa dilakukan dalam mengejar pencapaian tujuan organisasi. Kebijakan membuat karyawan dan manajer mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, karena itu meningkatkan kemungkinan strategi di implementasi dengan sukses, kebijakan menjadi dasar untuk pengendalian manajemen, memungkinkan koordinasi di segala unit organisasi, dan mengurangi jumlah waktu yang dipakai oleh manajer untuk membuat keputusan, kebijakan memperjelas pekerjaan apa yang harus dilaksanakan oleh siapa.

Beberapa isu-isu muncul dan mungkin membutuhkan kebijakan manajemen adalah:

- a. Untuk bernegosiasi secara langsung atau tidak langsung dengan serikat pekerja
- b. Untuk menawarkan imbalan yang besar atau sedikit untuk karyawan
- c. Untuk mencegah pelecehan seksual
- d. Untuk mencegah aktivitas merokok ditempat kerja
- e. Untuk mencegah insider trading
- f. Untuk mencegah penggunaan informasi internal bagi kepentingan pribadi

6.5. Pelembagaan Strategi

Operasionalisasi suatu strategi harus dilembagakan agar mampu menerapkan berbagai strategi yang telah ditetapkan. Pelembagaan strategi tidak merupakan pencerminan dari pandangan atau preferensi seorang atau sekelompok manajer tertentu, seperti manajemen puncak yang sangat mungkin mengibarkan panji-panji pribadi dalam memimpin perusahaan. Selain itu juga, tidak diwarnai oleh interpretasi yang subjektif dari para manajer operasional. Lebih dari itu, pelembagaan strategi sangat penting artinya dalam menumbuhkan pemahaman yang seragam di kalangan para pelaksana kegiatan operasional yang meskipun tanggung jawabnya bersifat spesialis, teknis dan operasional.

Pelembagaan strategi akan lebih menjamin operasionalisasi nyata dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi. Terdapat 3 elemen organisasi melalui mana yang pelembagaan strategi yang sifatnya mendasar dapat dilakukan, yaitu: struktur organisasi, kepemimpinan dalam organisasi dan budaya yang dianut oleh organisasi.

- 1) Struktur organisasi dalam pelembagaan strategi

Teori klasik tentang organisasi menekankan bahwa organisasi merupakan wadah dimana berbagai kegiatan diselenggarakan. Sementara itu teori yang lebih mutakhir menekankan bahwa organisasi, di samping sebagai wadah, juga merupakan proses interaksi antara orang-orang dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Adapun prinsip-prinsip dasar organisasi dapat dipaparkan dan dijelaskan pada paparan berikut ini.

- a) Kejelasan tujuan. Tujuan yang ingin dicapai perlu dinyatakan dengan jelas dan eksplisit karena apa pun yang kemudian terjadi dalam organisasi dan kegiatan apa pun yang diselenggarakan, harus berkaitan langsung dengan tujuan yang telah ditentukan itu.
- b) Kejelasan misi. Yang dimaksud dengan misi ialah kegiatan utama yang harus diselenggarakan sebagai langkah mendasar dalam rangka mencapai tujuan.
- c) Fungsionalisasi. Dalam setiap organisasi terdapat berbagai fungsi yang harus diselenggarakan dalam rangka pencapaian tujuan.
- d) Kejelasan aktivitas. Makin besar suatu organisasi, makin banyak pula aktivitas dalam mana para anggotanya terlibat.
- e) Keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab. Wewenang seseorang melekat pada jabatannya dan merupakan hak seseorang untuk bertindak atau tidak bertindak, termasuk menyuruh atau melarang orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
- f) Pendelegasian wewenang. Gaya ini sangat tepat untuk diterapkan apabila para bawahan menunjukkan sikap yang matang dan perilaku yang positif dalam memikul tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.

- g) Pembagian pekerjaan. Salah satu ciri organisasi modern ialah adanya aneka ragam tugas pekerjaan yang harus diselesaikan yang sering menuntut pengetahuan dan keterampilan serta peralatan yang spasialistik.
- h) Kesatuan arah. Kejelasan tujuan menentukan arah yang harus ditempuh oleh organisasi sepanjang hidupnya.
- i) Kesatuan komando. Di kalangan para teoretisi dan praktisi manajemen sudah terdapat semacam “konsensus” bahwa yang dimaksud dengan prinsip ini ialah bahwa setiap bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung kepada siapa ia bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugasnya dan dari siapa ia menerima perintah. Kata kunci dalam prinsip ini ialah langsung.
- j) Rentang kendali. Pada kalangan teoretisi dan praktisi manajemen masih terdapat perdebatan yang sifatnya perenial tentang penerapan prinsip ini.
- k) Sentralisasi versus desentralisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam mengelola suatu organisasi ada hal-hal tertentu yang merupakan hak prerogatif manajemen. Artinya, ada kegiatan-kegiatan tertentu yang diselenggarakan berdasarkan pendekatan sentralisasi. Akan tetapi sebaliknya, tidak sedikit kegiatan yang dapat dan bahkan sebaiknya didesentralisasikan penyelenggaraannya.
- l) Departementalisasi. Prinsip departementalisasi merupakan keharusan untuk diterapkan. Selain itu terdapat berbagai pertimbangan lain yang menjadi alasan mengapa departementalisasi diperlukan, seperti aneka ragamnya bidang fungsional yang terdapat dalam organisasi, diversifikasi produk, kategorisasi pengguna produk yang dilayani dan berbagai proses yang terjadi, baik pada tingkat manajerial seperti proses

pengambilan keputusan maupun pada tingkat operasionalnya, seperti proses produksi, proses penanganan informasi dan sebagainya.

Berdasarkan teori organisasi dapat diketahui bahwa struktur organisasi dimaksudkan untuk mempermudah jalannya koordinasi antara berbagai satuan kerja yang terdapat di dalamnya dan sebagai alat untuk mengawasi atau mengendalikan tindakan para anggotanya. Hal ini berkaitan dengan:

- ⊖ *Perihal kompleksitas.* Kompleksitas berbagai kegiatan merupakan cerminan ragam pelaksanaan untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran jangka panjang, jangka sedang dan jangka pendek serta dalam mengemban misi dan pelaksanaan suatu strategi. Dalam organisasi, terutama organisasi yang besar, terjadi diferensiasi berbagai kegiatan tersebut.
- ⊖ *Perihal formalisasi.* Dengan tingkat formalisasi yang tinggi para karyawan diharapkan menangani berbagai masukan dengan cara yang sama dan menghasilkan keluaran yang seragam dan konsisten. Juga dengan tingkat formalisasi yang tinggi terdapat uraian pekerjaan yang dinyatakan secara eksplisit, berbagai ketentuan formal dikeluarkan dan berbagai prosedur yang harus diikuti.
- ⊖ *Perihal sentralisasi versus desentralisasi.* Gaya manajerial dalam pengambilan keputusan pada dasarnya dapat digolongkan pada dua katagori, yaitu gaya manajerial yang berorientasi pada sentralisasi dan gaya manajerial yang berorientasi pada desentralisasi. Dengan perkataan lain, dalam organisasi tertentu, manajemen puncak mengambil semua keputusan dan para manajer yang lebih rendah, misalnya manajer satuan bisnis, manajer fungsional dan manajer operasional hanya berperan sebagai pelaksana berdasarkan petunjuk

yang diberikan oleh manajemen puncak. Dalam situasi demikian, yang terjadi ialah sentralisasi. Sebaliknya ada organisasi yang menganut gaya desentralisasi yang berarti manajemen puncak mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan pada tingkat yang lebih rendah.

2) Peranan kepemimpinan dalam pelebagaan Strategi

Pimpinan merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam meraih tujuan. Adapun peranan yang ditampilkan pimpinan dalam menjalankan kegiatan organisasi, antara lain:

- a) *Peranan yang sifatnya interpersonal.* Keberadaannya sebagai symbol organisasi dalam hal mana ia melaksanakan berbagai kegiatan social, seremonial dan legal di dalam dan di luar organisasi.
- b) *Peranan yang sifatnya informasional.* Memantau berbagai organisasi yang diterima oleh organisasi dari dalam organisasi sendiri dan dari luar sepanjang informasi tersebut ada kaitannya dengan berbagai upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasaran.
- c) *Peranan sebagai pengambilan keputusan.* Penentu alokasi sarana, prasarana dan daya untuk digunakan oleh semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi berdasarkan suatu skala yang dituntut oleh strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada sisi lainnya, peranan manajer puncak (top manager) yang juga dikenal sebagai presiden, presiden direktur, direktur utama atau direktur lain yang sejenis sangat menentukan dalam proses manajemen strategik, terutama pada perspektif:

- 1) Peranan sebagai katalisator utama bukan hanya dalam kelancaran perumusan strategi semata, melainkan juga dalam implementasinya.

- 2) Misi, strategi dan sasaran jangka panjang perusahaan sangat dipengaruhi oleh tujuan pribadi dan nilai-nilai yang dianut oleh manajer puncak.

Dalam organisasi perusahaan, umumnya kalangan manajemen menyadari bahwa sangat sulit untuk menemukan serangkaian ciri yang diinginkan dan berlaku seragam untuk semua manajer kunci dalam perusahaan. Kesadaran ini didasarkan pada kenyataan bahwa setiap perusahaan menghadapi situasi lingkungan bisnis yang khas, mempunyai kepribadian yang tidak terduplikasi serta menganut strategi yang berlainan.

- 3) Peranan budaya organisasi dalam pelebagaan strategi

Yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah makna kehidupan bersama yang tercermin pada berbagai asumsi penting yang meskipun ada kalanya tidak dinyatakan secara tertulis, diakui dan diterima oleh semua pihak dalam organisasi tersebut. Berikut dapat dijelaskan peranan budaya organisasi dalam pelebagaan strategi.

- a) Pengaruh budaya organisasi pada kehidupan organisasional

Budaya yang dianut dalam organisasi sebagai kekuatan meningkatkan efisiensi dan efektifitas. Bahkan dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi pula tingkat efisiensi dan efektifitas kerja karyawannya. Sebaliknya, budaya dapat menjadi sumber kelemahan bagi organisasi apabila keyakinan dan sistem nilai yang dianut tidak seirama dengan tuntutan situasi yang dihadapi oleh organisasi. Salah satu bentuk konkretnya, apabila budaya yang disepakati bersama sudah tidak sesuai dengan tuntutan situasi kondisi yang dihadapi oleh organisasi, sehingga perubahan yang sesungguhnya harus terjadi tidak bisa dilakukan.

- b) Konektivitas strategi dengan budaya organisasi

Keterkaitan antara budaya organisasi dan implementasi strategi terlihat dengan lebih jelas dengan memperhatikan bahwa budaya organisasi menjembatani ketentuan-ketentuan formal dan kenyataan di lapangan. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan yang ampuh apabila konsisten dengan strategi organisasi dan menjadi pendorong yang tangguh bagi terjadinya implementasi yang efektif. Akan tetapi sebaliknya, apabila budaya tidak seirama dengan penerapan strategi akan memberikan dampak negative atau penghalang untuk penerapan strategi tersebut.

c) Pemeliharaan hubungan antara strategi dan budaya

Pemahaman tentang arti pentingnya berbagai komponen itu disesuaikan dengan tuntutan strategi baru menjadi sangat penting karena keberhasilan dalam melakukan penyesuaian dimaksud akan lebih menjamin implementasi strategi dengan tingkat efektivitas yang tinggi. Oleh karena itu, salah satu tugas penting dalam implementasi strategi ialah mengupayakan terwujudnya kesesuaian antara perubahan yang perlu terjadi dengan budaya organisasi.

6.6. Pertanyaan untuk Diskusi

- 1) Apa yang dimaksudkan dengan struktur organisasi dan kontrol organisasi? Apa perbedaan antara kontrol strategis dan kontrol keuangan? Apa pentingnya mengetahui perbedaan ini?
- 2) Apa artinya mengatakan bahwa strategi dan struktur memiliki hubungan timbal balik?
- 3) Apa karakteristik dari struktur fungsional yang digunakan untuk menerapkan kepemimpinan biaya, diferensiasi,

kepemimpinan/diferensiasi biaya terintegrasi, dan fokus strategi tingkat bisnis?

- 4) Apa perbedaan di antara tiga versi dari struktur organisasi multidivisional (bentuk-M) yang digunakan untuk mengimplementasikan kendala terkait, hubungan terkait, dan strategi diversifikasi tingkat perusahaan yang tidak terkait?
- 5) Struktur organisasi apa yang digunakan untuk menerapkan strategi internasional multi-domestik, global, dan transnasional?
- 6) Apa itu jaringan strategis? Bagaimana pusat strategis digunakan dalam strategi tingkat bisnis, tingkat perusahaan, dan korporasi internasional?

BAB VII EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI

Sebagian besar perusahaan ternyata tidak mampu menjalankan strategi yang telah dirumuskannya. Hasil berbagai penelitian empirik selama ini memperkirakan bahwa hanya sekitar 20 - 30 persen rencana-rencana strategik organisasi yang dapat dikerjakan. Sisanya merupakan kegiatan yang sifatnya spontan, didasarkan atas intuisi, naluri, dan pertimbangan manajerial tertentu. Henry Mintzberg (1994), yang menulis buku *The Rise and fall of Strategic Planning*, menjelaskan bahwa perubahan lingkungan sekitar yang cepat menuntut organisasi untuk bertindak gesit memanfaatkan berbagai peluang.

Banyak konsultan manajemen menilai bahwa masalah utama hampir semua organisasi bukan pada *what to do* (apa yang akan dikerjakan) melainkan pada *how to do* (bagaimana mengerjakannya). Sindroma ini bisa disebut *corporate impotency* (impotensi korporasi). Peter Senge (1990) membuat daftar indikator organisasi yang terjangkiti penyakit impotensi tersebut, yaitu:

- 1) Individu-individu dalam organisasi hanya sibuk mengamankan kedudukannya sendiri-sendiri.
- 2) Individu-individu dalam organisasi rajin mencari kambing hitam untuk setiap permasalahan yang dihadapi.
- 3) Individu-individu merasa dirinya paling penting dan tanpanya perubahan tak bisa dilakukan.
- 4) Personel dalam organisasi malas untuk berpikir mencari sebab-akibat atau akar permasalahan dari setiap persoalan.
- 5) Personel dalam organisasi tak sadar dengan perubahan yang pelan dan bertahap, atau hanya mau berubah kalau terpaksa.
- 6) Munculnya anggapan dalam organisasi, bahwa pembelajaran hanya bisa datang dari pengalaman.

- 7) Munculnya anggapan bahwa perubahan membutuhkan kompromi absolut dari setiap orang dalam organisasi.

Strategi yang dijalankan oleh organisasi harus terus menerus dievaluasi, apakah masih tetap sesuai dengan lingkungan organisasi, secara internal maupun eksternal. Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas dasar antara lain memeriksa dasar strategi perusahaan, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil actual, dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sejalan dengan rencana. Umpan balik yang memadai dan tepat waktu adalah dasar bagi evaluasi strategi yang efektif.

David (2010) menyampaikan bahwa evaluasi strategi sama pentingnya dengan informasi yang mendasari operasinya. Tekanan yang terlalu kuat dari manajer puncak bisa menyebabkan manajer lebih rendah memanipulasi informasi (terutama yang berupa angka) untuk memuaskan manajer puncak.

7.1. Pengertian Evaluasi Strategi

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

Tiga aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi dari suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang digunakan,
- 2) Mengukur kinerja perusahaan,
- 3) Mengambil tindakan korektif.

Perusahaan bisnis multidivisional yang biasanya memiliki ukuran usaha yang luas, memiliki tiga level strategi, yaitu: korporasi, bisnis dan fungsional.

- 1) Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.
- 2) Strategi bisnis atau strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dialyani oleh divisi tersebut.
- 3) Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

7.2. Hakikat Evaluasi Strategi

Proses manajemen strategi menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang signifikan dan jangka panjang. Keputusan strategis yang salah dapat menimbulkan kerugian besar, yang akan sulit sekali untuk memperbaikinya. Oleh karena itu banyak perencana strategi sepakat bahwa mengevaluasi strategi sangat penting untuk kehidupan organisasi; evaluasi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum menjadi kritis.

Evaluasi strategi bisa merupakan proses yang rumit dan sensitif. Terlalu banyak kegiatan mengevaluasi strategi dapat menghabiskan biaya yang sangat

mahal dan bisa jadi kontra produktif. Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang dapat ditetapkan dapat tercapai.

a) Kegiatan Evaluasi Strategi

Mengkaji landasan strategi bisnis/perusahaan Membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana

b) Kriteria Evaluasi Strategi

Adapun kriteria evaluasi strategi adalah: (1) Konsistensi; sebuah strategi tidak boleh memiliki tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. (2) Kelayakan; sebuah strategi tidak boleh terlalu banyak membebani sumber daya yang ada, serta tidak boleh menciptakan sub masalah yang tidak dapat dipecahkan. (3) Kesesuaian; kesesuaian mengacu pada kebutuhan para perencana strategi untuk mengkaji serangkaian tren maupun masing-masing tren dalam mengevaluasi strategi. Dan (4) Keunggulan; sebuah strategi harus mendorong penciptaan dan/atau mempertahankan keunggulan kompetitif dibidang kegiatan tertentu.

c) Alasan perlunya Evaluasi Strategi

Semakin kompleksnya masalah lingkungan, maka semakin sulit memprediksi masa depan organisasi. Berkurangnya rentang waktu dimana perencanaan dapat dilakukan dengan tingkat ketepatan tertentu.

d) Proses Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi harus mempertanyakan harapan dan asumsi manjerial, harus memicu tinjauan sasaran dan nilai dan harus merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternatif dan memformulasikan kreteria evaluasi. Evaluasi strategi harus dilak asnakan secara berkelanjutan, bukannya diakhir periode waktu tertentu atau setelah terjadi masalah.

- e) Mengkaji ulang Landasan strategi dengan Mengembangkan matrik External Factors Evaluation (EFE) dan Internal Factors Evaluation (IFE) yang telah direvisi

Matrik IFE yang sudah direvisi harus fokus pada perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, Litbang dan Sistem Informasi Manajemen. Matrik EFE yang sudah direvisi harus menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman utama.

- f) Mengukur Kinerja Organisasi

Aktifitas ini termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi prestasi individual dan menyimak kemajuan yang dibuat kearah pencapaian sasaran yang dinyatakan. Sasaran jangka panjang dan sasaran tahunan biasanya dipakai dalam proses ini. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah dibuktikan. Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif maupun kualitatif. Kriteria kuantitatif biasanya digunakan untuk mengevaluasi strategi adalah rasio keuangan; ROI, ROE, Laba per saham, pertumbuhan aset, pangsa pasar, dll.

7.3. Jenis Pengendalian Strategi

Pengendalian organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu pengendalian strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi, yang dilakukan baik strategi tersebut dirumuskan dan setelah diimplementasikan. Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian sasaran dari berbagai substrategi bersesuaian dengan strategi utama dan pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. Sedangkan pengendalian operasional berpusat pada

kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lainnya.

Terdapat empat jenis pengendalian strategi umumnya digunakan oleh perusahaan, yaitu (Pearce & Robinson, 2008, 511-515):

- 1) Pengendalian premis. Setiap strategi didasari pada perencanaan atas premis tertentu yaitu asumsi atau prediksi. Proses manajemen dari pemeriksaan secara sistematis dan terus-menerus untuk menentukan apakah pemikiran yang menjadi dasar strategi masih berlaku atau tidak. Perencanaan pemikiran terutama berkaitan dengan faktor lingkungan dan industri.
- 2) Pengamatan strategi. Usaha manajemen untuk memantau secara luas berbagai peristiwa di dalam dan lebih sering diluar perusahaan, yang mungkin sekali memengaruhi pelaksanaan strategi di masa depan.
- 3) Pengendalian berupa peringatan khusus. Tindakan-tindakan manajemen yang dilakukan secara teliti, dan umumnya sangat cepat, untuk memikirkan kembali strategi perusahaan karena sebuah peristiwa mendadak dan tidak diharapkan.
- 4) Pengendalian atas implementasi. Usaha manajemen yang dirancang untuk menilai apakah keseluruhan strategi harus diubah dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tambahan dalam keseluruhan strategi. Hal ini biasanya berkaitan dengan tujuan khusus strategi atau proyek dan dengan pemeriksaan peristiwa penting yang ditentukan sebelumnya.

7.4. Kerangka Kerja Evaluasi dan Pengendalian Strategi

David (2010) menyampaikan tiga kerangka kerja utama dalam mengevaluasi strategi. Langkah awal dalam kerangka kerja evaluasi strategi adalah menelaah berdasarkan strategi yang telah dilaksanakan. Menelaah prinsip dasar strategi organisasi dapat dilakukan dengan melakukan revisi terhadap matriks EFE dan matriks IFE. Matriks IFE harus berfokus pada perubahan yang terjadi dalam manajemen organisasi, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, litbang, serta kekuatan dan kelemahan sistem informasi manajemen.

Revisi matriks EFE harus menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespons peluang dan ancaman. Berbagai faktor internal dan eksternal dapat menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya. Secara eksternal, tindakan para pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, perpindahan demografi, dan tindakan pemerintah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Secara internal, strategi yang tidak efektif mungkin dipilih atau implementasi yang buruk mungkin dilakukan. Tujuan mungkin terlalu optimistik. Oleh karena itu, kegagalan untuk mencapai tujuan mungkin saja bukan merupakan hasil dari pekerjaan manajer dan pegawai yang tidak memuaskan.

Seluruh anggota organisasi perlu mengetahui hal ini untuk mendorong timbulnya dukungan mereka terhadap aktivitas evaluasi strategi. Organisasi berusaha keras untuk mengetahui secepat mungkin saat dimana strategi mereka tidak efektif lagi. Terkadang, manajer dan pegawai di lini depan mengetahui hal ini terlebih dahulu daripada para penyusun strategi.

Langkah evaluasi selanjutnya adalah mengukur kinerja perusahaan. Mengukur kinerja perusahaan berguna untuk membandingkan antara hasil

yang diharapkan dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kriteria kuantitatif yang umum digunakan dalam evaluasi strategi adalah rasio keuangan, yang digunakan oleh para penyusun strategi untuk melakukan tiga perbandingan antara lain membandingkan kinerja perusahaan dalam periode waktu yang berbeda, membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing, membandingkan kinerja perusahaan dengan rata-rata industri.

Beberapa potensi masalah yang berkaitan dengan penggunaan kriteria kuantitatif untuk mengevaluasi strategi adalah (David, 2010):

- 1) Sebagian besar kriteria kuantitatif lebih mengacu pada tujuan tahunan daripada tujuan jangka panjang.
- 2) Metode akuntansi yang berbeda bisa menghasilkan hasil yang berbeda dalam berbagai kriteria kuantitatif.
- 3) Penilaian secara intuitif hampir selalu dilakukan dalam penjabaran kriteria kuantitatif.

Dengan adanya beberapa alasan-alasan tersebut dan alasan lainnya, kriteria kualitatif juga dibutuhkan dalam mengevaluasi strategi. Faktor manusia seperti tingkat ketidakhadiran dan rasio turnover yang tinggi, kualitas dan kuantitas produksi yang rendah, atau tingkat kepuasan karyawan yang rendah, merupakan penyebab menurunnya kinerja. Faktor-faktor dalam pemasaran, keuangan / akuntansi, litbang, atau sistem informasi manajemen juga dapat menimbulkan masalah keuangan.

Pada tahap pengambilan tindakan korektif, dilakukan revisi untuk memperbaiki posisi kompetitif perusahaan yang lebih baik untuk masa depan. Contohnya, perbaikan atau perubahan yang mungkin dilakukan pada struktur organisasi; mengganti satu atau dua personel yang penting; menjual sebuah

divisi; atau merevisi misi perusahaan. Perubahan lain termasuk membuat atau merevisi tujuan, membuat kebijakan baru, mengeluarkan saham untuk mendapatkan modal, menambah tenaga penjual, mengalokasikan sumber daya secara berbeda, atau membuat insentif kinerja yang baru. Mengambil tindakan korektif tidak berarti bahwa strategi terdahulu akan ditinggalkan sama sekali atau bahkan membuat suatu strategi baru.

7.5. Pertanyaan untuk Diskusi

- 1) Bagaimana para pemimpin strategis secara efektif mengelola portofolio sumber daya perusahaan mereka untuk mengeksploitasi kompetensi intinya dan memanfaatkan modal manusia dan modal sosial untuk mencapai keunggulan kompetitif?
- 2) Apa itu budaya organisasi? Apa yang harus dilakukan pemimpin strategis untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya organisasi yang efektif?
- 3) Sebagai pemimpin strategis, tindakan apa yang dapat Anda ambil untuk membangun dan menekankan praktik etis di perusahaan Anda?
- 4) Apa itu kontrol organisasi? Mengapa kontrol strategis dan kontrol keuangan aspek penting dari proses manajemen strategis?

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, David A., 2001, *Developing Business Strategies*, 6th Edition, John Wiley & Sons Inc., USA.
- Certo C., Samuel and Peter, J. Paul, 1990, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.
- Collis, David and Montgomery, Cynthia, 2004, *Corporate Strategy : A Resource - Based Approach*, 2nd Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- David, Fred R., 2010, *Strategic Management : Concepts*, 13th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Glueck, William F. and Jauch, Lawrence R., 1988, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York.
- Grant, Robert M., 2010, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th Edition, John Wiley & Sons, Ltd.
- Hitt, Michael A., Ireland, Duane & Hoskisson, Robert E., 2011, *Strategic Management : Competitiveness & Globalization*, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, Oklahoma.
- Hutabarat, Jemsly dan Huseini, Martani, 2006, *Operasionalisasi Strategi*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Kotler, Philip, 2003, *Marketing Insights from A to Z : 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, John Willey & Sons Inc., New Jersey.
- Miles, Raymon E. and Snow, Charles C., 2003, *Organizational Strategy, Structure and Process*, Stanford University Press, California.
- Miller, D. and Friesen, P. H., 1983, Strategy Making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Pearce II, John A. and Robinson, Richard B. Jr., 2008, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jilid 1 dan 2, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Porter, Michael E., 1998, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Purnomo, Setiawan Hari dan Zulkieflimansyah, 2001, *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, Lembaga Penerbit FE UI, Jakarta.