



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Strategik

Pentingnya dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik

	Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh	
	Ekonomi & Bisnis	Manajemen	01	F041700016	Eri Marlapa, SE., MM.	

Abstract

Pentingnya manajemen strategik dan ruang lingkup manajemen strategik

Kompetensi

Mampu menjelaskan tentang pentingnya manajemen strategik dan ruang lingkup manajemen strategik

Pendahuluan

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

Sedangkan menurut Hadar Nawawi (2005;148-149), pengertian manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan / atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (opportunities) dan tantangan (threads) yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan dilakukan analisis lingkungan adalah mengantisipasi lingkungan

organisasi sehingga dapat berreaksi secara cepat dan tepat untuk mensukseskan organisasi.

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (plan) dan pola (pattern). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga „P“ baru, yaitu posisi (position), perspektif (perspective), dan penerapan (poly)

Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik

Menurut Fred R. David (2004:5), Manajemen Strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Husein Umar (1999:86), Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, 1998), menulis, Manajemen Strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Wheelen dan Hunger (Strategic Manajemen and Business Policy Massachusset, 1995) : Manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian.

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Renstra berorientasi pada jangka waktu masa depan
3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya
4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol

Dimensi Manajemen Strategik

1. Dimensi waktu dan orientasi masa depan
2. Dimensi Internal dan Eksternal
3. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber
4. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak
5. Dimensi Multi Bidang

Terminologi Terkait

1. **Manajemen strategi** - adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah kepada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuannya.
2. **Kebijakan perusahaan** - Kebijakan umum perusahaan yang melihat ke dalam (*inward looking*) untuk mengintegrasikan aktivitas dan fungsi perusahaan secara tepat
3. **Keputusan strategi** - keputusan ini berkaitan dengan definisi bisnis, produk dan pasar yang akan dilayani, fungsi yang akan dilaksanakan, dan kebijakan utama
4. **Kebijakan** - adalah rumusan yang disiapkan dan berfungsi sebagai pedoman internal organisasi untuk bertindak

Perkembangan Manajemen Strategik

1. Basic Financial Planning
2. Forecast Based Planning
3. Externally Oriented
4. Strategic Planning
5. Strategic Management

Tantangan Manajemen Strategik

1. European Union (EU) yang telah memberlakukan mata uang sendiri yaitu Euro
2. Economic integration yang dikenal dengan North American Free Trade Agreement (NAFTA)
3. Perdagangan bebas antara negara Argentina, Brazil, Uruguay, dan Paraguay
4. Asosiasi negara Asia Timur yang dikenal dengan nama South East Asian Nations (ASEAN)

Tahapan dalam Manajemen Strategik (Fred R. David, 2004:6-7)

1. Perumusan strategi : Meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan
2. Pelaksanaan strategi : Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan.
3. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi

4. Evaluasi strategi : Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategik tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah : Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

Strategi Besar (Grand Strategy)

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

Strategi Global (*Global Strategy*)

1. **Strategi Globalisasi (*Globalization Strategy*)** - merupakan standarisasi rancangan produk dan strategi periklanan di seluruh dunia
2. **Strategi Multidomestik (*Multidomestic Strategy*)** - adalah modifikasi desain produk dan strategi periklanan untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik dari masing-masing negara. Maksudnya adalah perusahaan

multinasional ada di sejumlah negara, namun periklanan dan rancangan produknya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing negara

3. Strategi Transnasional (*Transnational Strategy*) - yaitu strategi yang mengkombinasikan koordinasi global untuk meraih efisiensi dengan fleksibilitas untuk memenuhi kebutuhan spesifik pada berbagai negara

Tingkatan Strategi

1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*) – Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut. Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.

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

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

Manajemen Strategik dan Daya Saing

Strategi didefinisikan sebagai sekumpulan komitmen dan tindakan yang terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi ini dan mencapai keunggulan bersaing. Apa Maknanya Daya Saing Bagi Satu Bangsa.

Manajemen Strategik dan Kaitannya dengan Daya Saing

1. ***Strategic flexibility*** adalah sekumpulan kemampuan yang digunakan untuk merespon berbagai permintaan dan kesempatan dalam lingkungan yang kompetitif, dinamis, dan tidak menentu.
2. ***Strategic intent*** adalah pengelolaan sumberdaya, kemampuan, dan kompetensi inti perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan pada lingkungan yang kompetitif.
3. ***Strategic mission*** adalah pernyataan unik dengan lingkup dan operasi perusahaan dari sisi produk dan pasar. Satu perusahaan yang berhasil merumuskan ini dengan baik akan memberikan jaminan kepada pelanggan barang dan jasa apa yang akan dapat diperolehnya dari perusahaan yang bersangkutan.

Kecenderungan Global

1. Penggunaan Internet dalam mentransformasikan diri satu perusahaan kepada lingkungannya secara lebih luas.
2. Akses pasar dan merek perusahaan berubah menghilangkan peran para perantara pada pasar tradisional
3. Penyeimbangan kekuatan semakin bergeser ke arah pelanggan

4. Persaingan terjadi bukan melulu pada tingkat pelaksana, akan tetapi pada tingkat fungsional.
5. Perubahan bentuk bisnis yang berubah secara drastis
6. Perusahaan yang menggunakan pemakaian internet dalam proses pembelian perusahaan melampaui batasan tradisional perusahaan
7. Pengetahuan lebih menjadi dasar penentuan keunggulan kompetitif daripada ketersediaan sumberdaya alam yang melimpah

Makna Lain Dari Strategi

1. Strategi sebagai satu perencanaan (*plan*)
2. Strategi sebagai lompatan (*ploy*)
3. Strategi sebagai pola (*pattern*)
4. Strategi sebagai pengambilan posisi (*position*)
5. Strategi sebagai persepsi (*perception*)

Karakteristik Manajemen Strategik

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

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang
2. Manajemen strategik bersifat dinamik
3. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional

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

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

Peran Penting Manajemen Strategik

strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengertian manajemen strategi menurut Hadar Nawawi (2005;148- 149), adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan

operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

alisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasikan peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threads*) yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan dilakukan analisis lingkungan adalah mengantisipasi lingkungan organisasi sehingga dapat berreaksi secara cepat dan tepat untuk mensukseskan organisasi. Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan-perencanaan strategi untuk memantau lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman.

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga 'P' baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*poly*).

Lalu, bagaimana manajemen strategi dapat diterapkan dan di implementasikan di dalam suatu perusahaan atau organisasi sehingga keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang mengarah pada penetapan kinerja jangka panjang organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut ini adalah gambaran singkat tentang proses perencanaan manajemen strategik di lingkungan organisasi dan perusahaan serta, memberikan gambaran di kalangan mahasiswa tentang Manajemen Strategik yang merupakan keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang mengarah pada penetapan kinerja jangka panjang organisasi, yang meliputi analisa lingkungan internal dan eksternal, disertai perumusan visi dan misi serta tujuan organisasi guna menghadapi lingkungan tersebut.

Barney, 1997:27 menyebut, manajemen strategik (*strategic management*) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. Sementara Grant, 1995:10 menyebut, strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997,XV) menulis, manajemen strategik adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai dan bagaimana seharusnya merekamencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategik semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai

negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba di atas rata-rata.

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

Dari definisi tersebut terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu :

1. Manajemen Strategik terdiri atas tiga proses, di antaranya : pertama pembuatan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi. Kedua, penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan. Dan yang terakhir, evaluasi/kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu

- dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
2. Manajemen Strategik fokus pada penyatuan/penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi, operasional/produksi dari sebuah organisasi.
 3. Manajemen Strategik selalu ‘memberikan sebuah keuntungan’, sehingga apabila proses manajemen yang dilakukan oleh organisasi gagal menciptakan keuntungan bagi organisasi tersebut maka dapat dikatakan proses manajemen tersebut bukan manajemen strategik.

Manfaat Manajemen Strategik Yang Dapat Diperoleh

Manajemen Strategi adalah suatu cara dalam mengatur seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan baik itu sumber daya manusia ataupun sumber daya yang lain untuk bisa melaksanakan semua aktivitas-aktivitas perusahaan yang pada akhirnya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Manajemen strategik memungkinkan sebuah perusahaan untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam upayanya membentuk masa depan perusahaan itu sendiri, hal tersebut memungkinkan suatu perusahaan untuk memulai dan mempengaruhi kegiatan sehingga bisa mengendalikan tujuannya perusahaan itu sendiri.

Melihat dari definisi manajemen strategik serta pembahasan sebelumnya, manajemen strategik memiliki beberapa manfaat, di antaranya adalah :

1. Manajemen Strategik setidaknya bisa mencegah terjadinya bermacam masalah di dalam maupun diluar perusahaan serta meningkatkan kemampuan perusahaan didalam menghadapi sebuah masalah

2. Manajemen Strategik bisa membuat kondisi atas penolakan terhadap suatu perubahan dapat berkurang
3. Manajemen Strategik membuat perusahaan akan bisa melaksanakan seluruh aktivitas operasionalnya secara lebih efisien serta efektif
4. Keterlibatan tenaga kerja atau karyawan perusahaan terhadap perumusan strategi bisa memperbaiki pengertian karyawan atas penghargaan sebuah produktivitas dalam tiap perencanaan strategi sehingga ujungnya bisa meningkatkan motivasi kerja dan rasa kebersamaan antar-karyawan
5. Seluruh keputusan yang dijalankan oleh para manajer didalam perusahaan cenderung lebih tepat, hal ini dikarenakan seluruhnya didasarkan pada perencanaan yang sudah matang dan sudah memperhitungkan seluruh aspek yang terkait
6. Manajemen Strategik akan membuat pihak manajemen perusahaan akan menjadi bertambah peka terhadap ancaman yang bisa datang dari luar lingkungan perusahaan
7. Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditunjukkan bahwa perusahaan yang mempergunakan konsep manajemen strategi lebih *profitable* dari pada perusahaan yang tidak menerapkan manajemen strategik
8. Kegiatan kegiatan yang saling tumpang tindih akan berkurang
9. Manajemen Strategik dapat membantu perusahaan bisa dengan mudah beradaptasi pada perubahan perubahan yang terjadi, dan keengganan dari karyawan lama untuk berubah bisa dikurangi
10. Manajemen Strategik dapat mengidentifikasi keunggulan komparatif perusahaan didalam lingkungan yang makin beresiko
11. Manajemen Strategik memberikan arah perusahaan jangka panjang yang jelas yang nanti akan dituju

12. Bisa membantu perusahaan dalam menyusun strategi perusahaan yang lebih baik dengan mempergunakan pendekatan yang jauh lebih sistematis, rasional, logis, rasional pada pilihan strategis, David [2002:15].
13. Manajemen Strategi adalah sebuah proses dan bukanlah keputusan ataupun dokumen.
14. Tujuan utama dari sebuah proses adalah untuk mencapai pengertian serta komitmen dari semua pihak manajer dan karyawan
15. Suatu proses menyediakan pemberdayaan individual.
16. Pemberdayaan merupakan kegiatan dalam memperkuat pengertian dari karyawan tentang efektivitas dengan cara mendorong serta menghargai mereka para karyawan untuk bisa berpartisipasi didalam pengambilan suatu keputusan dan latihan yang inisiatif serta imajinasi.
17. Mendatangkan laba
18. Meningkatkan kesadaran terhadap ancaman eksternal
19. Manajemen Strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih baik tentang strategi dari pesaing
20. Manajemen Strategi dapat meningkatkan produktivitas para karyawan
21. Manajemen Strategi bisa membuat berkurangnya penolakan terhadap suatu perubahan dalam perusahaan
22. Manajemen Strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan prestasi dan penghargaan

Sedangkan menurut Greenley, manfaat manajemen strategis akan dirasakan perusahaan seperti berikut :

1. Manajemen Strategi memungkinkan untuk mengidentifikasi, menentukan prioritas, serta eksploitasi peluang yang ada

2. Dapat memberikan suatu pandangan yang objektif terhadap masalah manajemen
3. Mencerminkan kerangka kerja (*frame work*) dalam aktivitas kontrol serta koordinasi yang jauh lebih baik
4. Manajemen strategi bisa meminimalisir akibat dari suatu kondisi dan perubahan yang tidak bagus.
5. Manajemen strategik memungkinkan supaya keputusan yang besar bisa mendukung dengan lebih baik terhadap tujuan yang sudah ditetapkan
6. Manajemen strategik membuat alokasi waktu dan sumber daya yang ada lebih efektif untuk memaksimalkan peluang yang sudah teridentifikasi
7. Memungkinkan alokasi sumber daya yang ada dan waktu yang relatif lebih sedikit dalam mengoreksi suatu keputusan yang keliru atau tidak terencana dengan baik
8. Bisa menciptakan *frame work* (kerangka kerja) untuk komunikasi internal di antara para staff
9. Dapat membantu dalam mengintegrasikan perilaku tiap individu kedalam usaha bersama
10. Manajemen strategi bisa memberik dasar untuk mengklarifikasi suatu tanggungjawab individu
11. Manajemen strategik bisa mendorong suatu pemikiran ke masa yang akan datang.
12. Manajemen strategik mampu menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, serta antusias dalam menghadapi suatu masalah dan peluang
13. Dapat mendorong terciptanya suatu sikap positif terhadap suatu perubahan
14. Manajemen strategi bisa memberi tingkat kedisiplinan dan moralitas kepada manajemen perusahaan

Daftar Pustaka

Dr. Taufiqurokhman, S.Sos.,M.Si. “Manajemen Strategik”, Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Strategik

Visi dan Misi Organisasi

	Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh	
	Ekonomi & Bisnis	Manajemen	02	F041700016	Eri Marlapa, SE., MM.	

Abstract

Visi dan Misi Organisasi

Kompetensi

Mampu menjelaskan dan mengidentifikasi visi dan misi organisasi

PENDAHULUAN

Setiap organisasi memiliki visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai. Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila dapat mencapai misi, visi, dan tujuan tersebut. Untuk dapat mencapainya, organisasi harus merumuskan strategi yang kemudian dijabarkan dalam bentuk program-program atau aktivitas.

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya tergantung dari indahnya strategi yang telah dirumuskan, tetapi lebih penting lagi terletak pada keberhasilan pengimplementasiannya. Pengimplementasian tersebut membutuhkan pengukuran kinerja untuk memastikan apakah strategi berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Berkaitan dengan hal tersebut, sangatlah penting bagi setiap organisasi untuk memiliki sebuah sistem pengukuran kinerja membandingkan hasil terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan

Konsep Visi dan Misi

1. Konsep Visi

Visi organisasi sering dirancang untuk menyatakan aspirasi dari kepemimpinan eksekutif. Visi menyajikan maksud strategi perusahaan yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan.

Pernyataan visi sering berupa kalimat tunggal yang di desain agar mudah diingat:

- a. Gambaran tentang masa depan yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu atau saat yang ditentukan.
- b. Pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini merupakan proses manajemen saat ini, yang menjangkau ke depan.
- c. Suatu kondisi ideal tentang masa depan yang realistk, dapat dipercaya, menyakinkan serta mengandung daya tarik.

a. Kriteria Visi

- 1) Singkat, sederhana, dan jelas.
- 2) Menarik dan mudah diingat.
- 3) Sesuai nilai-nilai organisasi.
- 4) Memiliki batas waktu.
- 5) Bersifat melibatkan semua orang.

b. Manfaat visi

- 1) Bukan fakta tetapi dapat menjadi gambaran pandangan masa depan yang ingin diwujudkan.
- 2) Dapat memberi arah dan mendorong.
- 3) Anggota organisasi menunjukkan kinerja baik.

- 4) Menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- 5) Menjembatani masa kini dan masa mendatang.
- 6) Menjadi gambaran realistis dan kredibel masa depan yang menarik.
- 7) Mencipakan organisasi yang dinamis, tidak statis.[1]

2. Konsep Misi

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh perusahaan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Pernyataan misi tersebut diharapkan seluruh karyawan dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal perusahaan dan mengetahui peran dan programnya serta hasil yang akan diperoleh di waktu yang akan datang.

A. Kriteria Misi

- 1) Penjelasan tentang bisnis atau produk atau pelayanan yang ditawarkan sangat diperlukan masyarakat.
- 2) Harus jelas memiliki sasaran publik yang akan melayani.
- 3) Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat
- 4) Harus jelas menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan
- 5) Dapat mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti.

- 6) Merupakan fondaasi penyusunan perencanaan strategi yang menunjukkan pentingnya organisasi.

b. Komponen Pernyataan Misi

- 1) Konsumen
- 2) Produk / jasa
- 3) Pasar
- 4) Teknologi
- 5) Fokus pada kelangsungan hidup
- 6) Filosofi
- 7) Konsep diri
- 8) Fokus pada citra publik
- 9) Fokus pada karyawan

c. Karakteristik pernyataan misi

- 1) Luas dalam cakupan
- 2) Panjang kalimatnya tidak lebih dari 250 kata
- 3) Menginspirasi
- 4) Mengidentifikasi kegunaan produk perusahaan
- 5) Menunjukkan bahwa perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan lingkungan.

- 6) Masukkan sembilan komponen
- 7) Tak lekang oleh waktu[2]

Dari uraian di atas dapat penulis simpulkan bahwa, perbedaan antara visi dan misi adalah visi merupakan penetapan tujuan yang universal dan bersifat holistik (menyeluruh), sedangkan misi adalah bagian-bagian dari program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian visi dalam suatu organisasi. Intinya adalah bahwa visi sebagai tujuan utama sedangkan misi adalah tujuan khusus dalam rangka mencapai tujuan utama dalam suatu organisasi.

Tujuan Organisasi

Tujuan adalah tanggung jawab manajemen untuk mencapai hasil atau prestasi dalam waktu tertentu. Tujuan organisasi adalah “sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikan” dan sebagai “pernyataan tentang keadaan diwaktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbukannya. Tujuan organisasi tersebut antara lain ialah hasil akhir yang diinginkan diwaktu mendatang usaha-usaha atau kegiatan-kegiatan yang diarahkan.[3]

Fungsi tujuan

- a. Pedoman bagi kegiatan, melalui penggambaran hasil akhir diwaktu yang akan datang. Memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus atau tidak dilakukan.
- b. Sumber legitimasi, melalui pembenaran kegiatan – kegiatannya. Akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan berbagai sumber daya dan dukungan dari lingkungan sekitarnya.
- c. Standar pelaksanaan, memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi organisasi).
- d. Sumber motivasi, karena sering memberikan insentif bagi para anggota.
- e. Dasar rasional pengorganisasian, karena antara tujuan dan struktur organisasi saling berinteraksi dalam kegiatan – kegiatan untuk mencapai tujuan.

Pandangan tentang tujuan organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa, semua organisasi memiliki tujuan yang sama yakni, memajukan dan mensejahterakan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Tujuan spesifik dari organisasi bergantung pada bentuk dan jenis organisasi, sehingga tujuan spesifik tersebut bisa diwujudkan melalui jenis organisasi yang menjalankan bentuk usaha atau kegiatannya.[4]

Sasaran Organisasi

Sasaran (goal) organisasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

Sasaran adalah penjabaran dari tujuan organisasi, dalam bentuk terakhir dan akan dapat dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu tahunan, semesteran, atau bulanan. Sasaran juga menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan

1. Jenis-jenis Sasaran Organisasi

- a. Sasaran Resmi (Official goal) yakni tujuan yang telah ditetapkan secara legal sesuai dengan visi yang telah ditetapkan.
- b. Sasaran yang sebenarnya diinginkan (Operative goal), yakni sasaran yang dicapai, namun mengalami perubahan, sehingga dimunculkan kembali sasaran yang diinginkan, sesuai dengan tujuan semula.

2. Pihak yang menetapkan sasaran Organisasi

- a. Pemimpin Tunggal, terjadi pada perusahaan berukuran kecil dimana pemimpin dipegang oleh pemilik.
- b. Koalisi Kelompok Pimpinan, terjadi pada organisasi besar.[5]

Kaitan antara visi, misi, tujuan dan strategi organisasi

Organisasi ini perlu merumuskan visi yang jelas, misi yang mendukung pencapaian misi, tujuan yang mudah untuk dicapai dan strategi organisasi yang mampu mewujudkan. Antara Visi, Misi, dan Perencanaan Strategis memiliki hubungan yang sangat erat dan saling membutuhkan.

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan, Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi, sedangkan Perencanaan Strategis merupakan proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan.

Dengan demikian perencanaan strategis digunakan untuk menentukan atau mewujudkan visi dan misi organisasi dan membagi-bagi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Jadi dapat dikatakan suatu organisasi pada mulanya memiliki cita-cita atau tujuan akhir yang ingin dicapai dalam jangka panjang yang disebut visi, selanjutnya untuk mencapai atau mewujudkan visi organisasi yang telah ditentukan tersebut, organisasi merumuskan upaya-upaya umum yang hendak dilakukan yang disebut misi, kemudian untuk mewujudkan misi, organisasi membuat atau merumuskan upaya-upaya khusus yang dirasa paling efektif dan efisien untuk mencapai cita-cita organisasi yang disebut perencanaan strategis.

Lebih jelasnya visi merupakan pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pada jauh dimasa yang akan datang. Misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi, dan hubungannya dengan rencana

strategis adalah memberikan arah yang akan membawa lembaga dalam mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi yang telah dirumuskan.[6]

DAFTAR PUSTAKA

Sedarmayanti. 2016. *MANAJEMEN STRATEGI*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Moestopo, Beragama. 2016. *MANAJEMEN STRATEGIK*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik.

<https://www.kosngosan.com/2017/03/makalah-manajemen-strategi-perumusan-visi-misi-tujuan-strategi-organisasi>.

[1] Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2016.
Halaman 101-102

[2] Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2016.
Halaman 103-104

[3] Beragama, Moestopo, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, 2016. Halaman 116

[4] <https://www.kosngosan.com/2017/03/makalah-manajemen-strategi-perumusan-visi-misi-tujuan-strategi-organisasi>. diunduh pada tanggal 06/10/18

[5] <https://www.kosngosan.com/2017/03/makalah-manajemen-strategi-perumusan-visi-misi-tujuan-strategi-organisasi>. diunduh pada tanggal 06/10/18

[6] <https://www.kosngosan.com/2017/03/makalah-manajemen-strategi-perumusan-visi-misi-tujuan-strategi-organisasi>. diunduh pada tanggal 06/10/18



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Strategik

Analisis Lingkungan eksternal jauh atau makro organisasi (company's external remote environmental analysis)

	Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh	
	Ekonomi & Bisnis	Manajemen	03	F041700016	Eri Marlapa, SE., MM.	

Abstract

Analisis Lingkungan eksternal jauh atau makro organisasi (company's external remote environmental analysis)

Kompetensi

Mampu menjelaskan dan mengidentifikasi lingkungan eksternal makro (remote) (CPMK-3). Analisis Lingkungan eksternal jauh atau makro organisasi (company's external remote environmental analysis)

PENDAHULUAN

Perubahan yang sangat cepat, yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah secara otomatis menuntut setiap pelaku bisnis untuk selalu memberikan perhatian dan tanggapan terhadap lingkungannya. Hal ini mengkondisikan perusahaan untuk kemudian merumuskan strategi agar mampu mengantisipasi perubahan dan pencapaian tujuan perusahaan. Didasari atas pentingnya perumusan strategi, proses perumusan strategi merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk menemukan strategi yang tepat bagi perusahaan. Rangkaian kegiatan yang diperlukan meliputi analisis lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Analisis ini berguna untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat memperlancar ataupun menghambat perkembangan perusahaan.

Era globalisasi ekonomi yang disertai dengan pesatnya perkembangan teknologi, berdampak pada semakin ketatnya persaingan dan semakin cepatnya terjadi perubahan pada lingkungan usaha. Barang-barang hasil produksi dalam negeri saat ini sudah harus langsung berkompetisi dengan produk-produk dari luar negeri, dan perusahaan harus menerima kenyataan bahwa pesatnya perkembangan teknologi mengakibatkan cepat usangnya fasilitas produksi, semakin singkatnya daur hidup produk, dan keuntungan yang didapat pun akan semakin rendah. Lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di dunia semakin bergejolak (turbulent), terutama sejak terjadinya krisis global dan perubahan pemerintahan berikut gejolak sosial di dalam negeri pada awal tahun 2009. Apalagi dengan kondisi internal kebanyakan perusahaan yang memburuk dan bangkrutnya sebagian perusahaan, menjadikan perhatian terhadap pengaruh dan dampak faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan menjadi sangat penting.

FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL

Analisis lingkungan eksternal dalam makalah akan menuju kepada analisis lingkungan makro dan mikro yang secara berpengaruh terhadap suatu perusahaan.

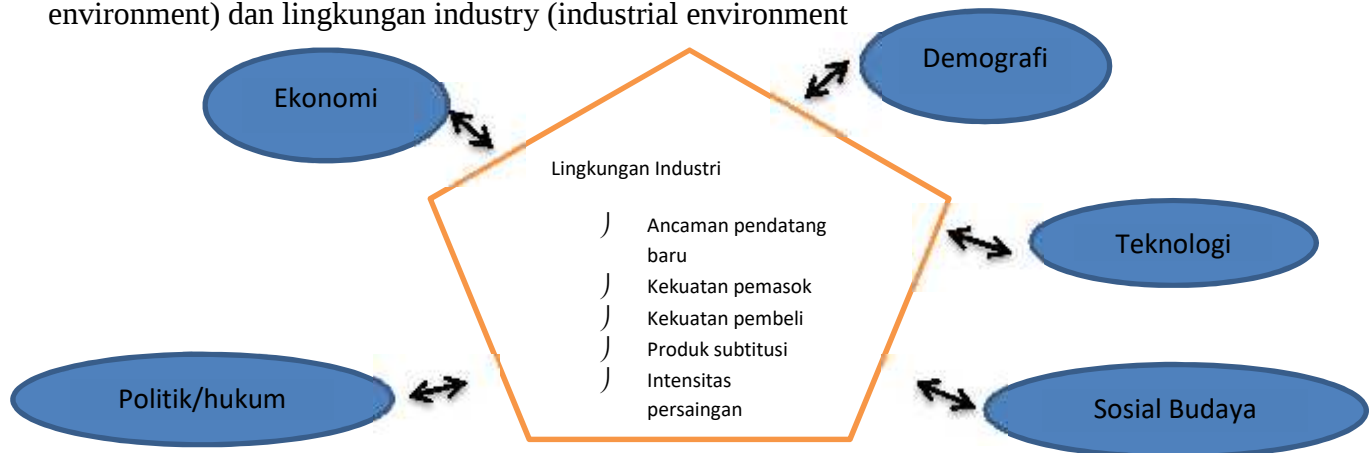
Lingkungan makro merupakan situasi dan kondisi yang berada diluar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena organisasi harus berinteraksi dengan lingkungan agar organisasi dapat berjalan. Lingkungan perusahaan terus berubah, perusahaan tidak dapat mengatur perubahan lingkungan, organisasi hanya dapat mengikuti dan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi. Seringkali perubahan lingkungan merupakan ancaman bagi organisasi yang tidak berhasil menyesuaikan kegiatan usahanya. Penyesuaian diri organisasi diwujudkan dalam bentuk strategi organisasi yang dirancang sesuai dengan kondisi organisasi dan perubahan lingkungan yang terjadi

Porter (1980) mengemukakan bahwa lingkungan usaha dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu : **lingkungan eksternal dan internal.**

Lingkungan eksternal terbagi menjadi dua kategori, yaitu:

- Lingkungan jauh meliputi faktor-faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi.
- lingkungan industri meliputi aspek-aspek yang terdapat dalam konsep strategi bersaing (*competitive strategy*) yang meliputi aspek hambatan masuk, aspek daya tawar pemasok, aspek daya tawar pembeli, aspek ketersediaan barang substitusi dan aspek persaingan dalam industry.

Lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada di dalam perusahaan. lingkungan internal perusahaan meliputi aspek keuanganm SDM, pemasaran, operasional dan aspek manajemen. Lingkungan usaha tersebut dapat mempengaruhi seluruh aspek usaha baik pada tingkat organisasi maupun individual. Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 2.1, lingkungan eksternal perusahaan memiliki dua komponen utama , yaitu lingkungan umum (general environment) dan lingkungan industry (industrial environment)



Penjelasan gambar 2.1 diatas :

- Lingkungan umum (General environment), mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industry dan perusahaan didalamnya. Terdiri dari segmen ekonomi, politik/hukum, demografi, teknologi dan sosial budaya. Pengaruhnya terhadap perusahaan yakni, faktor-faktor dan kondisi yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Karenanya, tantangan strategisnya adalah untuk mengerti setiap segmen dan implikasi masing-masingnya, sehingga strategi yang tepat dapat dirumuskan dan diterapkan.
- Lingkungan industry (Industry environment), sekelompok faktor ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan antar pesaing. yang mempengaruhi perusahaan. Interaksi antar kelima faktor ini menentukan

besar laba yang dapat dicapai. tantangannya adalah untuk menentukan posisi dalam industry dimana perusahaan dapat mempengaruhi faktor tersebut dengan baik, atau dengan mempertahankan diri dari pengaruh faktor diatas. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan industrinya, akan semakin besar pula kecenderungan perolehan laba diatas rata-rata.

KOMPONEN LINGKUNGAN UMUM

Terdiri dari segmen ekonomi, politik/hukum, demografi, teknologi dan sosial budaya. Memiliki dampak yang berbeda-beda.

Tantangan bagi analis lingkungan eksternal disini yakni melakukan *scanning, monitoring, forecasting, dan assessing*.

Komponen Analisis Eksternal	
<i>Scanning</i>	: Usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui scanning, perusahaan mengidentifikasi sinyal-sinyal awal perusahaan yang mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang sedang terjadi. Dengan scanning, analis secara khusus berhubungan dengan informasi dan data yang tidak jelas, tidak lengkap dan tidak berkaitan satu sama lain.
<i>Monitoring</i>	: Para analis mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah sebenarnya suatu kecenderungan sedang berkembang. Sebagai contoh monitoring terhadap perubahan kurikulum sekolah tinggi. Analis akan menentukan apakah perubahan ini berpengaruh terhadap pendidikan atau tidak. Jika memang berpengaruh informasi lainnya dibutuhkan untuk memantau pengaruh perubahan kurikulum terhadap pendidikan.
<i>Forecasting</i>	: Analis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat, sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui scanning dan monitoring. Sebagai contoh analis dapat memperkirakan waktu yang dibutuhkan suatu teknologi baru untuk mencapai pasar.
<i>Assessing</i>	: Melalui scanning, monitoring, dan forecasting analis dapat mengerti lingkungan umum. Tujuan dari assessment adalah untuk menentukan implikasi dari hasil ketiga langkah diatas itu terhadap organisasi.

Tabel 2.2 Implikasi Segmen Lingkungan Umum

Segmen dan Elemen	Implikasi Segmen
Segmen Demografi	) Besarnya populasi) Struktur usia) Distribusi geografis) Komposisi etnis) Distribusi pendapatan
Segmen Ekonomi	) Tingkat Inflasi) Tingkat Suku Bunga) Defisit atau surplus secara perdagangan) Deficit atau surplus anggaran) Tingkat simpanan pribadi) Tingkat simpanan perusahaan) Produk domestic bruto
Segmen politik/hukum	) Hukum anti-trust) Hukum perpajakan) Deregulasi) Hukum ketenagakerjaan
Segmen sosial-Budaya	) Wanita dalam angkatan kerja) Variasi dalam angkatan kerja) Perilaku atas kualitas kerja) Pergeseran dalam preferensi dan karir

Segmen Teknologi	) Inovasi produk) Inovasi proses) Aplikasi pengetahuan) Teknologi komunikasi
------------------	--

Segmen Demografis

Besar kecilnya populasi

Berhubungan dengan besarnya populasi wilayah industri, struktur usia, distribusi geografis, komposisi etnis, dan distribusi pendapatan.

Negara yang memiliki jumlah penduduk yang besar akan menjadi pasar potensial bagi pemasaran perusahaan. Tetapi seringkali permintaan tidak berjalan seiring dengan pertumbuhan penduduk, yakni pendapatan perkapita yang menurun berakibat pada berkurangnya permintaan barang sekunder, barang tahan lama dan barang mewah. Contohnya dalam negara tertentu, termasuk Amerika Serikat dan beberapa Negara Eropa, setiap pasangan rata-rata memiliki kurang dari dua anak. Dengan tingkat kelahiran demikian, maka populasi akan menyusut dari waktu ke waktu (walaupun populasi tersebut hidup lebih lama dari rata-rata). Berkurangnya populasi dapat mendorong suatu negara untuk meningkatkan migrasi sehingga tenaga kerjanya cukup.

Struktur Usia

Struktur usia penduduk di suatu Negara berbeda dengan Negara lainnya dan hal itu akan ikut mempengaruhi tingkat konsumsi terhadap barang-barang yang dijual oleh perusahaan dan industry. Dilihat dari aspek pemasaran, penduduk usia muda dapat menciptakan permintaan terhadap jenis produk tertentu yang khas bagi mereka.

Sebagai contoh, segmen penduduk usia tua yang meningkat akan mendorong permintaan terhadap kebutuhan usia tua dengan memasarkan produk kursi roda yang dapat dijual secara masal ke panti jompo maupun dijual per unit. Jadi, setiap kelompok memiliki rangkaian kebutuhan produk dan jasa serta preferensi yang berbeda-beda berdasarkan struktur usia mereka.

Distribusi geografis

Perpindahan penduduk dari suatu wilayah ke wilayah lainnya akan berpengaruh terhadap permintaan suatu barang atau jasa. Suatu wilayah yang dimasuki oleh

banyak pendatang akan mempertinggi tingkat pemrintaan terhadap kebutuhan hidup. Sebaliknya, wilayah yang dihuni oleh sekumpulan kecil warga, misalnya hanya warga yang berusia tua akan mengurangi tingkat permintaan akan barang dan jasa.

Sebagai contoh, yang juga mempengaruhi distribusi georafis adalah masyarakat yang hidup di kota besar akan menghadapi peluang terkena stress lebih cepat dibandingkan masyarakat yang tinggal di pedesaan. Dengan melihat peluang ini, maka jasa konsultasi psikologi (psikiater) dan jasa hiburan dapat dikembangkan dengan baik.

Komposisi Etnis

Komposisi etnis dalam suatu negara akan selalu mengalami perubahan. Bagi sebuah perusahaan tantangan yang dihadapi adalah mewaspadaai dan selalu sensitive dalam mencermati perubahan yang terjadi. Perusahaan dapat mengembangkan dan memasarkan barang dan jasa yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan unik serta kepentingan kelompok etnis yang berbeda.

Sebagai contoh, masyarakat Indonesia yang memiliki orientasi ketimuran dan keberagaman sumber daya alam, sudah terbiasa dengan pengobatan tradisional yang dari dulu telah diterapkan nenek moyang. Pelaung yang dapat dikembangkan marketer adalah membuat produk jamu sesuai dengan budaya ketimuran Indonesia.

Distribusi Pendapatan

Dengan memahami bagaimana pola distribusi pendapatan dalam populasi perusahaan dapat mengetahui besarnya daya beli dan *discretionary income* kelompok yang berbeda. Penelitian atas distribusi pendapatan memberikan gambaran bahwa dengan adanya peningkatan standar hidup, terdapat perbedaan didalan dan antar negara.

Kelompok pendidikan

Kelompok masyarakat pendidikan dapat dibagi menjadi lima kelompok : buta huruf, tidak lulus SMA, lulus SMA, pendidikan Perguruan Tinggi dan pendidikan Profesi. Jumlah penduduk yang populasi masyarakatnya berpendidikan tinggi menimbulkan permintaan terhadap suatu barang, misalnya permintaan buku yang semakin tinggi. Dengan demikian, negara yang berkeinginan untuk menjadi competitor kelas dunia harus berinvestasi dalam penyediaan pendidikan dan pelatihan kerja.

Segmen Ekonomi

Sehatnya ekonomi suatu negara mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Karenanya, para ahli strategi mempelajari lingkungan ekonomi untuk mengidentifikasi perubahan, kecenderungan dan implikasi strategisnya.

Lingkungan perekonomian adalah arah dan ciri dari perekonomian dimana suatu perusahaan bersaing atau akan bersaing. Indikator mengenai sehat tidaknya perekonomian mencakup pertumbuhan ekonomi, tingkat pendapatan perkapita, inflasi, tingkat bunga, deficit atau surplus perdagangan, tingkat simpanan personal maupun perusahaan dan GDP

Pertumbuhan ekonomi

Suatu perekonomian dikatakan mengalami pertumbuhan atau perkean jika tingkat kegiatan ekonomi yang dicapai lebih tinggi dari waktu ke waktu sebelumnya. Hal ini menjadi peluang besar bagi setiap investor atau perusahaan dalam meraih pasar. Karena pertumbuhan ekonomi yang tinggi akan membentuk masyarakat memiliki daya beli yang tinggi pula. Pertumbuhan ekonomi juga mengindikasikan adanya kemudahan dalam menyalurkan dan memperoleh sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Pendapatan perkapita

Adalah jumlah uang yang dimiliki masyarakat setempat untuk melakukan transaksi-transaksi ekonomi. Masyarakat yang memiliki tingkat pendapatan yang tinggi biasanya diikuti dengan semakin meningkatnya kebutuhan-kebutuhan, yang berarti adanya peluang besar. Setiap pasar yang dimasuki oleh perusahaan jelas mengharapkan adanya daya beli dari masyarakat yang dilayaninya. Hal tersebut akan terjadi apabila pendapatan masyarakat mencukupi untuk memperoleh kebutuhannya.

Adapun aspek yang harus dipertimbangkan dalam komponen ini adalah ketersediaan kredit, tingkat pendapatan nasional yang dapat dibelanjakan dalam suatu negara dan tingkat deficit atau surplus anggaran, tingkat simpanan perusahaan merupakan faktor-faktor lain juga ikut mempengaruhi kemampuan daya beli masyarakat.

Tingkat Inflasi

Merupakan tingkat kenaikan harga barang dan jasa yang berlangsung secara terus-menerus dan dalam waktu yang relatif lama. Tingkat inflasi yang tinggi mempengaruhi kemampuan masyarakat untuk membeli suatu barang. Bagi pemasar, kecenderungan adanya kenaikan inflasi ini menjadi tantangan sekaligus peluang dalam bersaing.

Segmen politik

Strategi perusahaan sangat dipengaruhi oleh perkembangan dalam politik. lingkungan politik terdiri dari Undang-undang, kebijakan pemerintah, dan tekanan dari lembaga-lembaga (LSM) yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi dan individu dalam suatu masyarakat.

Segmen ini mencerminkan bagaimana perusahaan dan organisasi lainnya mencoba untuk mempengaruhi pemerintah, dan bagaimana badan pemerintah mempengaruhi mereka. Karenanya, perusahaan harus menganalisis dengan cermat filosofi dan kebijakan yang berhubungan dengan bisnis. Peraturan anti-trust, peraturan perpajakan, industri yang akan dideregulasi, peraturan pelatihan tenaga kerja dan tingkat komitmen pada lembaga pendidikan merupakan bidang dimana kebijakan administrasi dapat mempengaruhi operasi dan profitabilitas perusahaan.

Segmen Sosial dan Budaya

Segmen ini berhubungan dengan perilaku sosial dan nilai budaya dari masyarakat yang berbeda. Karena perilaku dan nilai merupakan inti dari suatu masyarakat, maka perilaku dan nilai tersebut seringkali mendorong perubahan demografi, ekonomi, politik/hukum, dan teknologi. Perusahaan ditantang untuk menyadari arti perubahan perilaku dan budaya dalam masyarakat global.

Faktor sosial budaya yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Jika sikap sosial berubah maka berubahlah pula permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, rekreasi dan sebagainya. Salah satu perubahan sosial yang paling menonjol dewasa ini adalah masuknya sejumlah besar kaum wanita kedalam pasar tenaga kerja. Hal ini tidak hanya mempengaruhi kebijaksanaan perekrutan dan kompensasi serta kapabilitas sumber daya dan para penyedia lapangan kerja, melainkan juga telah menciptakan permintaan akan berbagai produk. dengan

Sebagai contoh, sibuknya wanita di dunia kerja akan memberikan peluang bagi perusahaan lain untuk membuka jasa penitipan anak, alat rumah tangga yang praktis dan makanan yang praktis.

Segmen hukum

Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha. Akan tetapi disaat yang sama, lemahnya pranata hukum juga membuka peluang bagi pengusaha untuk menerapkan semua jenis strategi bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis. Mereka dapat dengan leluasa menerapkan strategi integrasi kedepan dan kebelakang. Yang paling lazim misalnya banyak pengusaha kemudian mendirikan lembaga perbankan sendiri dalam rangka memperoleh dana dengan mudah dan murah.

Integrasi kedepan, misalnya dilakukan atas pertimbangan untuk mengurangi beban pajak, karena adanya perbedaan tarif pajak antar industry.

Lemahnya pranata hukum ekonomi justru akan memberikan efek yang merugikan di satu sisi dan menguntungkan disisi lain, sebagai contoh hubungan baik antara eksekutif pemerintah dengan perusahaan mempengaruhi proses pengambilan keputusan hukum dan pelaksanaannya. Akibatnya, banyak ditemukan barang yang tidak memenuhi standard dan kadaluarsa dipasar bahkan pencemaran lingkungan sebagai akibat operasi industry tertentu sering ditemukan.

Segmen Teknologi

Perubahan teknologi adalah salah satu *forces* penting yang mempengaruhi kinerja dan posisi daya saing perusahaan. Oleh sebab itu inovasi dan perubahan teknologi yang pada mulanya dilakukan oleh perusahaan (*technology leader*) , apabila berhasil akan dapat merubah langkah persaingan karena akan terjadi dinamika kompetisi, berupa aksi dan reaksi antar pelaku bisnis (*competitive dynamis*)

Contohnya:

Disposable diapers dalam bidang tekstil kesehatan (non-women medical textile), elektronik fuel injection untuk otomotif dan personel computers, disamping inovasi yang terjadi difasilitasi oleh teknologi,yakni penemuan dan pengembangan produk baru melalui kegiatan.

Kemampuan mempertahankan kan keunikan yang dimiliki perusahaan yang agresif dalam teknologi mengandung implikasi yaitu perusahaan harus secara terus menerus mengati apa yang dilakukan oleh pesaing dan tidak boleh mengisolasi diri namun sebaliknya bereorientasi “outward dan sekaligus inward-looking”

DIMENSI PELUANG DAN ANCAMAN EKSTERNAL

Analisis lingkungan eksternal adalah aktivitas analisis tentang dimensi peluang (Opportunity-O) dengan ancaman (Threats-T) .

- 1) Opportunities (peluang) adalah faktor faktor lingkungan luar yang positif, yang dapat dan mampu mengarahkan kegiatan organisasi kearahnya. misalnya: kebutuhan lingkungan sesuai dengan tujuan organisasi, masyarakat lagi membutuhkan perubahan, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi yang bagus , belum adanya organisasi lain yang melihat peluang tersebut,banyak pemberi dana yang berkaitan dengan isu yang dibawa oleh organisasi dan lainnya.

- 2) Threats (Ancaman) adalah faktor faktor lingkungan luar yang mampu menghambat pergerakan organisasi tersebut, kegiatan organisasi seperti itu lagi banyak dilakukan oleh organisasi lainnya, sehingga ada banyak competitor atau pesaing, isu yang dibawa oleh organisasi sudah basi dan lainnya.

Analisis peluang mengidentifikasi kesenjangan antara tuntutan pasar dan apa yang saat ini tersedia. Hal ini juga dapat dipakai untuk menganalisis potensi perubahan pasar yang dapat meningkatkan prospek untuk layanan atau produk. Dalam analisis peluang mungkin akan sering di temukan pertanyaan:

-) Kebutuhan apa yang tidak terpenuhi di pasar saat ini?
-) Bagaimana organisasi kami memenuhi kebutuhan tersebut lebih baik dari pesaing?
-) Bagaimana perubahan lingkungan terhadap keuntungan atau kerugian organisasi?

Salah satu cara untuk mengidentifikasi peluang yang ada adalah mengikuti trend baru dan perubahan dari lingkungan nya. Peluang dapat di temukan dalam diskusi dengan pelanggan, melalui membaca majalah dan surat kabar, dan memeriksa literatur perdagangan.

Analisis ancaman merupakan upaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang tidak menguntungkan yang mungkin merugikan bisnis. Ancaman diidentifikasi dengan memantau lingkungan untuk trend dan relevan, ancaman harus mempertimbangkan keseriusan ancaman.

Sering timbul pertanyaan :

-) Apa potensi masalah yang mungkin mengancam keberhasilan inisiatif organisasi
-) Bagaimana kebijakan pemerintah, perubahan demografi pelanggan, atau resesi mempengaruhi produk atau pelayanan organisasi kita?
-) Apa trend utama yang akan sangat mempengaruhi organisasi kami dan pasar?

Analisis ancaman mengidentifikasi situasi yang dapat di pengaruhi oleh tindakan pemasaran dan yang tidak dapat di pengaruhi .

Porter (1990) menyarankan bahwa peluang dan ancaman dapat diidentifikasi dengan memeriksa 5 karakteristik pasar :

1. Tingkat persaingan antara pesaing

Banyak pesaing yang berjuang untuk mendapatkan pelanggan, yang kurang menguntungkan dan dinginkan pasar. Ketika pasar jebuh dengan pesaing, peluang lebih terbatas dari pada perkembangan pasar.

2. Kemudahan competitor bisa memasuki pasar.

Semakin sulit bagi pesaing untuk masuk pasar, semakin mudah bagi mereka yang tetap mendapatkan keuntungan. Lebih sulit untuk memasuki beberapa pasar dari yang lain

3. Kekuatan pemasok

Ketika pemasok dari masukan bisnis sangat kuat, mereka bisa menaikkan biaya input. Misalnya, tingginya biaya tenaga kerja apoteker dapat mengurangi profitabilitas penyedia farmasi/produksi obat.

Contoh lainnya sebuah perusahaan farmasi yang memiliki obat yang unik dan dihargai dipasar dapat meminta harga tinggi jika tidak ada pengganti yang tersedia. Sampai obat pesaing datang kepasar, perusahaan obat dapat merubah apapun dan pasar akan menanggung.

4. Kekuatan pelanggan

Pelanggan besar dipasar dapat menurunkan harga dan profitabilitas bisnis. Beberapa pelanggan lain yang tersedia, penjual dirugikan. Mereka dipaksa untuk melakukan negoisasi persyaratan dan harga yang lebih baik dengan pelanggan. Apoteker telah melihat situasi ini terjadi ketika sebuah organisasi perawatan yang dikelola mendapatkan beberapa peranan yang signifikan dalam pasar obat resep. Mengeluarkan biaya rendah untuk apotek adalah konsekuensi dari kekuatan managed care.

5. Ketersediaan barang pengganti.

Semakin besar ketersediaan barang pengganti untuk produk dan layanan, semakin sulit bagi pemasok untuk menetapkan harga yang lebih tinggi dan mendapatkan keuntungan yang lebih besar. Sebuah obat baru yang unik dipasar sering dapat meminta harga tinggi dari pembeli kecuali pengganti dapat ditemukan.

Dalam bisnis penjualan pakaian, dimensi peluang dan ancaman dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Opportunity* (peluang)

Kondisi kesempatan atau peluang yang berkembang dimana datang yang terjadi atau biasa disebut planning concept. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau bisnis itu sendiri. Misalnya, competitor, kebijakan pemerintah, kondisi dilingkungan sekitar. Contohnya :

- a. Pesaing yang sedikit. Pada pasar tersebut baru ada satu toko yang menjual sepatu sekaligus baju, sedangkan kios disana kecil sehingga jenis sepatu dan baju yang dijual sedikit macamnya.
- b. Adanya inovatif dan kreatif usaha ini memiliki peluang besar untuk menguasai pasar.

2. *Threats* (ancaman)

Adalah kondisi yang mengancam dari luar. Contohnya

- a. Cara pembayaran pelanggan yang menggunakan sistem kredit , dan berisiko kredit macet.
- b. Golongan ekonomi yang menjadi pelanggan toko ini adalah menengah kebawah.

Dibawah ini adalah contoh lain identifikasi situasi yang berada dalam 2 dimensi ini.

1. Peluang

- a. Pengembangan dan pemanfaatan iptek
- b. Adanya tokoh karismatik yang dapat menjaga stabilitas
- c. Cukup banyaknya dana subsidi dari pusat
- d. Adanya kerjasama antar daerah
- e. Reformasi di bidang politik dan administrasi public
- f. Tingginya tuntutan pelayanan public
- g. Tingginya investor masuk sleman
- h. Kemudahan akses pasar internasional
- i. Tersedianya peluang kerja diluar sleman
- j. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap stabilitas polkam
- k. Kepercayaan pemerintah provinsi dan pusat

2. Ancaman

- a. Belum terkendalinya alih fungsi lahan pertanian
- b. Belum terkendalinya migrasi penduduk
- c. Maraknya pekat
- d. Komersialisasi layanan sosial
- e. Tingginya tingkat pengangguran
- f. Model pengembangan perumahan yang tidak ramah lingkungan
- g. Belum efektifnya mekanisme peradilan
- h. Ketetapan hukum yang didasarkan pada aturan yang out of date
- i. Globalisasi ekonomi dan informasi.

MATRIK ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Melakukan analisa lingkungan merupakan tindakan *monitoring*, *scanning*, *forecasting* dan *assessment*, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Dan mencoba mengidentifikasi faktor-faktor penting dan mengimplementasikan bagi organisasi atau perusahaan.

Langkah-langkah melakukan analisis lingkungan eksternal :

1. Penganalisis mengidentifikasi strategi yang digunakan perusahaan pada saat sekarang yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan, dengan melakukan prediksi lingkungan yang membuat perkiraan-perkiraan apa yang menjadi dasar strategi dimasa sekarang.
2. Melakukan perkiraan atau prediksi masa depan, dengan cara melakukan prediksi lingkungan dan perkiraan –perkiraan dasar strategi masa depan.

Teknik dalam menganalisis lingkungan eksternal :

1. Teknik pengumpulan informasi lisan

Informasi yang didapat dengan cara mendengarnya, baik secara formal maupun informal. Misalnya pada pertemuan konferensi, seminar dan sebagainya. Sumber informasi lisan dapat diperoleh melalui media seperti radio dan tv, karyawan perusahaan, konsumen, pedagang pengecer dan pengawas.

2. Teknik pengumpulan data informasi tertulis

Apa yang diketahui dengan membaca informasi yang disediakan oleh orang lain untuk berbagai macam tujuan. Misalnya dari surat kabar, jurnal perdagangan, jurnal keuangan, dan jurnal ekonomi serta berbagai macam majalah yang memuat permasalahannya.

3. Teknik memata-matai (spionase)

Berusaha untuk mengumpulkan informasi tentang pesaing yang potensial atau yang sesungguhnya. Cara ini dengan mengatur orang tertentu (karyawan dalam perusahaan pesaing) untuk mengamatinya.

4. Teknik pengamatan langsung

Manager puncak atau orang yang ditunjuk melakukan pengamatan langsung ke pasar yang menjadi sasaran produk atau jasa kita.

5. Peramalan secara formal

Meramalkan semua faktor lingkungan misalnya mengenai pandangan masyarakat terhadap produk dan sebagainya. Biasanya dilakukan oleh perencana perusahaan atau orang yang di tunjuknya.

Setelah analisa lingkungan lengkap, perencana strategi harus mendiagnosa hasilnya menilai arti penting peluang dan ancaman yang ditemukan sebelum keputusan dibuat penyusunan strategi menilai mana informasi yang dapat memberikan kesempatan-kesempatan dan mana informasi yang merupakan ancaman. Untuk melakukan diagnose terhadap faktor-faktor strategi, perusahaan dapat menggunakan suatu model yang disebut dengan matrik *Faktor Eksternal Strategi (EFAS)*

Tabel 2.3

Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Komponen Lingkungan Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Peluang				
) Kerja sama ekonomi	0,20	4	0,80	Akuisisi
) Perubahan demografi	0,15	4	0,60	Kualitas
) Wanita dalam angkatan kerja	0,15	4	0,60	Inovasi Produk

) Teknologi komunikasi baru	0,20	3	0,60	Pelayanan
) Surplus anggaran	0,10	3	0,30	Strategi harga
Ancaman				
) Peraturan pemerintah	0,02	2	0,04	Antisipasi
) Meningkatnya persaingan	0,05	2	0,10	Antisipasi
) Munculnya teknologi baru	0,05	2	0,10	Tantangan baru
) Tingkat inflasi	0,05	2	0,05	Penyesuaian
) Inovasi produk	0,03	1	0,03	Difersifikasi
TOTAL	1,00		3,17	

***penjelasan komponen lingkungan :**

Opportunities (Peluang) yakni faktor-faktor lingkungan luar yang positif, yang dapat dan mampu mengarahkan kegiatan organisasi. Misalnya : kebutuhan lingkungan sesuai dengan tujuan organisasi, masyarakat lagi membutuhkan perubahan, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi yang bagus, belum adanya organisasi yang melihat peluang tersebut, banyak pemberi dana yang berkaitan dengan isu yang dibawa organisasi dan lainnya.

Threats (Ancaman) yakni faktor lingkungan luar yang mampu menghambat pergerakan organisasi. Misalnya : masyarakat sedang dalam kondisi apatis dan pesimis terhadap organisasi tersebut, kegiatan organisasi seperti itu lagi banyak dilakukan oleh organisasi lainnya sehingga ada banyak pesaing, isu yang dibawa organisasi sudah basi dan lainnya.

Sebelum melakukan matrik strategi eksternal, pembuat strategi perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal yang dihadapi perusahaan (tabel 2.3) berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

- 1) Identifikasi antara 5 sampai 10 macam peluang dan ancaman yang telah dianalisa. Kemudian dikelompokkan dalam kolom I
- 2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategi.
- 3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya

kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya jika nilai ancamannya sangat besar ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 0,1 (poor).
- 5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan omentar atau catatan mengenai faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- 6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan satu dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industry yang sama.

Diagnosa lingkungan eksternal ini penting dilakukan untuk menentukan beberapa kemungkinan peluang dan ancaman sebelum strategi dibentuk dan diterapkan. Masalah startegi yang akan dimonitor haru ditentukan Karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan dimasa mendatang. Contoh penerapan matrik faktor eksternal dapat dilihat pada tabel 2.3.

DAFTAR PUSTAKA

<http://legalstudies71.blogspot.com/2015/11/lingkungan-eksternal-makro-dari.html?m=1>

<https://id.scribd.com/doc/308848761/Makalah-Lingkungan-Eksternal-Organisasi>



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Stratejik

Analisis Lingkungan eksternal mikro organisasi
atau Lingkungan industry organisasi

	Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh	
	Ekonomi & Bisnis	Manajemen	04	F041700016	Eri Marlapa, SE., MM.	

Abstract

Analisis lingkungan eksternal mikro atau lingkungan industry organisasi

Kompetensi

Mampu menjeaskan dan mengidentifikasi lingkungan eksternal mikro (lingkungan industri) organisasi (CPMK-3). Analisis lingkungan eksternal mikro atau lingkungan industry organisasi

Pendahuluan

Lingkungan eksternal perusahaan seringkali bersifat menantang dan kompleks. Karena efeknya terhadap kinerja, perusahaan harus mengembangkan kemampuan yang di butuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal bisa dikatakan sebagai komponen-komponen atau variable lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi atau perusahaan. Komponen tersebut cenderung berada di luar jangkauan organisasi, artinya organisasi atau perusahaan tidak bisa melakukan intervensi terhadap komponen-komponen tersebut. Komponen itu lebih cenderung diperlakukan sebagai sesuatu yang given atau sesuatu yang mau tidak mau harus diterima, tinggal bagaimana organisasi berkompromi atau menyiasati komponen-komponen tersebut.

Lingkungan eksternal memiliki dua bagian utama yang pertama lingkungan umum (elemen dalam masyarakat luas yang mempengaruhi industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya) dan lingkungan industri (faktor-faktor ancaman masuknya peserta, pemasok, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan yang mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan bersaing). Melengkapi pengertian perusahaan akan lingkungan eksternal adalah analisis pesaing. Analisis lingkungan sering kali harus mengasumsikan lingkungan bisnis yang tidak terbagi atas Negara atau batas. Analisis lingkungan eksternal mencakup empat langkah yang pertama scanning, monitoring, forecasting dan assessing. Analisis lingkungan ini akan menghasilkan identifikasi peluang dan ancaman.

DEFINISI ANALISIS LINGKUNGAN

Lingkungan adalah suatu kekuatan suatu kondisi suatu keadaan suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi mempunyai atau tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya adapun definisi lainnya mengatakan Lingkungan diartikan menjadi segala sesuatu yang ada di sekitar manusia dan mempengaruhi perkembangan kehidupan manusia. Sedangkan Analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (ortunities) dan tantangan (threats) yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Lingkungan eksternal bisa dikatakan sebagai komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi atau perusahaan. Komponen tersebut cenderung berada di luar jangkauan organisasi, artinya organisasi atau perusahaan tidak bisa melakukan intervensi terhadap komponen-komponen tersebut. Komponen itu lebih cenderung diperlakukan sebagai sesuatu yang given atau sesuatu yang mau tidak mau harus diterima, tinggal bagaimana organisasi berkompromi atau menyiasati komponen-komponen tersebut.

TUJUAN ANALISIS LINGKUNGAN

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

KOMPONEN ANALISIS LINGKUNGAN

Komponen Analisis Lingkungan dapat dikelompokkan menjadi 4 yaitu:

a) Scanning

Scanning adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui scanning perusahaan mengidentifikasikan sinyal-sinyal awal perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang sedang terjadi. Dengan scanning, analisis secara khusus berhubungan dengan informasi dan data yang tidak jelas, tidak lengkap dan tidak berkaitan satu sama lain

b) Monitoring

Pada saat melakukan monitoring, para analisis mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah, sebenarnya, suatu kecenderungan sedang berkembang. Hal penting untuk suksesnya suatu monitoring adalah kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan. Sebagai contoh, kecenderungan baru dalam hal dengan pendidikan dapat diperkirakan dari perubahan dalam dana pusat dan Negara bagian untuk lembaga pendidikan, perubahan dalam persyaratan kelulusan sekolah menengah, atau perubahan isi kurikulum sekolah tinggi. Dalam hal ini analisis akan menentukan apakah peristiwa yang berbeda ini menggambarkan suatu kecenderungan dalam pendidikan, dan jika memang demikian, apakah data informasi lainnya harus dipelajari untuk memantau kecenderungan tersebut.

c) Forecasting

Scanning dan monitoring berhubungan dengan apa yang terjadi dalam lingkungan umum pada suatu waktu tertentu. Saat melakukan forecasting, analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat, sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui scanning dan monitoring. Sebagai contoh, analisis dapat memperkirakan waktu yang dibutuhkan suatu teknologi baru untuk mencapai pasar. Atau mereka juga dapat memperkirakan kapan prosedur pelatihan perusahaan yang berbeda dibutuhkan untuk menghadapi perubahan komposisi angkatan kerja, atau berapa lama waktu yang diperlukan bagi perubahan

dalam kebijakan perpajakan pemerintah untuk mempengaruhi pola konsumsi pelanggan.

d) **Assessing**

Tujuan dari assessing adalah untuk menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan. Melalui scanning, monitoring dan forecasting, analis dapat mengerti lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan dari assessment adalah untuk menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap organisasi, tanpa assessment, analis akan mendapatkan data yang menarik, tanpa mengetahui relevansinya.

PENGELOMPOKAN LINGKUNGAN EKSTERNAL

Menurut Hani Handoko lingkungan eksternal mikro sebagai berikut:

a) **Para pesaing**

Lingkungan persaingan perusahaan tercermin dari tipe, jumlah dan norma-norma perilaku organisasi-organisasi pesaing. Dengan pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapi, organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya, sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasi-operasinya. Misalnya; untuk meningkatkan bagian pasarnya (market share), dimana produk dan harga sama dengan pesaing, perusahaan harus menciptakan perbedaan-perbedaan (differences), dalam pembungkusan (packaging), pelayanan (services), atau promosi (promotion). Pemahaman arena, sifat persaingan (competitors), serta kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) para pesaing, memungkinkan perusahaan dapat mempergunakan kekuatan bersaingnya lebih efektif dan efisien.

b) **Pelanggan**

Strategi, kebijakan dan taktik-taktik pemasaran perusahaan sangat tergantung situasi pasar dan pelanggan. Biasanya manajer pemasaran menganalisa profil pelanggan sekarang dan potensial serta kondisi pasar dan mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran perusahaan berdasarkan hasil analisa tersebut.

c) **Pasar tenaga kerja**

Organisasi memerlukan sejumlah karyawan (personalia) dengan bermacam-macam ketrampilan, kemampuan dan pengalaman, sehingga perlu menggunakan banyak saluran untuk menarik dan mendapatkan karyawan-karyawan tersebut. Ada tiga faktor yang paling berpengaruh terhadap pemenuhan kebutuhan karyawan perusahaan, yaitu:

-) Reputasi perusahaan di mata angkatan kerja,
-) Tingkat pertumbuhan angkatan kerja,
-) Tersedianya tenaga kerja sesuai kebutuhan.

d) **Lembaga-lembaga keuangan**

Organisasi tergantung pada bermacam-macam lembaga keuangan, seperti perbankan, perusahaan asuransi, termasuk pasar modal, untuk menjaga dan memperluas kegiatan-kegiatannya, jangka pendek untuk membiayai operasionalnya, jangka panjang untuk membangun fasilitas baru dan membeli peralatan baru (investasi).

e) Para pemasok

Setiap organisasi sangat tergantung pada sumber-sumber dari sumber daya-sumber dayanya untuk memenuhi kebutuhan bahan baku (mentah), bahan pembantu, pelayanan, energi dan peralatan, yang digunakan untuk memproduksi.

f) Perwakilan-perwakilan pemerintah

Hubungan organisasi dengan perwakilan-perwakilan pemerintah berkembang semakin kompleks. Mereka biasanya menetapkan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi organisasi dalam operasinya, prosedur prosedur perijinan, dan pembatasan-pembatasan lainnya untuk melindungi masyarakat.

FAKTOR PENDORONG PERSAINGAN DALAM INDUSTRI

Dibandingkan lingkungan umum, lingkungan industri memiliki efek yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan profitabilitas. Intensitas bersaing dalam industri dan potensi laba industri tersebut sebagaimana diukur dengan pengembalian atas investasi secara jangka panjang merupakan fungsi lima kekuatan persaingan ancaman pesaing baru, pemasok, pembeli, produk pengganti, serta intensitas persaingan antara para pesaing.

Model lima kekuatan yang dikembangkan oleh Michael Porter memperluas bidang untuk analisis bersaing. Secara historis, pada saat mengamati lingkungan persaingan, perusahaan berkonsentrasi pada perusahaan yang menjadi pesaing mereka. Tetapi saat ini persaingan dipandang sebagai sekelompok cara alternative bagi konsumen untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari pada hanya sebagai pesaing langsung.

Model lima kekuatan mengakui bahwa pemasok dapat menjadi pesaing perusahaan dengan integrasi ke depan, sebagaimana pembeli juga dapat menjadi pesaing perusahaan dengan integrasi ke belakang. Demikian juga perusahaan-perusahaan yang memilih untuk memasuki suatu pasar yang baru serta memilih memproduksi barang yang dapat menjadi pengganti barang yang ini diproduksi, dapat menjadi pesaing. Karena karakteristik lingkungan industri membentuk strategis perusahaan, analisis lingkungan berusaha menentukan kekuatan relatif dari masing-masing kekuatan pesaing tersebut.



a) Ancaman Pendantang Baru

Produsen baru (new entrants) dapat membahayakan perusahaan-perusahaan yang telah ada. Produsen baru menghasilkan kapasitas produksi tambahan. Produsen baru memiliki sumber daya dalam jumlah besar dan kemauan yang kuat untuk memperoleh pangsa pasar. Hadirnya pesaing baru dapat mendorong perusahaan-perusahaan yang ada menjadi lebih efektif dan efisien serta belajar bagaimana pesaing dalam dimensi baru.

b) Kekuatan tawar pemasok

Meningkatnya harga dan mengurangi mutu produk yang dijual adalah cara potensial yang dapat digunakan pemasok untuk mendapatkan kekuatan terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri.

c) Kekuatan Penawaran Pembeli

Pembeli lebih suka membeli produk dengan harga serendah mungkin dimana industri dapat memperoleh pengembalian serendah mungkin yang dapat diterima. Untuk mengurangi biaya, pembeli akan menuntut kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta harga yang lebih murah.

d) Ancaman produk atau jasa pengganti

Setiap perusahaan akan berusaha menyaingi perusahaan lain yang menghasilkan produk pengganti. Harga produk pengganti dapat menjadi batas tertinggi dari harga yang akan ditetapkan oleh suatu perusahaan. Contoh dalam produk pengganti seperti karet alam digantikan oleh karet sintetis, gula yang berasal dari tebu digantikan oleh pemanis sintetis.

STUDI KASUS

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM MENETAPKAN STRATEGI UNTUK KEBERLANGSUNGAN HIDUP PERUSAHAAN

(Studi Kasus Pada Industri Rumah Tangga Keripik Tempe Ri-Mas Malang)

Usaha Kecil Mikro dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu sektor usaha yang mempunyai peran yang besar dalam pembangunan nasional, selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, UMKM juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Di Indonesia, UMKM selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan yang penting, karena sebagian besar jumlah penduduknya berpendidikan rendah dan hidup dalam kegiatan usaha berskala kecil baik di sektor tradisional maupun modern.

Keripik Tempe Ri-Mas adalah industri rumah tangga yang bergerak di bidang produksi dan penjualan pangan yaitu keripik tempe. Usaha ini didirikan pada tahun 1993 oleh sang pemilik, Ibu Siti Nurhayati atau yang lebih dikenal dengan Ibu Sugiri. Perusahaan ini berlokasi di jalan Terusan Sulfat Gg. 1, Malang, Jawa Timur. Keripik Tempe Ri-Mas adalah sebuah industri rumah tangga yang sedang berkembang. Perusahaan ini telah berdiri cukup lama, namun sistem penjualan dan pemasaran pada perusahaan ini masih perlu ditelusuri lebih jauh. Perusahaan tidak memiliki jalur distribusi karena aktivitas penjualan dilakukan langsung di rumah produksi dan tidak memiliki cabang. Sistem pemasaran hanya melalui mulut ke mulut, sehingga transaksi penjualan dilakukan dengan cara menghubungi sang pemilik melalui media telekomunikasi, yaitu telepon dan pesan singkat pada handphone. Salah satu contohnya, usaha ini tidak memiliki kios sebagai wadah pemasaran, sehingga hanya menerima pesanan di rumah. Usaha ini hanya memproduksi keripik tempe dengan rasa original. Produk keripik tempe yang akan dijual tidak boleh melebihi satu hari setelah proses produksi, apabila melebihi, keripik tempe tersebut tidak boleh dijual. Selain itu, pemilik sengaja tidak mencantumkan tanggal kadaluarsa dan keterangan berat bersih (netto) pada kemasan. Hasil produksi perusahaan dalam 1 hari mencapai 30 – 50 kg.

Hal ini tentu mempunyai dampak terhadap proses operasional yang nantinya juga mempengaruhi going concern perusahaan. Permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah tentang bagaimana rumusan strategi untuk keberlangsungan hidup perusahaan keripik tempe Ri-Mas Malang melalui analisis internal dan eksternal perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT atas lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk menempati posisi yang kuat dalam persaingan sehingga menunjang keberlangsungan hidup perusahaan.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1984 tentang perindustrian, industri adalah kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, bahan setengah jadi, dan/atau barang jadi menjadi barang nilai yang lebih tinggi untuk penggunaannya, termasuk kegiatan rancang bangun dan perekayasaan industri. Menurut Kementrian Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), bahwa yang dimaksud dengan Usaha Kecil (UK), termasuk Usaha Mikro (UMI), “adalah entitas usaha yang mempunyai memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000. Sementara itu, Usaha Menengah (UM) merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp 200.000.000 s.d. Rp 10.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan”. (www.depkop.go.id). Sedangkan menurut Menurut Glueck (1980:87) mendefinisikan bahwa “lingkungan meliputi faktor-faktor luar perusahaan yang dapat menuntun ke arah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan”. Supriyono (2001:68) menyatakan bahwa “kesuksesan perencanaan strategis pengamatan terhadap lingkungan eksternal berusaha jadi lingkungan sebenarnya merupakan pola semua kondisi-kondisi atau faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun ke arah peluang atau ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan. Lingkungan secara relevan mempengaruhi proses atau keputusan strategi”.

Michael E. Porter (1994) mengungkapkan bahwa terdapat lima kekuatan persaingan dalam lingkungan industri, yaitu :

- a) Ancaman masuknya pendatang baru.
- b) Ancaman produk pengganti.
- c) Daya tawar-menawar pembeli.
- d) Daya tawar-menawar pemasok.
- e) Tingkat persaingan di antara para pesaing yang ada

Dalam analisis lingkungan eksternal dapat terjadinya lingkungan industri dan lingkungan umum. yang mana lingkungan industri akan terjadinya sebuah yang namanya persaingan, ancaman perusahaan, daya tawar menawar pemasok, daya tawar menawar konsumen. Sedangkan dalam lingkungan umum akan terjadinya perekonomian dan social. Dapat kita lihat dari segi lingkungan industri yaitu :

- a) Persaingan
Keripik tempe Ri-Mas memiliki posisi bersaing sebagai pengikut pasar (market follower), karena perusahaan ini berusaha untuk tetap mempertahankan pangsa pasarnya tanpa mengganggu keseimbangan yang ada. Perusahaan memilih untuk menonjolkan salah satu keunggulan yang dimilikinya terhadap pasar sasaran, yaitu dari segi kualitas. Pesaing perusahaan yang memiliki ancaman besar

terhadap bisnis keripik tempe Ri-Mas adalah industri keripik tempe yang ada di Sanan, salah satunya adalah industri rumah tangga “Bawang Jaya”. Industri keripik tempe Bawang Jaya telah memiliki “nama” di mata pelanggan. Pelanggan keripik tempe Bawang Jaya datang dari berbagai daerah. Industri keripik tempe Bawang Jaya telah menggunakan teknologi yang lebih canggih, seperti penggunaan teknologi informasi untuk pencatatan transaksi secara otomatis dan penggunaan internet sebagai media iklan. Posisi yang cukup strategis untuk memasarkan produknya juga menjadi kelebihan dari pesaing, karena lebih mudah untuk menjaring pembeli.

b) Ancaman Perusahaan Keripik Tempe Baru

Munculnya perusahaan pendatang baru akan menimbulkan perebutan pangsa pasar yang lebih agresif, didorong dengan motivasi penguatan posisi pendatang baru dalam kancah bisnis serupa. Perusahaan pendatang baru seringkali membawa kapasitas baru, dorongan kuat untuk merebut pasar, serta diikuti sumber daya yang lebih besar untuk menciptakan posisi yang menguntungkan. Namun berhasilnya perusahaan pendatang baru yang sejenis untuk merebut pangsa pasar, tergantung dari hambatan masuk yang timbul karena kondisi pasar dan reaksi dari perusahaan lama, dalam hal ini perusahaan keripik tempe Ri-Mas.

c) Daya Tawar Menawar Pemasok

Daya tawar-menawar pemasok akan menjadi lebih kuat apabila didukung dengan beberapa faktor, yaitu pemasok hanya didominasi oleh sedikit perusahaan, produk yang ditawarkan pemasok adalah produk yang memiliki ciri khas dan istimewa, perusahaan keripik tempe Ri-Mas tidak lagi menjadi pelanggan penting, dan pemasok mulai memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir.

d) Daya Tawar Menawar Konsumen

Perusahaan perlu untuk mengkaji dan lebih memperhatikan faktor-faktor yang bisa memperkuat daya tawar-menawar konsumen, seperti produk yang dihasilkan adalah produk yang standar, konsumen mampu membeli produk dalam jumlah besar, produk perusahaan bukanlah produk yang penting bagi konsumen, konsumen memperoleh laba yang rendah karena harga yang ditawarkan tidak bersaing, dan konsumen memperlihatkan ancaman akan beralih menjadi produsen pada bisnis yang serupa terhadap perusahaan keripik tempe Ri-Mas.

Lingkungan Umum

a) Kondisi Perekonomian

Faktor ekonomi dapat menentukan cara, sifat, dan arah perekonomian yang akan atau sedang ditempuh oleh suatu perusahaan. Perusahaan umumnya akan terlebih dahulu menganalisis kondisi perekonomian yang terjadi, sebelum mengambil

langkah untuk menentukan tindakan yang akan diambil. Perusahaan harus berhati-hati dalam menentukan kondisi perekonomian yang tepat untuk memulai usaha, merubah arah usaha, melakukan inovasi, atau merubah posisi bersaing. Kesehatan perekonomian suatu negara akan mendorong pula kesehatan perekonomian rakyatnya sehingga sangat mempengaruhi kapabilitas usaha dan kemampuan daya beli.

b) Kondisi Sosial

Memperoleh pencitraan sosial yang baik dari lingkungan sekitar tempat perusahaan berada, akan memudahkan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan bisnis yang digeluti. Selain itu, keamanan berusaha juga merupakan nilai lebih yang diperoleh perusahaan. Lingkungan sosial yang memicu timbulnya pencitraan yang baik mampu menjadi salah satu kunci sukses perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, ditemukan bahwa modal merupakan faktor utama yang harus diperhatikan perusahaan terlebih dahulu, karena faktor modal inilah yang menghambat berbagai aktivitas dan kemajuan perusahaan, seperti penambahan kapasitas, penambahan tenaga kerja, pengadopsian teknologi, dan aktivitas pemasaran. Kekuatan yang dimiliki perusahaan masih belum cukup untuk membawa perusahaan bersaing ketat dengan perusahaan lain, namun ancaman yang dihadapi jauh lebih besar, disebabkan kelemahan internal yang masih belum diperbaiki dan lemahnya ilmu yang dimiliki terkait bisnis yang digeluti. Kelemahan-kelemahan yang dimiliki membuat posisi industri rumah tangga Keripik Tempe Ri-Mas berada pada kuadran IV analisis SWOT, yang mencerminkan perusahaan berada dalam posisi yang tidak menguntungkan. Namun, disamping kelemahan yang dimiliki, perusahaan masih memiliki keunggulan yaitu kualitas produk. Berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan, strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi bisnis secara fungsional, yaitu dengan mengoptimalkan kinerja setiap fungsi pada perusahaan.

Saran-saran yang dapat diberikan untuk industri rumah tangga Keripik Tempe Ri-Mas adalah sebagai berikut :

- 1) Perusahaan sebaiknya memperbanyak cara untuk melakukan promosi. Kegiatan promosi yang bisa dilakukan perusahaan yaitu melalui brosur sederhana, pembukaan counter, jasa konsinyasi, dan pameran produk UMKM.
- 2) Perusahaan perlu melakukan kegiatan evaluasi secara berkala.
- 3) Perusahaan sebaiknya membuka gerai penjualan di lokasi yang strategis.
- 4) Perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis agar tujuan yang ditetapkan bisa tercapai, yaitu mengikuti perkembangan pasar.
- 5) Peningkatan kualitas tidak hanya dipertahankan dari segi produk yang ditawarkan, namun kualitas pelayanan juga perlu ditingkatkan.

- 6) Perlu diterapkannya pemisahan bidang pekerjaan.
- 7) Perusahaan sebaiknya memperbaiki sistem jam kerja yang selama ini diterapkan, yaitu dengan memberlakukan sistem shift.
- 8) Perusahaan hendaknya memberikan diskon tidak hanya kepada pelanggan yang memesan dalam jumlah besar, tetapi juga kepada pelanggan loyal.
- 9) Perusahaan harus memantau persaingan ketat yang terjadi dan mengantisipasi kondisi yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, dengan mempertahankan pangsa pasar yang telah dicapai.
- 10) Perusahaan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki melalui pendidikan dan pelatihan kerja.
- 11) Perlu adanya perbaikan dari segi strategi pemasaran. Perbaikan dilakukan pada strategi promosi, ketepatan waktu, dan lokasi pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

Hit A. Michael. Dkk. 1996. Manajemen Strategis. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Siagian. Sondang. 2005. Manajemen Strategis. Jakarta: PT Bumi Aksara

Dirgantoro Crown. 2001. Manajemen Strategis. Jakarta: PT Gramedia Widiaasarana Indonesia.

Irantara Yosol. 2004. Manajemen Strategis Public Relations. Jakarta: Ghalia Indonesia.



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Stratejik

Analisis Lingkungan internal organisasi
(company's internal environmental analysis),
Resource-Based View

	Fakultas Ekonomi & Bisnis	Program Studi Manajemen	Pertemuan 05	Kode MK F041700016	Disusun Oleh Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Analisis Lingkungan internal organisasi
(company's internal environmental
analysis), Resource-Based View

Kompetensi

Mampu menjelaskan
dan mengidentifikasi lingkungan internal
organisasi pendekatan RBV (Resources
Based View) (CPMK-3). Analisis
Lingkungan internal organisasi
(company's internal environmental
analysis), Resource-Based View

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Untuk melakukan analisis lingkungan internal sebuah perusahaan, sebelumnya perlu dilakukan beberapa hal untuk memperoleh dan mengumpulkan informasi yang dibutuhkan yang berhubungan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal. Dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan dari perusahaan berdasarkan sumber daya (*resources*) internal yang dimilikinya, akan dapat membantu dalam melakukan analisis internal. Salah satu metode yang bisa digunakan untuk melakukan hal tersebut adalah dengan konsep RBV (*Resource-based View of the Firm*).

Resource-based View of the Firm (RBV)

Salah seorang penulis yang banyak membahas dan mempopulerkan paham *Resource-based View of The Firm* (RBV) adalah Barney (1991). RBV adalah sebuah acuan atau kerangka untuk meneliti kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan mempelajari keunikan semua sumber daya internal yang dimiliki dan dikontrol oleh perusahaan. Asumsi dasar yang digunakan dari *Resource-based View of the Firm* antara lain: *resource heterogeneity* dan *immobility*. Pertama, perusahaan dapat dianggap sebagai sekumpulan sumber daya produktif dan berbeda-beda (beragam) antar perusahaan (*asumsi resource heterogeneity*); kedua, sumber daya ini sangat mahal dan susah untuk ditiru serta inelastis dalam penawaran (*asumsi resource immobility*).

Sumber daya internal perusahaan antara lain berupa: *physical capital* yaitu infrastruktur fisik yang digunakan dalam perusahaan, bangunan dan gedung, pabrik, peralatan, tempat atau lokasi geografis, akses pada bahan baku. *Human capital*, termasuk pelatihan, pengalaman, pilihan, kepandaian, hubungan antar orang, dan manajer individu serta pekerja di dalam perusahaan.

Organizational capital, termasuk struktur pelaporan formal perusahaan, perencanaan formal dan informal, sistem kontrol, sistem koordinasi; budaya dan reputasi; hubungan informal antar kelompok dalam perusahaan, antar perusahaan dan lingkungan. Financial capital, termasuk seluruh sumber daya keuangan yang dapat digunakan perusahaan untuk memunculkan dan mengimplementasikan strategi.

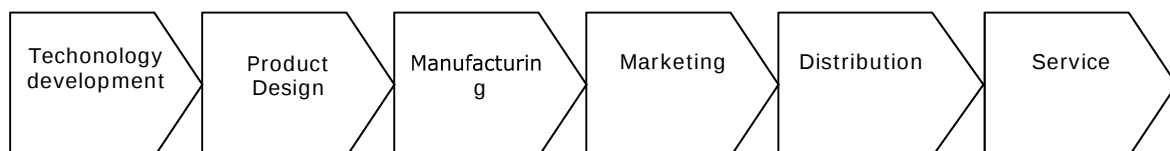
Sumber daya internal perusahaan (*firm resources*) terdiri dari seluruh asset, pengetahuan, proses organisasi, kapabilitas, kemampuan, kompetensi, atribut perusahaan, informasi dan lain-lain yang dikontrol perusahaan yang memungkinkan perusahaan memunculkan dan mengimplementasikan strategi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif serta bisa mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengenali faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah dengan pendekatan Value-chain.



Gambar 3 Value Chain Michael Porter

Dengan menggunakan analisis ini, setiap tahapan produksi dapat dianalisis dengan baik untuk mengenali sumberdaya apa saja yang dimiliki perusahaan pada setiap tahapan tersebut. Setiap tahapan produksi memiliki *financial capital*, *physical capital*, *human capital*, maupun *organizational capital* yang berbeda. Dengan kata lain, dengan menggunakan pendekatan *Value-chain*, maka faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dianalisis pada tingkatan tahapan produksi. Konsep mengenai keunggulan kompetitif juga berlaku pada tingkat analisis ini.

Setiap tahap dalam *value chain* memiliki sumber daya finansial, fisik, individu dan organisasi yang terkait dengannya. Walaupun setiap perusahaan dapat memfokuskan pada sebagian dari value chain ini, perusahaan yang berkecimpung dalam bagian yang sama dapat melakukannya dengan cara yang berbeda sehingga mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang sangat berbeda.



Gambar 4 Generic Value Chain Mc Kinsey Co

Value-chain analysis mendorong analisis untuk memikirkan tentang sumber daya perusahaan pada level yang sangat mikro. Dengan cara ini memungkinkan pengertian sumber daya potensial atau

competitive advantage perusahaan dengan cara yang lebih mendetail. Pada Gambar 3 dan Gambar 4 dapat dilihat contoh *generic value-chain* yang dikembangkan oleh McKinsey & Company dan *generic value chain* yang dikembangkan oleh Porter.

Framework for Analysis: VRIO

Dengan memanfaatkan model *Value-chain* dan menggunakan kerangka berdasarkan definisi dari dua asumsi (*resource heterogeneity* dan *immobility*) dikembangkan kerangka dengan nama: VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*). Model VRIO inilah yang dipakai untuk mengidentifikasi apakah sumberdaya tertentu dari perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan.

VRIO framework disusun dengan sejumlah pertanyaan mengenai aktivitas bisnis perusahaan, yaitu mengenai *values* (nilai), *rarity* (kelangkaan), *imitability* (kemungkinan peniruan), dan organisasi. Semua jawaban akan menentukan apakah sebuah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan.

Values

Bagian *values* menjelaskan apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan memungkinkan bagi perusahaan tersebut untuk merespon atas peluang dan ancaman dari lingkungan. Untuk menjadi kekuatan, harus memungkinkan perusahaan mengeksplorasi kesempatan atau meminimalisasi ancaman, demikian sebaliknya untuk kelemahan.

Sebagian besar jawaban atas pertanyaan ini adalah 'YA', perusahaan mampu dan berusaha untuk memanfaatkan peluang serta mengatasi ancaman yang ada dengan sumberdaya yang dimilikinya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hal yang harus dipahami oleh perusahaan adalah bahwa tidak selamanya sumberdaya yang dimilikinya itu berharga (*valuable*), melainkan tergantung dari perkembangan lingkungan eksternal dan internal perusahaan itu sendiri.

Sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang bernilai di masa lampau tidak memastikan apakah mereka akan selalu bernilai. Perubahan cita rasa pelanggan, struktur industri, atau teknologi dapat membuat sumber daya dan kapabilitas perusahaan menjadi kurang bernilai. Perusahaan yang tidak lagi memiliki sumber daya dan kapabilitas yang berharga mempunyai dua pilihan. *Pertama*, mengembangkan sumber daya dan kapabilitas baru dan bernilai. *Kedua*, menerapkan kekuatan tradisional di dalam cara baru.

Rarity

Jika sumberdaya tertentu bersifat *valuable* namun juga dimiliki oleh banyak kompetitor perusahaan, maka sumberdaya tersebut bukanlah merupakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), melainkan hanya akan memberikan kesetaraan kompetitif (*competitive parity*). Dengan kata lain, perusahaan hanya akan menikmati keuntungan rata-rata di industrinya karena banyak perusahaan pesaing juga memiliki sumberdaya yang sama. Secara umum dapat dikatakan bahwa, sepanjang jumlah perusahaan yang memiliki sumberdaya tersebut lebih sedikit dari jumlah perusahaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan persaingan sempurna di pasar, maka sumberdaya tersebut dapat digolongkan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Imitability

Sumberdaya yang berharga (*valuable*) dan jarang dimiliki (langka) oleh pesaing hanya akan menjadi sumber keunggulan kompetitif suatu perusahaan apabila perusahaan yang tidak memiliki sumberdaya tersebut mengalami *cost disadvantage* (biaya yang sangat mahal) apabila berniat memilikinya. Jika suatu perusahaan memiliki sumberdaya seperti ini dan dengan demikian memiliki keunggulan kompetitif, maka pesaingnya dapat mengantisipasi hal tersebut dengan dua pilihan strategi. Pertama, mengabaikan keunggulan kompetitif tersebut dan menjalankan usahanya seperti biasa. Strategi ini murah dan mudah namun hanya akan memberikan keuntungan di bawah rata-rata industri. Kedua, berupaya memahami keberhasilan perusahaan tadi lalu meniru sumberdaya dan strategi yang dimiliki perusahaan tersebut. Jika dalam upaya tersebut pesaing tidak mengalami *cost disadvantage*, maka strategi meniru tadi akan memberikan kesetaraan kompetitif bagi industri karena akan dilakukan oleh banyak perusahaan di dalamnya.

Bentuk peniruan sumber daya itu sendiri terbagi dua, yaitu meniru secara langsung atau mencari substitusinya. Jika biaya untuk meniru lebih besar daripada biaya untuk membangun sendiri sumberdaya tersebut, maka keunggulan kompetitif perusahaan yang memiliki sumber daya itu akan bersifat berkelanjutan (*sustained*), sebaliknya jika biayanya sama saja maka keunggulan kompetitif tadi hanya akan bersifat sementara saja (*temporary*).

Demikian pula halnya dengan biaya untuk mencari substitusi sumberdaya tersebut. Ada empat penyebab terjadinya *cost disadvantage*, yaitu sejarah perusahaan yang unik sehingga ia memiliki sumberdaya tadi (*unique historical conditions*), ketidakpahaman pesaing mengenai hubungan antara sumberdaya dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki (*causal ambiguity*), rumitnya kondisi sosial yang memungkinkan sumberdaya tadi menjadi faktor keunggulan kompetitif (*social complex*), serta adanya hak paten dan kepemilikan dari perusahaan atas sumberdaya tadi.

Organization

Apakah perusahaan terorganisasi untuk mengeksploitasi potensi kompetisi dari sumber daya dan kapabilitasnya secara penuh? Ada banyak komponen yang relevan untuk pertanyaan ini, antara lain struktur pelaporan formal, sistem kontrol manajemen yang eksplisit, dan kebijakan kompensasi. Komponen ini sering disebut sebagai *complementary resources and capabilities*. Karena tidak akan memunculkan keunggulan kompetitif jika berdiri sendiri tetapi jika dikombinasikan dengan sumber daya dan kapabilitas lain akan memungkinkan perusahaan menyadari potensi penuh untuk potensi keunggulan kompetitif.

Penerapan Kerangka VRIO

Pertanyaan mengenai Values, Rarity, Imitability, dan Organisasi (VRIO) dapat digambarkan dalam kerangka sebagai berikut, untuk memahami potensi keuntungan perusahaan yang dikaitkan dengan eksploitasi sumberdaya dan kapabilitas perusahaan

Tabel 1 Tabel kerangka VRIO

Apakah sumberdaya dan kapabilitas ...				Implikasi kompetitif	Kinerja ekonomis
Value Bernilai?	Rare Langka?	Imitability Sulit ditiru?	Organization Dieksploitir oleh organisasi?		
Tidak	-	-	Tidak	Competitive Disadvantage	Di bawah normal
Ya	Tidak	-		Competitive Parity	Normal
Ya	Ya	Tidak		Temporary Advantage	Di atas normal
Ya	Ya	Ya		Sustained Competitive Advantage	Di atas normal

Sementara itu, hubungan antara VRIO *Framework* dengan kekuatan dan kelemahan organisasi dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Tabel hubungan antara VRIO Framework
dengan kekuatan dan kelemahan organisasi

Apakah sumberdaya dan kapabilitas ...				Kekuatan atau Kelemahan
Bernilai?	Langka?	Sulit ditiru?	Dieksploitir oleh organisasi?	
Tidak	-	-	Tidak	Kelemahan
Ya	Tidak	-	↑	Kekuatan
Ya	Ya	Tidak	↓	Kekuatan dan kompetensi yang membedakan
Ya	Ya	Ya	Ya	Kekuatan dan kompetensi yang membedakan secara berkesinambungan

Pertanyaan mengenai eksploitasi oleh organisasi berlaku sebagai faktor penyesuai dalam VRIO Framework. Sebagai contoh, jika perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka dan sulit ditiru namun tidak berhasil mengorganisirnya sehingga tidak mendapatkan keunggulannya secara penuh, maka beberapa potensi keuntungan di atas normal dapat hilang.

Studi Kasus Bank Mandiri

Berikut ini adalah contoh analisis lingkungan internal dari Bank Mandiri untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan dari sumber daya yang dimilikinya. Untuk mengidentifikasi sumber daya yang akan memberikan *advantage* bagi Bank Mandiri dapat digunakan *Value Chain Analysis* dikombinasikan dengan *Resource Based View of The Firm* dan VRIO Framework.

Berdasarkan ‘Kerangka Pembahasan *Generic Value Chain*’ dari Porter, aktivitas yang berlangsung di Bank Mandiri dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu aktivitas utama (*Primary Activities*) dan aktivitas pendukung (*Support Activities*), seperti terlihat pada Gambar 6 di bawah ini. *Primary activities* di Bank Mandiri dapat dibagi menjadi 3 kelompok utama yaitu *Funding* atau penghimpunan dana (seperti tabungan dan deposito), *financing* (kredit yang diberikan) dan jasa-jasa *fee based income* (seperti trade finance, kredit sindikasi, kustodian dan jasa penukaran mata uang asing, *cash management*, sistim pembayaran tagihan, kartu debit dan kartu kredit). Agar aktivitas utama tersebut dapat berlangsung maka diperlukan infrastruktur dan aktivitas-aktivitas pendukung

yang berjalan di belakangnya. Aktivitas-aktivitas pendukung dikelompokkan menjadi IT (Information Technology), Sumber Daya Manusia, Marketing, Finance dan Manajemen Resiko.



Gambar 6 Value-chain Bank Mandiri

Identifikasi Sumber Daya Utama pada Bank Mandiri

Tabel 3 *Value-Chain Porter* pada Bank Mandiri

			Primary Activities		
			Penghimpunan	Jasa Fee Based	Penyaluran
			Dana	Income	Kredit
Supporti	Firm In-frastructure	Cabang	✓	✓	✓
		ATM	✓	✓	-
		Debit card	✓	✓	-
		e-Banking	✓	✓	-
		Phone Banking	✓	✓	-
		Sentralisasi Back-office di Kota Besar	✓	✓	-
	Information Technology	Performance Management System	✓	✓	✓
		Fitur ATM	✓	✓	-
		Fitur e-Banking	✓	✓	-
		Fitur Call Banking	✓	✓	-
		Scoring Credit	-	-	✓
	Sumber Daya Manusia	Budaya Perusahaan	✓	✓	✓
		Struktur Organisasi	✓	✓	✓
		Rekrutmen	✓	✓	✓
		Produktivitas	✓	✓	✓
		Training	✓	✓	✓
		Career Path	✓	✓	✓
		Performance appraisal	✓	✓	✓

	Marketing	Reward System	✓	✓	✓
		Employee Stock Ownership Program	✓	✓	✓
		Segmentasi Retail	✓	✓	✓
		Advertising	✓	✓	✓
		Brand Awareness	✓	✓	✓
	Finance	Obligasi Pemerintah	-	-	✓
		Struktur Permodalan	✓	✓	✓
		Funding mix	✓	-	✓
	Risk Management	Good Corporate Governance	-	-	✓
		4-eyes principle	✓	✓	✓
		Independent RCC	-	-	✓

Tabel 4 Tabel kerangka analisis VRIO

	Resources	V	R	I	O	Competitive Implications	Economic Performance	Strength/Weakness
Firm Infrastructure	Cabang	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
	ATM	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
	Debit card	No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
	e-Banking	No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Phone Banking	No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Sentralisasi Back-office	Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal	Str& dist comp
Information Technology	Performance							Str&sus dist com
	Management System	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	com
	Fitur ATM	No	-	-		Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Fitur e-Banking	No	-	-		Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Fitur Call Banking	No	-	-		Comp Disadv	Below normal	Weakness
Human Resource	Scoring Credit	Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal	Str& dist comp
	Budaya Perusahaan	Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal	Str& dist comp
	Struktur Organisasi	Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength
	Rekrutmen Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal	Str& dist comp	
	Produktivitas	No	-	-		Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Training	Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength
	Career Path No - -	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness			
	Performance appraisal	Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal	Str& dist comp
	Reward System	Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength
	Employee Stock Ownership Program	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
Marketing	Segmentasi Retail	Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength

Finance	Advertising	No	-	-		Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Brand Awareness	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
	Obligasi Pemerintah	Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength
	Struktur Permodalan	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
	Funding mix	No	-	-		Comp Disadv	Below normal	Weakness
Risk Managment	Good Corporate	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
	Governance							
	4-eyes principle	Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal	Str& dist comp
	Independent RCC	Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength

Sebagai perusahaan jasa keuangan, aktivitas pendukung Bank Mandiri memegang peranan yang sangat penting untuk setiap aktivitas di dalam *primary activities*-nya. Seperti pada Tabel 3. Dari table-tabel di atas dapat dilihat bahwa setiap pengelompokkan aktivitas pendukung terdiri dari sejumlah aktivitas-aktivitas spesifik di mana masing-masing aktivitas tersebut mendukung sebagian atau seluruh aktivitas utama. Tanda ✓ berarti aktivitas tersebut mendukung aktivitas utama yang bersangkutan.

Analisis VRIO

Setelah sumber daya Bank Mandiri teridentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis apakah sumberdaya-sumberdaya perusahaan tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan Bank Mandiri. Analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan berdasarkan pendekatan resource base view dapat dilakukan dengan kerangka tunggal analisis VRIO (*Value, Rarity, Imitability and Organization*).

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, sumber daya yang dimiliki Bank Mandiri dapat diaplikasikan dalam kerangka VRIO seperti terlihat pada tabel 4 diatas. Tabel tersebut hanya berupa contoh saja. Maka hasil dari tabel kerangka analisis VRIO diatas akhirnya bisa disimpulkan kekuatan dan kelemahan Bank Mandiri seperti yang terlihat di Tabel 5 dibawah.

Tabel 5 Tabel kekuatan dan kelemahan Bank Mandiri

Weakness	Strength	Strength &
----------	----------	------------

			istinctive competence	Strength & sustainable distinctive competence
Firm	) Debit Card		) Sentralisasi Back	) Cabang
Infrastructure	) e-Banking		office	) ATM
	) Phone Banking			
Information	) Fitur ATM		) Scoring Credit	
Technology	) Fitur e-Banking			) Performance Management System
	) Fitur Call Banking			
Human Resource	) Produktivitas	) Struktur	) Budaya Perusahaan	) ESOP
	) Career Path	) Organisasi	) Rekrutmen	
		) Training	) Performance	
		) Reward System	Appraisal	
Marketing	) Advertising	) Segmentasi Retail		) Brand Awareness
Finance	) Funding Mix	) Obligasi Pemerintah		) Struktur Permodalan
Risk Management		) Independent RCC	) 4-eyes Principle	) Good Corporate Governance

Dari Tabel 5 yang diperoleh dari kerangka VRIO, kita memiliki dasar yang kuat untuk bisa mengatakan bahwa Bank Mandiri memiliki kekuatan (*strength*) yang bersifat strategis yaitu: (1) sentralisasi *back office* (*operation*); (2) *scoring credit* (IT); (3) budaya perusahaan (HRM); (4) rekrutmen (HRM); (5) *performance appraisal* (HRM); (6) *4-eyes principle* (*management*); (7) cabang yang banyak (*operation*); (8) ketersediaan mesin ATM (*operation*); (9) performance management system (IT); (10) ESOP (HRM); (11) *brand awareness* (*marketing*); (12) struktur permodalan (*finance*); (13) *good corporate governance* (*management*). Daftar kekuatan itulah yang bisa dipakai oleh Bank Mandiri untuk meraih keunggulan bersaing dibanding dengan bank lainnya di Indonesia.

Sedangkan kelemahan (*weakness*) dari Bank Mandiri antara lain: (1) debit card; (2) e-Banking; (3) phone banking; (4) fitur ATM; (5) fitur e-Banking; (6) fitur *call banking*; (7) produktivitas; (8) *career path*; (9) *advertising*; (10) *funding mix*. Kelemahan-kelemahan strategik inilah yang harus diatasi oleh Bank Mandiri apabila dia masih ingin tetap bertahan sebagai bank nomor satu terbesar di Indonesia.

Pendekatan *Resource-based View of the Firm* melihat sumber daya internal adalah bagian yang paling penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Ada kriteria yang bisa dipakai untuk menentukan apakah sebuah sumber daya memiliki keunggulan kompetitif atau tidak. Dalam

sebuah industri pasti ada perusahaan yang lebih unggul, menjadi leader dibanding perusahaan lain padahal mereka semua menghadapi lingkungan eksternal yang sama, maka dari situ bisa kita simpulkan bahwa lingkungan internal-lah yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lain. yang bisa membuat satu perusahaan lebih unggul dibanding yang lain. Misalnya, lingkungan eksternal kita yang sedang musim penyakit flu atau demam, tapi kita bisa lihat ada orang yang kena flu atau demam dan ada juga yang tidak, mengapa bisa beda? Hal yang membedakannya adalah lingkungan internalnya. Ada orang yang rajin olah raga, istirahat yang cukup, makan makanan yang teratur dan bergizi sehingga dia tidak kena flu atau demam, untuk orang yang sebaliknya maka dia akan kena penyakit tersebut. Untuk mendefinisikan kekuatan dan kelemahan tentu harus ada kriteria pembandingnya, sesuatu bisa dikatakan kuat kalau ada yang lemah begitu juga sebaliknya. Bicara lingkungan internal berarti membahas tentang *resources* atau sumber daya yang akan dipakai sebagai modal untuk bersaing. Untuk menentukan dan menilai apakah sumber daya yang dimiliki tersebut memang pantas dipakai sebagai modal untuk bersaing, kita bisa menggunakan kerangka VRIO, sehingga kita punya dasar/landasan yang kuat untuk menentukan apakah sumber daya tersebut masuk sebagai kekuatan atau kelemahan.

DAFTAR PUSTAKA

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

David, F. (2008). *Strategic management* (12th ed.). Prentice Hall.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy, achieving sustainability* (12th ed.). Prentice Hall.



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Strategik

Analisis Lingkungan internal organisasi
(company's internal environmental analysis),
Value Chain Management

	Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
	Ekonomi & Bisnis	Manajemen	06	F041700016	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Analisis Lingkungan internal organisasi
(company's internal environmental
analysis), Value Chain Management

Kompetensi

Mampu mnjelaskan dan
mengidentifikasi lingkungan internal
organisasi pendekatan Value Chain
Management (CPMK-3). Analisis
Lingkungan internal organisasi
(company's internal environmental
analysis), Value Chain Management

Pengertian Lingkungan Internal

Pengertian lingkungan internal organisasi adalah tingkat lingkungan yang ada dalam organisasi yang sampai batas-batas tertentu dapat dikendalikan (*controllable*) dan pada umumnya mempunyai implikasi khusus dalam mengelola organisasi. Atau dengan pengertian lain lingkungan internal adalah lingkungan yang ada dalam organisasi yang dalam batas-batas tertentu dapat dikendalikan (*controllable*) oleh perusahaan. Lingkungan ini tidak seperti lingkungan eksternal makro (*remote environment*) dan lingkungan eksternal mikro (*task/operating environment*) yang ada di luar organisasi yang tak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh perusahaan.

Langkah - Langkah Pengembangan Profil Perusahaan

Langkah Pertama manajer melakukan identifikasi aspek-aspek kunci operasi perusahaan, menentukan bidang kunci untuk penilaian selanjutnya. Bidang-bidang ini dinamakan Faktor Internal Strategis (Strategic Internal Factors).

Pada langkah kedua manajer melakukan evaluasi keadaan perusahaan terhadap faktor-faktor kunci dengan membandingkan antara kondisi perusahaan saat ini dengan kondisi perusahaan masa lalu. Pada tahap ini kegiatan perencanaan perusahaan dimulai..

Penyusun strategi dalam hal ini menggunakan pengalaman masa lalu (historis) per sebagai dasar dalam mengevaluasi faktor-faktor intern perusahaan. Para manajer perusahaan yang paling mengetahui kondisi internal perusahaan karena merekalah yang terlibat secara langsung terhadap kegiatan seperti pemasaran, keuangan, produksi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan perusahaan. Oleh karena itu biasanya penilaian mereka terhadap kekuatan dan kelemahan masing-masing faktor intern strategik perusahaan sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja mereka di bidangnya masing-masing. Dalam halini penyusun strategi akan membandingkan kinerja masa lalu perusahaan masa lalu dengan kinerja perusahaan saat ini menyangkut faktor intern strategik perusahaan.

Dengan membandingkan kinerja perusahaan tahun-tahun lalu dengan kinerja saat ini, maka perusahaan akan dapat mengetahui apakah semakin kuat atau semakin lemah untuk masing-masing faktor internal strategik yang sedang dianalisis. Misalnya ROI perusahaan tahun 2001 la 20 %, kemudian ROI tahun 2002 naik menjadi 28 % sedangkan kondisi lingkungan stabil, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan semakin baik (kuat) karena ROI nya naik 8% (20% - 8%). Analisis perbandingan dengan kinerja masa lalu belumlah cukup bila digunakan sebagai dasar dalam penusunan rencana strategik tanpa dilengkapi dengan analisis yang membandingkan kemampuan perusahaan dengan kekuatan (kemampuan) pesaing.

Pada langkah yang ketiga para manajer mencari perbandingan (yang terkait dengan kondisi pasar-industri atau produk-pasar) agar secara akurat dapat menentukan apakah kondisi faktor intern strategi merupakan kekuatan atau kelemahan.

Ada tiga pendekatan yang dapat digunakan :

-) Persyaratan sukses kunci pada berbagai tahap evolusi produk-pasar yang relevan
-) Kemampuan atau kekuatan pesaing-pesaing kunci
-) Persyaratan (kunci sukses) dalam industri yang akan digarap / dimasuki.

Langkah ketiga manajer harus dapat menentukan faktor intern strategik dari hasil analisis menjadi tiga hal yang terdiri :

a. Keunggulan bersaing

Perusahaan harus dapat menentukan faktor-faktor apa yang menjadi keunggulan bersaing dibandingkan perusahaan lain, misalnya; keunggulan teknologi, lokasi yang strategis, reputasi perusahaan dsb.

Salah satu cara untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah dengan cara membandingkan kinerja perusahaan dengan kinerja para pesaing potensial perusahaan dalam industri. Para manajer perusahaan dapat membandingkan kinerja perusahaan dengan kinerja pesaing potensial menyangkut faktor-faktor kunci dalam aspek produksi, pemasaran, akuntansi dan keuangan, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, dan aspek lainnya, sehingga perusahaan akan menemukan kekuatan dan kelemahan dibandingkan pesaing-pesaing potensialnya. Pesaing potensial biasanya dipilih tiga pesaing utama yang terdekat dalam hal ukuran besarnya perusahaan.

b. Tahap dalam evolusi Industri

Dalam melakukan analisis terhadap faktor intern strategik perusahaan perlu mempertimbangkan tahapan siklus kehidupan produk (*product life cycle*), karena faktor-faktor kunci sukses (*key success factor*) perusahaan akan berubah sesuai dengan posisi produk perusahaan dalam siklus kehidupan produk apakah dalam tahap introduksi, pertumbuhan, kejenuhan (*maturity*), atau tahap penurunan (*decline*).

Gambar berikut menyajikan empat tahapan dalam evolusi industri (*product life cycle*) serta perubahan yang umum terjadi dalam hal kemampuan fungsional yang seringkali menjadi faktor kunci sukses pada setiap tahapan evolusi industri.

Pada tahap introduksi suatu produk-pasar, ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang rendah, penekanan utama pada R&D, perubahan teknologi produk dengan cepat, perusahaan masih merugi dalam tahap ini, kebutuhan sumberdaya yang memadai untuk mendukung kegiatan operasional yang sementara belum menguntungkan. Keberhasilan dalam tahap introduksi ini ditentukan oleh ketrampilan teknis perusahaan, masuknya perusahaan sebagai yang pertama kali di pasar, atau keunggulan pemasaran perusahaan dalam mengenalkan produk secara luas kepada konsumen. Contohnya adalah rokok kretek

A mild yang mendapatkan keberhasilan karena masuk di pasar pertama kali untuk jenis rokok kretek low tar, didukung kemampuan mengenalkan produk pada pasar yang luas, dan didukung ketrampilan perusahaan Sampurna yang tinggi.

Kekuatan untuk sukses di tahap pertumbuhan berubah. Pertumbuhan pasar yang cepat akan menarik munculnya pesaing-pesaing baru. Dalam tahap ini, faktor kunci suksesnya adalah pengenalan merek, diferensiasi dan sumberdaya keuangan untuk mendukung pengeluaran pemasaran yang besar dan dampak dari adanya persaingan harga atas arus kas yang dapat menjadi kekuatan kunci. Sebagai contoh, IBM memasuki pasar komputer pribadi (PC) pada tahap pertumbuhan dan mampu memimpin pasar dalam waktu yang singkat. Hal tersebut dimungkinkan karena IBM memiliki reputasi merek yang tinggi dan didukung dengan sumberdaya keuangan yang dibutuhkan untuk mendukung iklan yang ditujukan kepada konsumen.

Setelah tahap pertumbuhan berlalu, maka akan diikuti tahap kejenuhan (*maturity stage*). Dalam tahap kejenuhan ini pertumbuhan tetap terjadi dengan tingkat pertumbuhan yang semakin menurun, maka dalam kurva ditunjukkan dengan kemiringan garis yang semakin landai. Dalam tahap ini jumlah segmen industri bertambah dan jumlah pesaing yang ada dalam industri jumlahnya banyak akibatnya tingkat persaingan menjadi tajam. Sementara itu tingkat perubahan teknologi produk dan disain juga makin lambat. Oleh karena itu keunggulan dalam promosi, harga dan diferensiasi produk menjadi kekuatan internal kunci bagi kesuksesan perusahaan. Perubahan teknologi dalam disain proses menjadi semakin intensif, karena banyak para pesaing yang berusaha menghasilkan produk dengan efisien atau dengan biaya produksi yang rendah. R&D memegang peranan yang sangat penting dalam tahap pengenalan, maka produksi yang efisien sangat terlihat pentingnya dalam tahapan siklus kehidupan produk lainnya.

Tahap siklus kehidupan produk yang keempat adalah tahap penurunan (*declining stage*). Dalam tahap penurunan ini ditandai dengan penjualan yang semakin menurun yang diikuti dengan penurunan keuntungan. Sementara itu beban biaya produksi per unit cenderung semakin tinggi, karena perusahaan biasanya tidak bisa memproduksi secara efisien. Faktor kunci sukses internal bagi perusahaan dalam tahap ini adalah keunggulan biaya, hubungan baik dengan pemasok dan pelanggan dan pengendalian keuangan. Keunggulan bersaing perusahaan dalam tahap ini dapat diperoleh perusahaan untuk jangka pendek, bila perusahaan berada dalam pasar yang menyusut secara perlahan dan para pesaing berusaha meninggalkan pasar.

c. Persyaratan Faktor Sukses Kunci (*Key Success Factor*)

Faktor ini merupakan kemampuan penting yang dimiliki perusahaan maupun pesaing dan bukan merupakan keunggulan pesaing bagi perusahaan. Oleh karena itu faktor ini bukan merupakan keunggulan strategik bagi perusahaan.

Setiap jenis industri memiliki faktor penentu sukses dalam industri berbeda antara industri yang satu dengan lainnya. Oleh karena itu sebelum melakukan perbandingan, para penyusun strategi hendaknya sudah mengidentifikasi faktor kunci sukses dalam industri tersebut. Dengan menganalisis kemampuan pesaing dalam industri, kebutuhan pelanggan, struktur industri vertikal, saluran distribusi, hambatan masuk ketersediaan barang substitusi, dan pemasok, penyusun strategi berusaha untuk menentukan apakah kemampuan perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan dalam persaingan yang baru. Penggunaan analisis tingkat industri untuk (1) mengevaluasi kapasitas perusahaan untuk sukses dan (2) untuk membantu merancang strategi masa depan perusahaan menjadi teknik yang banyak digunakan.

a. Kelemahan (kerentanan) utama perusahaan

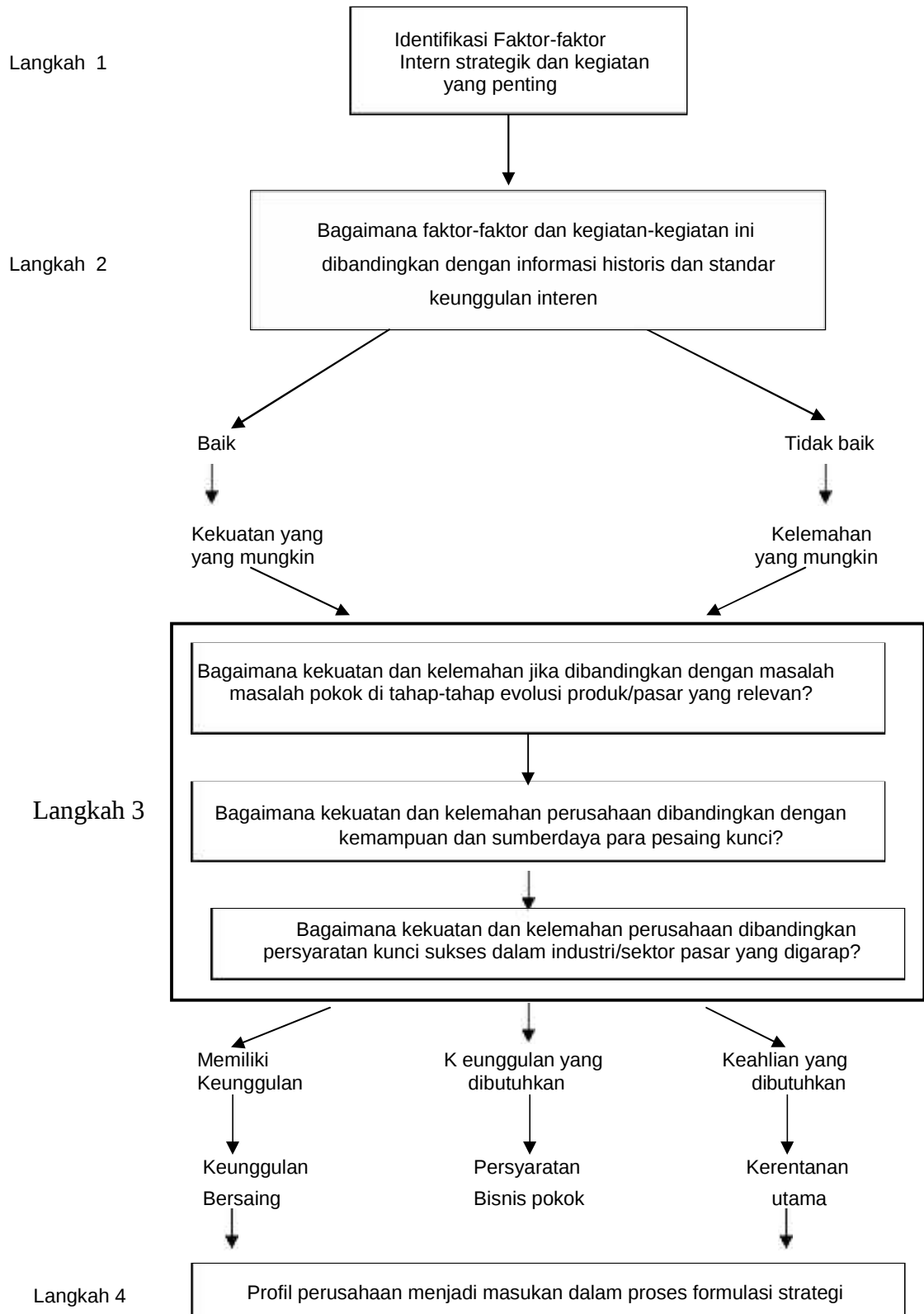
Kerentanan utama adalah faktor-faktor yang menjadi kerentanan atau kelemahan perusahaan (kurangnya sumberdaya perusahaan, kurangnya ketrampilan perusahaan ataupun karena kurangnya pengetahuan perusahaan) sehingga akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk bersaing secara efektif). Manajer harus menghindari pemilihan strategi yang bergantung pada kelemahan-kelemahan faktor ini dan harus berusaha memperbaiki faktor-faktor yang menjadi kelemahan perusahaan sehingga akan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Langkah Ke Empat, menyusun profil perusahaan yang dihasilkan dari langkah-langkah sebelumnya menjadi masukan dalam tahap formulasi strategi dalam proses manajemen strategi. Isi dari profil perusahaan menyangkut kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan kinerja masa lalu, kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan pesaing potensial perusahaan.

Secara menyeluruh langkah-langkah dalam mengembangkan profil perusahaan dapat dilihat dalam bagan 3.1.

Bagan 3.1

Langkah-Langkah dalam Pengembangan Profil Perusahaan



Aspek Fungsional Organisasi

Adapun faktor-faktor internal yang biasanya dianalisis adalah; faktor pemasaran, faktor produksi/operasi, faktor keuangan dan administrasi, faktor sumberdaya manusia dan faktor penelitian dan pengembangan. Penjelasan dari masing-masing faktor internal unit fungsional adalah sebagai berikut:

(1). Aspek Pemasaran.

Pengertian pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran. Hal ini dimulai dengan mencari keinginan dan kebutuhan dan selera konsumen dan analisis apakah produk/jasa dapat dijual untuk menghasilkan laba. Untuk mencapai sasaran pemasaran perlu dilakukan riset pasar, identifikasi pasar, pengembangan produk pengujian reaksi konsumen, penentuan jumlah unit dan biaya produksi, penentuan saluran distribusi, penentuan kebijakan promosi dan periklanan, pelayanan purna jual (aftersales services).

Kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) perusahaan dibidang pemasaran dapat diketahui dari perencanaan dan pelaksanaan bauran pemasaran (marketing mix) yang mencakup; produk yang dihasilkan, penentuan harga jual, penentuan aluran distribusi, penentuan kegiatan promosi, penentuan pelayanan purna jual dan sebagainya. Rincian elemen-elemen yang termasuk dalam faktor pemasaran disajikan dalam Tabel dibawah ini:

Tabel 3.1. Aspek Pemasaran

-
- a) Produk-jasa perusahaan : luasnya lini produk
 - b) Konsentrasi produk pada sedikit produk atau sedikit pelanggan
 - c) Kemampuan mengumpulkan informasi tentang pasar
 - d) Market share/sub market share
 - e) Bauran produk dan jasa dan potensi untuk ekspansi:
 - f) Siklus hidup produk kunci, keseimbangan laba diban-ding penjualan produk / jasa
 - g) Saluran distribusi: jumlah cakupan dan pengendalian
 - h) Organisasi penjualan yang efektif: pengetahuan kebutuhan pelanggan
 - i) Citra, reputasi, dan kualitas produk /jasa
 - j) Daya imajinasi, efisiensi, dan efektivitas promosi penjualan dan periklanan
 - k) Strategi penetapan harga dan fleksibilitas penetapan harga
 - l) Prosedur untuk mengolah umpan balik pasar dan mengembangkan produk, jasa atau pasar baru.
 - m) Layanan purna jual dan tindak lanjut
 - n) Loyalitas terhadap merk
-

(2) Aspek Produksi/Operasi dan Teknik

Aspek produksi operasi dan teknik dalam perusahaan terdiri dari semua kegiatan dalam mentransformasikan input (tenaga kerja, peralatan, bahan mentah, modal dan manajemen) menjadi barang dan jasa. Perusahaan manufaktur akan mentransformasikan atau merubah input seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin-mesin dan fasilitas lain menjadi produk jadi dan jasa

untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Menurut Schroeder (1989, ia menyatakan bahwa manajemen produksi terdiri dari 5 fungsi atau 5 bidang pengambilan keputusan yaitu; proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja perusahaan dan kualitas.

Dalam prakteknya banyak dijumpai bahwa kegiatan dibidang produksi dan operasi merupakan bagian kegiatan terbesar dari aset manusia dan modal perusahaan. Bagi sebagian besar industri, biaya utama dalam menghasilkan barang atau jasa terjadi dibagian produksi, sehingga bagian produksi dan operasi mempunyai nilai yang penting sebagai alat bersaing dalam strategi perusahaan secara keseluruhan. Sukses tidaknya perusahaan dalam lima fungsi produksi sebagaimana telah disebutkan di atas (proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan kualitas) akan mencerminkan sukses tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan melakukan analisis yang mendalam terhadap elemen-elemen yang ada dalam bagian produksi dan operasi, maka akan dapat ditemukan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dalam faktor produksi dan operasi perusahaan, sehingga nantinya akan dapat membantu penyusunan tujuan maupun strategi yang sesuai dengan keadaan internal perusahaan khususnya bagian produksi dan operasi. Rincian elemen-elemen yang termasuk dalam faktor operasi dan produksi dapat disajikan dalam Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Aspek Produksi, Operasi Dan Teknik

-
- a) Biaya dan ketersediaan bahan baku, hubungan dengan pemasok
 - b) Sistem pengendalian persediaan: perputaran persediaan
 - c) Lokasi fasilitas: tata letak dan penggunaan fasilitas
 - d) Skala ekonomis
 - e) Efisiensi teknis fasilitas dan penggunaan kapasitas
 - f) Efektivitas pemanfaatan sub kontrak
 - g) Derajat integrasi vertikal: nilai tambah dan margin laba
 - h) Efisiensi dan rasio antara biaya dengan manfaat peralatan
 - i) Efektivitas prosedur pengendalian operasi: disain, penjadwalan, pembelian, pengendalian mutu dan efisiensi
 - j) Biaya dan kompetensi teknologi dibandingkan dengan industri dan pesaing
 - k) Riset dan pengembangan : teknologi dan inovasi
 - l) Paten, merek dagang, dan proteksi legal
-

(3). Aspek Keuangan dan Akuntansi

Aspek keuangan dan akuntansi merupakan salah satu aspek yang aling baik untuk mengukur posisi perusahaan dalam persaingan dan eberapa besar daya tarik usaha perusahaan bagi calon investor penyusun strategi perusahaan terlebih dahulu harus melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan dibidang keuangan dan akuntansi. Karena analisis keunangan dan akuntansi yang menyangkut analisis rasio keuangan perusahaan dapat memberikat tanda atau sinyal bagi perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan di bidang pemasaran, keuangan, produksi/operasi, manajemen/organisasi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi manajemen yang digunakan oleh perusahaan tersebut.

Menurut James A. Van Horne, Fungsi keuangan maupun Akuntansi terdiri dari tiga hal yaitu; Pengambilan keputusan investasi, pembuatan keputusan pembelanjaan dan pembuatan keputusan deviden.

Keputusan investasi sering disebut dengan penganggaran modal (capital budgeting), yaitu alokasi maupun realokasi sumberdaya perusahaan terhadap proyek-proyek, produk, kekayaan (aset) dan divisi perusahaan. Penyusunan strategi dalam perusahaan biasanya harus didukung dengan penganggaran modal (capital budgeting) supaya strategi yang ditetapkan dapat sukses dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut memang mutlak karena capital budgeting yang disusun mencerminkan rencana penggunaan dana perusahaan yang dialokasikan dalam mendukung implementasi strategi perusahaan.

Keputusan pembelanjaan (financing decision) berkaitan dengan penentuan struktur modal yang paling baik dalam perusahaan dan meliputi pemilihan beberapa metode yang dapat meningkatkan modal perusahaan. (sebagai contoh dapat dilakukan dengan menerbitkan surat berharga, menaikkan hutang, menjual aktiva atau menggunakan kombinasi dari pendekatan tersebut. Keputusan pembelanjaan harus mempertimbangkan besarnya modal kerja perusahaan baik dalam jangka pendek, maupun jangka panjang. Dua analisa rasio keuangan yang digunakan dalam menentukan keputusan pembelanjaan yang sering digunakan adalah: Rasio hutang dengan modal sendiri, dan perbandingan antara hutang dengan semua aset perusahaan.

Tabel 3.3 Aspek Keuangan Dan Akuntansi

-
- a) Kemampuan memperoleh modal jangka pendek
 - b) Kemampuan mendapatkan modal jangka panjang
 - c) Sumber daya tingkat kor-porasi (perusahaan multi bisnis)
 - d) Biaya modal perusahaan di-banding biaya modal pesaing
 - e) Pertimbangan pajak
 - f) Hubungan dengan pemilik, investor, dan pemegang saham
 - g) Posisi daya ungkit (everage): kapasitas untuk memanfaatkan berbagai alternatif keuangan seperti menyewa/membeli
 - h) Biaya masuk industri dan hambatan masuk
 - i) Rasio harga dengan keuntungan saham
 - j) Modal kerja : fleksibilitas struktur modal
 - k) Pengendalian biaya yang efektif: kemampuan menekan biaya
 - l) Besar dana perusahaan
 - m) Efisiensi dan efektivitas sistem akuntansi biaya, anggaran dan perencanaan laba
-

(4). Aspek Personala / Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebagai contoh perusahaan komputer IBM mempunyai kualitas sumberdaya manusia yang berkualitas unggul sehingga menjadi pemimpin pasar didalam industri komputer.

Pada umumnya perusahaan berusaha merekrut, melatih dan mengembangkan karyaawannya agar memiliki ketrampilan dan kemampuan yang tinggi. Disamping itu perusahaan berupaya agar karyawan-karyawan tersebut memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaannya. Karena tanpa didukung loyalitas yang tinggi, sewaktu-waktu dapat menimbulkan masalah bagi perusahaan bila mereka keluar/pindah ke perusahaan lain. Perusahaan Toyota, Sony, Texas Instrument merupakan perusahaan yang memiliki karyawan dengan kemampuan dan loyalitas yang tinggi.

Banyak perusahaan yang mengambil alih perusahaan lain karena menginginkan karyawan, manajemen dan profesional dan yang berkemampuan tinggi. Karena perusahaan yakin bahwa dengan memiliki kualitas sumberdaya manusia yang didukung manajemen yang handa, perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing yang sangat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan pengambilalihan perusahaan lain, maka keunggulan bersaing dibidang sumberdaya manusia akan dapat segera terwujud, dibandingkan kalau perusahaan memulainya sendiri merekrut sejak awal.

Tabel 3.4 Aspek Personalia

- a) Manajemen personalia
 - b) Keterampilan dan modal kerja karyawan
 - c) Biaya hubungan kekaryawanan dibandingkan dengan industri dan pesaing
 - d) Efisiensi dan efektivitas kebijakan personalia
 - e) Program rekrutmen
 - f) Program pelatihan
 - g) Efektivitas insentif yang digunakan untuk memotivasi prestasi
 - h) Kemampuan untuk meratakan karyawan
 - i) Labor turn over dan absensi karyawan
 - j) Keterampilan khusus
 - k) Pengalaman
-

(5). Aspek Penelitian dan Pengembangan ((R&D)

Aspek perusahaan yang perlu dianalisis kekuatan dan kelemahannya adalah menyangkut penelitian dan pengembangan perusahaan. Penelitian dan pengembangan dilakukan oleh perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Namun demikian banyak pula perusahaan yang melakukan R&D agar sekedar dapat bertahan dalam perusahaan.

Tingkat kepentingan R&D dalam suatu perusahaan akan berbeda beda dari satu industri ke industri yang lain. Untuk Industri yang teknologinya berkembang dengan cepat seperti komputer, elektronika, televisi, video dan laser disc, telekomunikasi, dan otomotif maka kegiatan R&D mutlak dilakukan agar perusahaan dapat menyesuaikan produknya dengan pasar dan mampu bersaing dalam industrinya. Dalam industri semacam ini kegiatan R&D mutlak

dilakukan agar perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing dalam industrinya.

Perusahaan menanamkan investasinya dalam penelitian dan pengembangan yang cukup besar karena ia percaya bahwa dengan R&D akan dapat dihasilkan produk dengan kualitas sehingga akan memiliki keunggulan bersaing dalam industrinya. Pengeluaran R&D biasanya ditujukan untuk pengembangan produk baru, perbaikan kualitas produk yang sudah ada, memperbaiki proses produksi dan pengurangan besarnya biaya produksi.

Keberhasilan dalam manajemen penelitian dan pengembangan (R&D) memerlukan kerjasama dengan bagian lain perusahaan seperti bagian pemasaran, produksi/operasi, keuangan dan akuntansi dan sistem informasi manajemen. Karena kegiatan R&D perusahaan tidak akan berhasil dengan baik tanpa dukungan bagian-bagian fungsional yang ada dalam perusahaan. Disamping itu pada saat ini ada kecenderungan bahwa R&D tidak selamanya dikerjakan sendiri oleh perusahaan namun perusahaan dapat melakukan kerjasama R&D dengan pihak luar, dan dapat pula R&D dikontrakkan ke bagian lain. Sebagai contoh, Kelompok Bakri menyerahkan R&D dalam proyek mobil nasionalnya kepada kelompok R&D di Inggris.

(6). Sistem Informasi Manajemen

Informasi merupakan hal yang sangat penting dalam penyusunan strategi perusahaan. Menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam sistem informasi adalah dimensi kritis dalam menyajikan audit internal perusahaan. Sistem informasi manajemen menyangkut

- a) Ketepatan waktu untuk dan akurasi informasi tentang penjualan, operasi, uang kas dan pemasok
- b) Relevansi info untuk keputusan-keputusan taktis
- c) Informasi untuk mengelola masalah kualitas: layanan pelanggan
- d) Kemampuan karyawan untuk menggunakan informasi yang tersedia

(7). Manajemen Mutu

- a) Hubungan dengan pemasok, pelanggan praktek-praktek intern untuk meningkatkan mutu produk dan jasa
- b) Prosedur untuk memantau mutu

Tabel 3.7. Aspek Organisasi Dan Manajemen Umum

-
- a) Struktur organisasi
 - b) Citra dan gengsi perusahaan
 - c) Prestasi perusahaan dalam mencapai sasaran
 - d) Organisasi sistem komunikasi
 - e) Sistem pengendalian organisasi secara keseluruhan
 - f) Iklim organisasi: kultur organisasi
 - g) Penggunaan teknik dan prosedur yang sistematis dalam pengambilan keputusan.
 - h) Keterampilan, kapabilitas, dan perhatian manajemen puncak

- i) Sistem perencanaan strategi
 - j) Sinergi intra organisasi (perusahaan multibisnis)
 - k) Jaringan komunikasi
 - l) Catatan kesuksesan
 - m) Hierarki tujuan
 - n) Kebijakan, prosedur dan aturan
 - o) Kemampuan team manajemen
-

Pendekatan Rantai Nilai (*Value Chain Approach*)

Dalam mendiagnosa kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sebuah perusahaan membutuhkan adopsi sudut pandang perusahaan yang terpencar. Periksalah bidang-bidang fungsional penting di atas, seperti diusulkan di atas dan dalam Tabel 6-4 adalah suatu cara untuk menjabarkan tujuan analisis perusahaan. Cara lain yang digunakan adalah pemakaian pendekatan "Rantai Nilai (*Value Chain*). Pendekatan ini dikembangkan oleh Michael E. Porter bukunya "Competitive Advantage". Pendekatan ini merupakan cara sistematis untuk melihat serangkaian kegiatan perusahaan yang dilakukan oleh perusahaan dalam melayani kebutuhan pelanggannya. Pendekatan rantai nilai menjabarkan kegiatan strategis perusahaan untuk memahami perilaku biaya dan sumberdaya perusahaan yang potensial dibandingkan pesaingnya. Perusahaan akan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan melakukan kegiatan pokok strategis yang sering disebut dengan "faktor internal kunci" (*key internal factors*) Setiap perusahaan dapat dipandang sebagai sebagai sekumpulan aktivitas nilai yang dilakukan untuk mendisain, memproduksi, memasarkan, menyampaikan, dan mendukung produknya.

Sebagaimana digambarkan dalam Gambar 6-5 aktivitas dalam perusahaan dapat dikelompokkan menjadi menjadi sembilan kelompok dalam setiap tingkat unit usaha perusahaan. Pada dasarnya perusahaan melakukan aktivitas yang berbeda-beda, yang menunjukkan kekuatan dan kelemahannya. Aktivitas pelayanan (jasa) dapat mencakup aktivitas yang berlainan seperti; pemasangan instalasi, perbaikan, distribusi suku cadang, pelayanan purna jual, peningkatan kemampuan (*upgrading*). Semua aktivitas tersebut dapat menjadi kunci keunggulan dan kelemahan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dengan melakukan identifikasi sistematis terhadap aktivitas dalam rantai nilai, manajer akan mendapatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk untuk melakukan evaluasi lebih lanjut.

Aktivitas rantai nilai dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu: *kegiatan utama (primary activities)* dan *kegiatan penunjang (support activities)*. Yang dimaksud dengan kegiatan utama adalah kegiatan perusahaan meliputi; penciptaan fisik, pemasaran, penyampaian produk (*delivery*), pelayanan purna jual terhadap produk dan jasa yang dihasilkan. Sedangkan kegiatan penunjang (*support activities*) adalah kegiatan berupa penyediaan prasarana dan input yang mendukung kegiatan utama perusahaan dalam menghasilkan produk dan jasa untuk mencapai tujuan perusahaan

a. Identifikasi Kegiatan Utama (*Primary activities*).

Identifikasi kegiatan utama perusahaan memerlukan isolasi kegiatan yang berbeda dari aspek teknologi dan strategi. Masing-masing dari lima elemen kegiatan utama dapat dibagi menjadi berbagai aktivitas yang berbeda sebagai berikut ini:

1. *Inbound Logistics*

Kegiatan ini berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran input menjadi produk akhir (output) misalnya; penanganan material (material handling), penyimpanan dalam gudang (warehousing), pengendalian persediaan, skedul pengangkutan bahan, dan pengembalian kepada pemasok.

2. *Operasi (Operation)*

Kegiatan ini berhubungan dengan transformasi input menjadi produk akhir misalnya; pengoperasian mesin, pembungkusan, assembling (penggabungan komponen), pemeliharaan mesin, tes mesin, pencetakan, dan penyediaan fasilitas produksi/operasi

3. *Logistik ke Luar (Outbound Logistics)*

Kegiatan ini berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi fisik produk kepada konsumen misalnya; penyimpanan produk jadi dalam gudang, penanganan material (material handling), transportasi penyampaian produk, proses pemesanan dan penjadwalan kegiatan.

4. *Pemasaran dan Penjualan (Marketing and Sales)*

Kegiatan ini berhubungan dengan penyediaan sarana/cara agar pembeli dapat membeli produk yang ditawarkan perusahaan dan kegiatan untuk mempengaruhi konsumen agar membeli produk perusahaan. Kegiatan dalam pemasaran dan penjualan misalnya; periklanan, promosi, publisitas, hubungan masyarakat, pemilihan saluran distribusi, penentuan harga, riset pemasaran dsb.

5. *Jasa (services)*

Kegiatan ini berhubungan dengan penyediaan jasa untuk memelihara dan meningkatkan nilai produk yang ditawarkan kepada konsumen. Kegiatan jasa ini misalnya; pemasangan instalasi, perbaikan, training pada konsumen dalam menggunakan produk, penyediaan suku cadang, penyesuaian produk. Analisis terhadap kegiatan utama perusahaan cukup bervariasi tergantung jenis produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Sebagai contoh; pelayanan purna jual (after sales services) menjadi kegiatan yang sangat penting untuk industri otomotif, bulldoser dan traktor, akan tetapi tidak begitu penting untuk industri pakaian jadi. Dalam setiap perusahaan, kegiatan utama perusahaan menunjukkan seberapa besar perhatian perusahaan dalam melakukan analisis secara sistematis terhadap lingkungan internal perusahaan.

b. Identifikasi Kegiatan Penunjang (Support Activities).

Kegiatan ini dapat dibedakan menjadi empat macam dan dapat diidentifikasi dengan membedakan aktivitas perusahaan ditinjau dari aspek teknologi dan strateginya. Keempat jenis kegiatan penunjang perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengadaan (procurement).

Kegiatan pengadaan mencakup kegiatan pembelian input seperti; bahan mentah, pembelian jasa, mesin, bahan penolong dan sebagainya. Kegiatan ini akan mendukung semua kegiatan rantai nilai yang ada dalam perusahaan, karena pengadaan input ini akan mendukung kinerja atau aktivitas semua bagian lain yang ada dalam perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

2. Pengembangan Teknologi (Technology Development).

Kegiatan ini meliputi pembuatan desain produk, menciptakan dan memperbaiki cara-cara kerja semua elemen rantai nilai yang ada dalam perusahaan agar kinerja atau prestasinya dapat ditingkatkan. Teknologi berkaitan erat dengan produk dan proses menghasilkan produk. Meskipun dalam kenyataannya setiap kegiatan perusahaan akan melibatkan penggunaan teknologi baik teknologi mutakhir atau teknologi yang sudah kuno (mature) dalam menjalankan kegiatannya.

Setiap perusahaan biasanya sudah menyediakan jenis teknologi yang akan dipakai. Pengembangan teknologi akan melibatkan kegiatan yang berbeda-beda misalnya; untuk mengembangkan teknologi perusahaan dapat menempuh berbagai macam cara misalnya; melakukan penelitian sendiri (in house Research & Development) mensubkontrakkan pada lembaga penelitian di luar perusahaan, membeli teknologi (mesin) dari perusahaan lain, melakukan usaha patungan (joint venture) dan sebagainya.

3. Manajemen Sumberdaya Manusia (Human Resource Management).

Kegiatan ini berhubungan dengan penarikan, pelatihan dan pengembangan dan promosi karyawan perusahaan. Setiap kegiatan perusahaan yang meliputi semua rantai nilai akan selalu melibatkan penggunaan karyawan. Oleh karena itu pengelolaan sumberdaya manusia yang baik akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya

4. Prasarana Perusahaan (Firm Infrastructure).

Kegiatan ini berkaitan dengan kegiatan seperti; manajemen umum, akuntansi, hukum, keuangan, perencanaan strategik, dan kegiatan-kegiatan lain yang ikut mendukung pelaksanaan semua kegiatan yang ada pada semua rantai nilai baik berupa kegiatan utama maupun kegiatan penunjang dalam perusahaan.

c. Penggunaan Rantai Nilai dalam Analisis Lingkungan Internal Perusahaan.

Pendekatan rantai nilai akan memberikan cara yang bermanfaat dalam menganalisis lingkungan internal perusahaan secara sistematis. Dengan melakukan analisis terhadap sembilan elemen rantai nilai (value chain) penyusun strategi perusahaan akan dapat mengidentifikasi

faktor kunci internal (key internal factors). Faktor kunci internal akan dapat digunakan untuk mengevaluasi sumberdaya potensial perusahaan yang menunjukkan keunggulan bersaing dari perusahaan tersebut.

Penyusun strategi dapat menggunakan pendekatan rantai nilai (value chain approach), pendekatan fungsional (functional approach) atau kombinasi dari keduanya. Dengan menggunakan pendekatan tersebut, maka penyusun strategi akan dapat melakukan analisis terhadap lingkungan internal perusahaan secara sistematis, sehingga akhirnya dapat diketahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan.

Bagan Pendekatan Rantai Nilai



Pendekatan lain untuk keperluan analisis intern adalah analisis rantai nilai (value chains) yang dikembangkan oleh Michael E. Porter. Pendekatan ini merupakan cara memandang secara sistematis terhadap serangkaian kegiatan perusahaan dalam melayani pelanggannya. Gambar berikut menunjukkan diagram rantai nilai yang umum digunakan dalam analisis strategi.

Pendekatan Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Kerangka Analisis Mc Kinsey and Company

Pendekatan ini dipopulerkan oleh Peter dan Waterman dalam buku "In Search of Excellence". Pendekatan 7 S terhadap analisis dan penilaian lingkungan internal perusahaan mencakup pengumpulan informasi yang berkaitan dengan tujuh variabel organisasi yang terdiri dari: Struktur, Strategi, Staff, Gaya manajemen (*management Style*), Sistem dan Prosedure, Keahlian (*Skill*), dan nilai yang terbagi diantara anggota organisasi (*Shared Value*). Pendekatan ini dikembangkan oleh perusahaan konsultan McKinsey dan telah digunakan oleh banyak perusahaan untuk menilai kondisi internal perusahaan. Sayangnya, pendekatan ini terkadang tidak selalu

berhasil. Oleh karena itu perusahaan yang mengimplementasikan pendekatan ini juga harus mempergunakan pendekatan lain supaya analisis dan penilaian terhadap kondisi internal perusahaan lebih akurat. (lihat Kotler dalam Marketing)

Analisis PIMS

Struktur Organisasi

Menurut Hunger (1991) pengertian struktur organisasi adalah sarana untuk berkomunikasi, pendelegasian wewenang, dan mencerminkan aliran kerja. Struktur menunjukkan susunan (bentuk) formal hubungan antar manusia, yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan. Biasanya struktur ditunjukkan dengan rantai komando yang digambarkan dengan diagram (struktur) organisasi.

Pengetahuan terhadap bagaimana suatu perusahaan disusun sangat berguna dalam merumuskan strategi perusahaan. Bilamana struktur dapat berubah sesuai dengan perubahan strategi yang dihadapi, maka kondisi perusahaan adalah kuat. Sebaliknya bila struktur organisasi perusahaan tidak sesuai dengan strategi saat ini maupun strategi yang akan dirumuskan, maka dari hal ini terlihat bahwa kondisi perusahaan lemah. Oleh karena itu perusahaan harus berupaya agar strategi yang ditetapkan didukung dengan struktur organisasi yang tepat, untuk memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Tanpa adanya struktur organisasi yang jelas dan fleksible terhadap perubahan lingkungan, maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya.

Bentuk struktur organisasi korporasi dapat mempengaruhi manajer strategik terhadap pemilihan satu strategi disamping strategi yang lain. Sebagai contoh; penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan dengan banyak jenis usaha (deversified company) yang menggunakan struktur organisasi divisional akan lebih mudah menjalankan kegiatannya bersifat internasional, daripada perusahaan tersentralisasi yang menggunakan struktur organisasi fungsional.

Bentuk struktur organisasi secara umum terdiri dari empat macam jenis, antara lain adalah:

a. Struktur sederhana (simple structure).

Struktur ini tidak menunjukkan dan jenis produk. Biasanya sesuai digunakan untuk perusahaan kecil yang didominasi oleh pemilik (entrepreneur) dengan satu atau dua lini produk, yang ditujukan untuk memenuhi ceruk pasar (niche market) yang mudah diidentifikasi. Karyawan dengan struktur ini cenderung bersifat generalis (mempunyai kemampuan umum) dan serba tahu terhadap aktivitas perusahaan.

b. Struktur fungsional (Functional structure).

Struktur fungsional ini biasanya sesuai digunakan untuk perusahaan berukuran sedang dengan beberapa lini produk yang dihasilkannya. Karyawan cenderung menjadi spesialis fungsi-fungsi usaha perusahaan seperti; fungsi pemasaran, produksi/operasi, keuangan dan administrasi, personalia, dan penelitian dan pengembangan.

Struktur Divisional (Divisional Structure). Struktur divisional biasanya digunakan untuk perusahaan-perusahaan besar, yang menghasilkan banyak lini produk, dalam beberapa industri

yang saling berhubungan. Karyawan perusahaan cenderung menjadi spesialis fungsional yang dikelompokkan menurut perbedaan produk atau pasar. Perusahaan Astra sebagai contoh; mengelompokkan jenis lini produk yang dihasilkannya menjadi divisi, kijang, daihatsu, toyota starlet, dsb. Manajer dalam hal ini berusaha untuk menemukan sinergi di antara aktivitas-aktivitas divisi dengan penggunaan panitia (committee) dan hubungan horisontal.

c. *Struktur konglomerasi (Conglomerate Structure).*

Struktur ini biasanya digunakan untuk perusahaan banyak jenis lini produk pada industri yang tidak berkaitan (*unrelated industries*). Struktur konglomerasi (*holding company*), pada dasarnya merupakan kumpulan yang beroperasi dibawah satu payung perusahaan. Karyawannya biasanya spesialis fungsional seperti yang ada dalam struktur divisional, namun demikian holding company (struktur konglomerasi) pada perusahaan biasanya menghambat usaha perusahaan untuk memperoleh sinergi antara masing-masing divisi. Bila struktur organisasi yang ada saat ini tidak mendukung strategi organisasi, maka top manajemen harus dapat mengambil keputusan apakah strategi yang disarankan layak dilaksanakan, ataukah ia harus merubah struktur organisasi menjadi struktur yang lebih cocok seperti SBU, matriks, jaringan (*network*) dan sebagainya. Pembahasan lebih lanjut yang berhubungan dengan struktur organisasi akan disajikan dalam Bab Implementasi Strategi Perusahaan.

Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*)

Pengertian budaya perusahaan menurut W.J. Duncan adalah kumpulan kepercayaan, harapan, dan nilai yang dipelajari dan dibagi oleh anggota perusahaan, dan diwariskan dari satu generasi karyawan ke generasi berikutnya. Budaya ini akan menciptakan norma (aturan pelaksanaan) yang menjelaskan perilaku yang disetujui dari top manajemen sampai pada karyawan operasional. Mitos dan acara ritual, kadang-kadang tidak tercatat, yang muncul sepanjang waktu akan memperkuat norma dan nilai tertentu dan menjelaskan pentingnya aspek budaya dalam perusahaan. Mitos biasanya berhubungan erat dengan misi perusahaan.

Budaya perusahaan akan mempengaruhi perilaku baik individu maupun kelompok dalam organisasi. Budaya mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku manajer. Disamping itu budaya sangat kuat dalam mempengaruhi kemampuan korporasi dalam merubah arah strateginya (*strategic-direction*). Budaya perusahaan pada umumnya mencerminkan misi perusahaan. Budaya akan memberi identitas pada diri perusahaan. Misalnya pernyataan "*Inilah kita, Inilah yang kita kerjakan, Inilah yang kita pertahankan.*"



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Strategik

Tujuan jangka panjang (long term objective) dan generic strategy organisasi

Fakultas		Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis		Manajemen	07	F041700016	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Tujuan jangka panjang (long term objective) dan generic strategy organisasi

Kompetensi

Mampu menjelaskan dan mengidentifikasi tujuan jangka panjang organisasi (long term objective) dan generic strategy (CPMK-4). Tujuan jangka panjang (long term objective) dan generic strategy organisasi

PENDAHULUAN

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai, yang dapat dibedakan sebagai tujuan jangka panjang, jangka menengah dan tujuan jangka pendek. Tujuan jangka panjang adalah sasaran jangka panjang yang ditentukan sebagai hasil akhir spesifik yang ingin dicapai sebuah organisasi dengan melakukan misi. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun.

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “strategos”, yang berasal dari kata stratos yang berarti militer dan Ag yang artinya pemimpin. Strategi dalam konteks awal diartikan sebagai generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang. Pada tahun 1950-an memperlihatkan masa perdamaian dan mulai muncul perusahaan-perusahaan baru.

Pada awalnya konsep strategi didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan. Konsep generik ini terutama sesuai dengan perkembangan awal penggunaan konsep strategi yang digunakan dalam dunia militer. Sementara Alfred Chandler berpendapat tentang strategi yang dikutip oleh Ismail Solihin, yang artinya bahwa “strategi adalah penentuan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan program tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan ini.” Jadi kata strategi digunakan untuk memenangkan sebuah pertarungan.

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Istilah strategy generic dikemukakan oleh Porter. Pengertiannya adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategy genericnya, untuk implementasinya akan ditindaklanjuti dengan langkah penentuan strategi yang lebih operasional.

Strategi umum (*generic strategy*) merupakan gagasan inti mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat paling baik bersaing di pasar. Banyak perencana yakin bahwa strategi jangka panjang sebaiknya diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari keunggulan kompetitif.

PEMBAHASAN

Pengertian Tujuan Jangka Panjang

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai, yang dapat dibedakan sebagai tujuan jangka panjang, jangka menengah dan tujuan jangka pendek.

Tujuan jangka panjang adalah sasaran jangka panjang yang ditentukan sebagai hasil akhir spesifik yang ingin dicapai sebuah organisasi dengan melakukan misi. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Tujuan jangka panjang juga merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merupakan serangkaian tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Kerangka waktu untuk tujuan dan strategis harus konsisten.

Tujuan jangka panjang (*long-term objectives*) merepresentasikan hasil yang diharapkan dalam mengikuti strategi tertentu. Strategi merepresentasikan tindakan yang diambil untuk memenuhi tujuan jangka panjang.

Sifat Tujuan Jangka Panjang

Sifat tujuan jangka panjang sebaiknya kuantitatif, dapat diukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarki, dapat diraih, dan selaras antar-unit organisasi. Setiap tujuan harus dikaitkan dengan kerangka waktu. Tujuan secara umum dinyatakan dalam istilah, seperti pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, derajat dan sifat diversifikasi, derajat dan sifat integrasi vertikal, laba per lembar saham, dan pertanggungjawaban sosial. Tujuan yang ditetapkan secara jelas menawarkan banyak keuntungan.

Tujuan tersebut memberikan arah dengan mengungkapkan harapan, memungkinkan sinergi, membantu dalam evaluasi dengan menyajikan standar, menentukan atau menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, menstimulasi usaha, membantu dalam alokasi sumber daya, membantu dalam mendesain pekerjaan, dan memberikan dasar untuk pembuatan keputusan yang konsisten. Tujuan memberikan standar untuk mengevaluasi individu, kelompok, departemen, divisi, dan keseluruhan organisasi.

Tujuan Jangka Panjang Yang Dibutuhkan Dalam Organisasi

Tujuan jangka panjang yang dibutuhkan dalam organisasi yaitu mencakup pada level corporate, divisional, dan fungsional dari semua organisasi. Contoh kerangka kerja untuk menghubungkan tujuan dalam menampilkan evaluasi ditampilkan dalam Tabel.

Memvariasikan Ukuran Kinerja berdasarkan Level Organisasi

Level Organisasi	Basis untuk Bonus Tahunan atau Remunerasi
Korporat	75% berdasarkan tujuan jangka panjang 25% berdasarkan tujuan tahunan
Divisi	50% berdasarkan pada tujuan jangka panjang 50% berdasarkan tujuan tahunan
Manajemen	25% berdasarkan tujuan jangka panjang 75% berdasarkan tujuan tahunan

Organisasi tertentu harus membuat panduan ini untuk memenuhi kebutuhannya sendiri, namun insentif sebaiknya dilampirkan ke tujuan jangka panjang dan tahunan. Tanpa tujuan jangka panjang, organisasi akan berjalan tanpa tujuan dan tidak tahu akhir tujuannya. Sulit untuk membayangkan organisasi atau individu menjadi sukses tanpa tujuan yang ada.

Tipe Tujuan Umum dalam Organisasi

Ada dua tipe tujuan yang umum dalam organisasi, yaitu tujuan keuangan dan tujuan strategik. **Tujuan keuangan** (*financial objectives*) mencakup mereka yang berasosiasi dengan pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba, dividen yang lebih tinggi, margin laba yang lebih besar, imbal hasil investasi yang lebih besar, laba per lembar saham yang lebih besar, meningkatkan harga saham, meningkatkan aliran kas, dan sebagainya.

Sementara **tujuan strategik** (*strategic objectives*) mencakup hal-hal seperti pangsa pasar yang lebih besar, pengiriman tepat waktu dan lebih cepat daripada pesaing, waktu desain yang lebih pendek daripada pesaing, biaya yang lebih rendah daripada pesaing, kualitas produk yang lebih tinggi daripada pesaing, lingkup geografis yang lebih luas daripada pesaing, meraih kepemimpinan teknologi, secara konsisten mendapatkan produk yang baru atau yang meningkat untuk pasar di depan pesaing dan sebagainya.

Tujuan keuangan paling baik dipenuhi dengan hal yang berfokus yang pertama dan utama adalah pada tujuan strategis yang meningkatkan daya persaingan dan kekuatan pasar perusahaan.

Jenis-Jenis Strategi

- 1) **Strategi integrasi ke depan**, yaitu memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor dan peritel. Contoh: PayPal mendorong jasanya dari situs hingga toko lewat perjanjian dengan kartu Discover.

-) **Strategi integrasi ke belakang**, yaitu mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Contoh: Fancy Motels Inc. mengakuisisi manufaktur furnitur.
-) **Strategi integrasi horizontal**, yaitu mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing. Contoh: GlaxoSmithKline PLC Inggris mengakuisisi Human Genoe SciencesInc senilai \$3 miliar.
-) **Strategi penetrasi pasar**, yaitu mencari pembagian pasar yang meningkat untuk produk atau jasa saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih hebat. Contoh: PepsiCo mengiklankan Diet Pepsi edisi khususnya yang memiliki botol perak bersama dengan logo merah dan biru Pepsi dalam bentuk hati.
-) **Strategi pengembangan pasar**, yaitu memperkenalkan produk atau jasa baru ke area geografis yang baru. Contoh: China Petrochemical membeli tiga perusahaan minyak Kanada, Daylight Energy, Tanganyika Oil, dan Syncrude Canada.
-) **Strategi pengembangan produk**, yaitu mencari penjualan yang meningkat untuk meningkatkan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan yang baru. Contoh: General Electric membangun materi mesin jet komersil, sementara rivalnya Pratt&Whitney membangun mesin jet yang baru dikembangkan.
-) **Strategi diversifikasi terkait**, yaitu menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tetap terkait. Contoh: peritel mainan Toys 'R' Us mengembangkan komputer tablet wifi baru untuk anak-anak (Tabeo seharga \$149,99).
-) **Strategi diversifikasi tidak terkait**, yaitu menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tidak terkait. Contoh: peritel IKEA membuka rantai bisnis model di Eropa.
-) **Strategi pengurangan**, yaitu mengelompokkan lewat pengurangan biaya dan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba. Contoh: Callaway Golf memotong 12% dari angkatan kerjanya; Deutsche Bank AG memotong 1.000 pekerjaan dari segmen bank investasinya.
-) **Strategi pelepasan**, yaitu menjual divisi atau bagian organisasi. Contoh: Dean Foods menjual bisnis makanan olahan White Wave-Alpro.
-) **Strategi likuidasi**, yaitu menjual aset perusahaan, atas nilai nyata mereka. Contoh: Big Sky Farms, salah satu perusahaan pemroduksi babi terlikuidasi.

Pengertian Generic Strategy Organisasi

) Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Istilah strategy generic dikemukakan oleh Porter. Pengertiannya adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategy genericnya, untuk implementasinya akan ditindaklanjuti dengan langkah penentuan strategi yang lebih operasional.

) Pengertian Umum

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

) Pengertian Khusus

Strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat (incremental) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

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

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

Strategy Generic Menurut Wheelen dan Hunger

Untuk menjelaskan tentang strategi, Wheelen dan Hunger menggunakan konsep dari General Electric. General Electric menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu :

-) **Strategi Stabilitas (*Stability*)**. Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).
-) **Strategi Ekspansi (*Expansion*)**. Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan/perluasan produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi, selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung risiko kegagalan yang tidak kecil.
-) **Strategi Penciutan (*Retrenchment*)**. Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai *cash-flow* negatif. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu diciutkan itu lebih baik dikerahkan, misalnya, untuk usaha lain yang sedang berkembang.

Jika perlu, kombinasi dari ketiga strategi generik di atas dapat juga diimplementasikan oleh perusahaan.

Generic Strategy Menurut Michael R. Porter

Menurut Porter, jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan harga rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik yaitu :

-) **Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)**. Strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain. Dengan demikian, diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan ini.
-) **Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*)**. Cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekadar meniru produk dari perusahaan lain.

-) **Strategi Fokus (*Focus*)**. Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh atau Diferensiasi.

Generic Strategy Menurut Fred R. David

Menurut Fred R. David, pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu :

-) **Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)**. Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.
-) **Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)**. Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
-) **Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)**. Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.
-) **Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)**. Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.

STUDI KASUS

(PT Ciputra Development Tbk.)

Profil PT Ciputra Development

PT Ciputra Development adalah salah satu perusahaan properti terkemuka di Indonesia yang didirikan oleh Ir. Ciputra pada tahun 1981. Pengembangan properti perumahan skala besar dan komersial adalah keahlian bisnis dan inti perusahaan dari PT Ciputra. Saat ini Ciputra Development memiliki bidang usaha berupa real estate, hospital, university, apartment, hotel, mall.

Visi : Mengembangkan sebuah grup bisnis properti dengan inovasi dan kreativitas yang tinggi secara terus-menerus dalam menciptakan nilai tambah dalam penyediaan ruang kehidupan dan kesejahteraan yang lebih baik lagi bagi masyarakat dan para stakeholder.

Misi : Menjadi yang terbaik dan terdepan dalam bisnis properti dengan mengembangkan pusat bisnis, komunitas dan gaya hidup yang paling unggul, professional dan menguntungkan bagi para konsumen, menjadi tempat kerja yang paling menarik dan menantang bagi para karyawan, menjadi investasi yang paling menguntungkan bagi para pemegang saham dan menjadi berkat yang nyata bagi masyarakat dan tanah air.

Tujuan : Mendirikan dan menjalankan perusahaan-perusahaan dan usaha-usaha di bidang perdagangan, industri, investasi, pembangunan, pengembangan dan jasa.

Strategi : PT Ciputra menggunakan strategi bisnis yaitu diversifikasi produk untuk meningkatkan profit dan memperluas pangsa pasarnya.

Berdasarkan analisis diatas kami menyimpulkan bahwa visi dan misi yang digunakan oleh PT Ciputra masih relevan dengan keadaan saat ini dan masih memungkinkan perusahaan untuk tetap berada pada dunia persaingan properti. Hal ini didukung dengan adanya upaya untuk terus menciptakan nilai tambah dan mengembangkan inovasi pada produk sesuai dengan keadaan pasar yang dilakukan oleh Ciputra.

Faktor eksternal yang dihadapi perusahaan

Peluang yang dimiliki oleh PT Ciputra adalah sebagai berikut :

- a. **Perkembangan ekonomi Asia.** Meskipun China sebagai pusat ekonomi Asia sedang mengalami kondisi perekonomian yang sedang kurang baik, tetapi hal ini tidak berpengaruh besar terhadap Hongkong yang menjadi Negara tujuan ekspansi Ciputra saat ini.
- b. **Pertumbuhan penduduk.** Meningkatnya jumlah penduduk mengindikasikan bahwa kebutuhan hunian semakin meningkat.

- c. **Tren pertumbuhan properti.** Tren pertumbuhan properti terus mengalami peningkatan, ini berarti memungkinkan industri properti untuk terus maju dan berkembang dalam menghadirkan hunian yang berkualitas.
- d. **Demand/permintaan pasar.** Meningkatnya kebutuhan akan hunian merupakan suatu peluang.

Ancaman yang dihadapi oleh PT Ciputra adalah sebagai berikut :

- a. **Pesaing potensial.** Melihat besarnya minat dan permintaan akan hunian memungkinkan munculnya pesaing potensial yang dapat mengancam keberadaan perusahaan.
- b. **Produk substitusi.** Produk substitusi berupa apartemen dari produk pesaing dapat mengancam usaha inti dari Ciputra yaitu perumahan, karena dapat mengalihkan minat konsumen.
- c. **Inflasi.** Adanya inflasi akan mengurangi minat masyarakat untuk membeli hunian, Karena mereka akan cenderung mengutamakan kebutuhan prioritasnya.
- d. **Kebijakan pemerintah.** Adanya batasan dalam pembukaan lahan akan membatasi peluang Ciputra untuk mendirikan proyek baru.

Faktor Internal yang dimiliki PT Ciputra

Kekuatan yang dimiliki Ciputra:

- a. **Kualitas SDM.** Ciputra memiliki SDM yang berpengalaman dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen.
- b. **Reputasi perusahaan.** Brand image Ciputra sudah diekenal luas oleh masyarakat sehingga lebih mudah dalam mengenalkan produk pada konsumen.
- c. **Rensponsif terhadap selera konsumen.** Ciputra memiliki unit riset dan pengembangan yang selalu bekerja untuk menganalisis perubahan selera konsumen.
- d. **Joint Venture.** Ciputra bekerjasama dengan salah satu bank dalam hal pemberian KPR untuk memudahkan konsumen dalam melakukan pembayaran.

Kelemahan yang dimiliki Ciputra adalah :

- a. **Pangsa pasar.** Untuk saat ini pangsa pasar yang dibidik Ciputra hanya untuk kalangan menengah keatas.
- b. **Biaya promosi dan pengiklanan.** Biaya yang dikeluarkan untuk promosi dan pengiklanan cukup besar.
- c. **Harga Jual.** Harga yang ditawarkan Ciputra belum sepenuhnya terjangkau untuk seluruh kalangan, hanya terbatas untuk kalangan menengah keatas.

- d. **Sukses.** Sampai saat ini pengelolaan usaha Ciputra masih berada ditangan generasi pertama.

Analisis SWOT dan Matrik BCG

-) **Star:** Pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar bisnis atau produk tinggi. Dalam hal ini produk *real estate* (perumahan) merupakan produk unggulan yang pertumbuhannya terus meningkat dan memiliki pangsa pasar yang luas.
-) **Question Mark:** Pangsa pasar rendah namun pertumbuhannya tinggi. Dalam hal ini produk apartemen merupakan produk yang masih dapat berkembang. Untuk itu perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan level produk menjadi *Star*.
-) **Cash Cow:** Pertumbuhan yang rendah dengan pangsa pasar bisnis yang tinggi. Meskipun pangsa pasar Ciputra tinggi, namun salah satu produknya yaitu hotel mengalami pertumbuhan yang masih rendah.
-) **Dog:** Pertumbuhan rendah dan pangsa pasarnya juga rendah. Pertumbuhan produk Ciputra berupa universitas dan rumah sakit masih terbilang rendah, begitu juga dengan pangsa pasarnya.

Setelah melakukan analisa menggunakan matrik BCG, kami merekomendasikan PT Ciputra untuk melakukan beberapa strategi sesuai dengan masing-masing kuadran, seperti :

1. **Star** (Perumahan)

Agar produk perumahan tetap berada pada kuadran star atau unggulan maka Ciputra perlu menerapkan strategi pertahanan posisi, yaitu dengan mempertahankan pangsa pasar dan melakukan pengembangan produk. Contohnya seperti pengembangan desain perumahan yang sesuai dengan selera konsumen.

2. **Question Mark** (Apartemen)

Produk apartemen sebenarnya masih dapat berkembang seperti produk perumahan. Namun tentu saja memerlukan upaya untuk mewujudkannya, yaitu dengan melakukan pengembangan pasar melalui peningkatan promosi, pengiklanan produk, dan program CSR.

3. **Cash Cow** (Hotel dan Mall)

Meskipun pangsa pasar yang dimiliki cukup luas, namun produk ini mengalami pertumbuhan yang lambat. Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pertumbuhan produk tersebut bisa berupa pemilihan lokasi geografis yang terbaik dan potensial serta melakukan pengembangan fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh masing-

masing produk.

4. *Dog* (Universitas dan Rumah Sakit)

Produk ini memiliki pangsa pasar dan pertumbuhan yang rendah, oleh karena itu perlu diterapkan strategi yang tepat agar produk dapat bertahan dan naik ke kuadran yang lebih tinggi. Strategi yang dapat dilakukan untuk kedua produk tersebut adalah dengan menjalin kemitraan atau kerjasama dengan pihak lain. Contohnya yaitu Universitas Ciputra menjalin kemitraan dengan beberapa Sekolah Menengah Atas (SMA) untuk mengenalkan dan menarik minat siswa untuk melanjutkan studinya ke sekolah bisnis Ciputra. Sementara untuk produk rumah sakit, Ciputra perlu memperluas program CSR agar brand dari RS Ciputra semakin dikenal sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar.

Manfaat analisis SWOT adalah untuk menganalisis dan mengetahui faktor-faktor internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) yang bisa digunakan untuk menetapkan strategi apa yang sebaiknya digunakan. Manfaat analisis matrik BCG adalah untuk mengetahui kondisi pangsa pasar dan pertumbuhan produk berada pada level apa. Setelah itu dapat dilakukan upaya yang tepat untuk mengubah produk yang masih bisa berkembang ke level yang lebih baik agar tidak “hilang” dari pasar.

Rekomendasi Strategi Jangka Panjang

Berdasarkan analisis SWOT, kami mengkombinasikan kekuatan perusahaan dengan peluang yang dimiliki untuk menciptakan sebuah strategi, yaitu mengembangkan *unit research and development* untuk mengetahui selera konsumen seiring dengan pertumbuhan penduduk yang meningkat dengan kebutuhan yang beragam. Terutama dalam hal kebutuhan hunian yang nyaman.

Sedangkan berdasarkan analisis matrik BCG, salah satu produk Ciputra yang berupa Apartemen berada pada level *Question Mark*, di mana pangsa pasarnya rendah namun pertumbuhannya tinggi yang sebenarnya masih bisa ditingkatkan menjadi level *Star*. Untuk itu, kami merekomendasikan strategi yang tepat digunakan. Strateginya adalah dengan mengembangkan pangsa pasar melalui peningkatan promosi dan pengiklanan produk apartemen seperti yang dilakukan oleh pesaing Ciputra, yaitu Agung Podomoro Land.

Hasil yang diharapkan dari Rekomendasi Strategi

Dari strategi SWOT di atas, diharapkan perusahaan mampu mengikuti perubahan selera konsumen seiring dengan perkembangan jaman. Sehingga Ciputra dapat tetap bertahan dan tidak ditinggalkan oleh konsumen.

Dengan dilakukan promosi yang gencar, diharapkan pangsa pasar semakin meluas

sehingga akan semakin banyak calon konsumen yang mengenal dan tertarik untuk membeli produk apartemen. Dengan hal itu, produk apartemen akan meningkat menjadi level Star dan meningkatkan profit perusahaan.

Tindakan Evaluasi Strategi

a. Mengkaji Landasan Strategi

Pada perusahaan Ciputra kami menggunakan analisis SWOT dan matriks BCG. Di mana analisis SWOT memaparkan tentang faktor internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal perusahaan (peluang dan ancaman). Sedangkan matriks BCG memaparkan mengenai posisi produk-produk Ciputra di pasar. Menurut kami, kedua analisis tersebut mampu membantu perusahaan mengambil strategi yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Mengukur Kinerja Perusahaan

Dalam pengukuran kinerja perusahaan, kami menggunakan analisis tiga perbandingan, yaitu :

a. Perbandingan kinerja dari waktu ke waktu

Berdasarkan laporan keuangan Ciputra tahun 2014 yang dipublikasikan di IDX Perseroan menunjukkan kapasitasnya sebagai salah satu perusahaan properti terdepan di Indonesia dengan membukukan pendapatan usaha sebesar Rp 6,3 triliun, meningkat 25% dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp 5 triliun. Pendapatan tersebut dikontribusikan oleh penjualan kavling tanah, rumah dan ruko (*landed residential*) sebesar Rp 4 triliun serta apartemen dan kantor (*high-rise*) sebesar Rp 1,1 triliun. Sedangkan pendapatan komersial dan lainnya (*recurring income*) memberikan kontribusi sebesar Rp1,1 triliun. Seiring dengan kenaikan pendapatan usaha, Perseroan berhasil membukukan laba usaha sebesar Rp 2,2 triliun, meningkat 36,1% dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp1,6 triliun. Pada akhirnya Perseroan membukukan kenaikan yang signifikan pada laba bersih sebesar 35,7%, menjadi Rp1,3 triliun dari Rp 976,7 miliar pada tahun 2013 dan mencatat margin laba bersih sebesar 20,9%, naik dari 19,2%.

Sedangkan dari laporan posisi keuangan, Perseroan berhasil membukukan kenaikan total aset sebesar 15,8% dari Rp 20 triliun menjadi Rp 23 triliun yang terutama berasal dari peningkatan

persediaan, hal ini terkait dengan progres pembangunan di proyek-proyek. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Ciputra mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.

b. Perbandingan kinerja dengan kinerja pesaing

Agung Podomoro membukukan penjualan dan pendapatan usaha sebesar Rp 5,29 triliun pada tahun 2014, meningkat 8,1% dari Rp 4,9 triliun pada tahun 2013. Pendapatan berulang tercatat Rp 1,37 triliun, tumbuh 37,1 persen dibandingkan Rp 1 triliun pada periode yang sama tahun 2013. Laba kotor meningkat 12,7% yang mencapai Rp 2,65 triliun pada tahun 2014, meningkat dari Rp 2,35 triliun pada tahun 2013. Marjin laba kotor juga meningkat menjadi 50,1% pada tahun 2014 dari 48,0% pada periode yang sama tahun lalu. Laba komprehensif sebesar Rp 984,0 miliar pada tahun 2014, meningkat 5,8% dari Rp 930,3 miliar pada 2013. Namun, marjin laba komprehensif dan marjin laba yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk (laba bersih) turun menjadi 18,6% dan 16,1% pada tahun 2014 dari 19,0% dan 17,4% pada periode yang sama tahun sebelumnya secara berurutan.

Sedangkan Lippo pada tahun 2014 meraup laba bersih mencapai Rp 2,55 triliun, naik 107% dari 2013 yang meraup laba bersih sebanyak Rp 1,23 triliun. Berdasarkan pendapatan usaha yang diperoleh masing-masing perusahaan, Ciputra memperoleh pendapatan yang lebih tinggi dibanding pendapatan yang diperoleh Lippo dan Agung Podomoro. Jika besarnya pendapatan usaha diasumsikan sebagai indikator pengukuran kinerja perusahaan, maka dalam hal ini Ciputra memiliki kinerja yang lebih baik daripada kinerja Lippo dan Agung Podo Moro.

c. Tindakan korektif

- a. Pelatihan dan pengembangan karyawan
- b. Penambahan tenaga penjualan
- c. Perluasan pangsa pasar

Simpulan

Dalam melakukan usahanya Ciputra melakukan diversifikasi produk berupa real

estate, hospital, university, apartement, hotel, mall. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan profit perusahaan. Analisis strategi yang digunakan adalah analisis SWOT dan matriks BCG yang menggambarkan kondisi perusahaan dan posisi produk di pasar. Analisis ini membantu perusahaan untuk tetap bertahan dalam dunia persaingan properti. Selain itu Ciputra perlu melakukan tindakan korektif terkait dengan strategi yang digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

Fred R. David dan Forest R. David. 2019. *Manajemen Stratejik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.

<http://ameliasarisinaga.blogspot.com/2017/05/makalah-strategi-perusahaan.html>

<http://lestarypermatasari26.blogspot.com/2018/04/longterm-objective-dan-generic.html>

<http://sukasukafajare.blogspot.com/2016/01/analisis-strategi-perusahaan-pada-pt.html?m=1>



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Strategik

Penyeleksian strategi jangka panjang (long term objective) dan grand strategy

Fakultas		Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis		Manajemen	08	F041700016	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Penyeleksian strategi jangka panjang (long term objective) dan grand strategy

Kompetensi

Mampu menjelaskan dan mengidentifikasi tujuan jangka panjang (long term objective) dan grand strategy (CPMK-4). Penyeleksian strategi jangka panjang (long term objective) dan grand strategy

LONG TERM OBJECTIVE DAN GRAND STRATEGY

TUJUAN JANGKA PANJANG

Para manajer strategis mengakui bahwa memaksimalkan laba jangka pendek jarang menjadi pendekatan terbaik untuk mencapai pertumbuhan dan profitabilitas berkelanjutan perusahaan.

Untuk mencapai kemakmuran jangka panjang, para perencana strategis umumnya menetapkan tujuan jangka panjang dalam tujuh bidang:

1. Profitabilitas

Kemampuan dari suatu perusahaan untuk beroperasi dalam jangka panjang bergantung pada perolehan laba yang memadai. Perusahaan yang dikelola secara strategis pada umumnya memiliki tujuan laba, yang biasanya dinyatakan dalam bentuk laba per saham atau imbal hasil atau ekuitas.

2. Produktivitas

Tujuan produktivitas yang umum digunakan adalah jumlah barang yang diproduksi atau jumlah jasa yang diberikan per unit input, namun tujuan produktivitas kadang kala dinyatakan dalam bentuk penurunan yang diinginkan.

3. Posisi Kompetitif

Salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah dominasi relatifnya di pasar. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar pada umumnya menetapkan tujuan dalam hal posisi kompetitif, seringkali menggunakan penjualan total atau pangsa pasar sebagai posisi kompetitif. Tujuan yang berkaitan dengan posisi kompetitif dapat mengindikasikan prioritas jangka panjang perusahaan.

4. Pengembangan Karyawan

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

5. Hubungan dengan Karyawan

Para manajer strategis yakin bahwa produktivitas berhubungan dengan loyalitas karyawan dan apresiasi atas perhatian manajer terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, menetapkan tujuan untuk memperbaiki terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, mereka menetapkan tujuan untuk memperbaiki hubungan dengan karyawan.

6. Kepemimpinan Teknologi

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

7. Tanggung jawab kepada Masyarakat

Para manajer memahami tanggung jawab mereka terhadap pelanggan dan masyarakat secara umum. Bahkan, banyak perusahaan mencoba untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya melampaui persyaratan pemerintah. Perusahaan –perusahaan tersebut bukan hanya bekerja untuk mengembangkan reputasi sebagai produsen dari produk dan jasa dengan barang yang layak melainkan juga menjadi warga Negara yang bertanggung jawab.

Kualitas Tujuan Jangka Panjang

Ada lima kriteria yang harus digunakan dalam mempersiapkan tujuan jangka panjang :

1. Fleksibel

Tujuan sebaiknya harus dapat disesuaikan terhadap perubahan yang sebelumnya tidak diketahui atau yang sifatnya luar biasa dalam ramalan kompetitif atau lingkungan perusahaan tersebut.

2. Terukur

Tujuan harus jelas dan konkret menyatakan apa yang akan dicapai dan kapan hal itu akan dicapai. Tujuan sebaiknya dapat diukur sejalan dengan berlalunya waktu.

3. Memotivasi

Orang biasanya akan bekerja paling produktif jika tujuan ditetapkan pada tingkat yang memotivasi, yaitu tingkat yang cukup tinggi sehingga menantang, tetapi tidak terlalu tinggi sehingga membuat frustrasi atau terlalu rendah sehingga mudah dicapai.

4. Sesuai

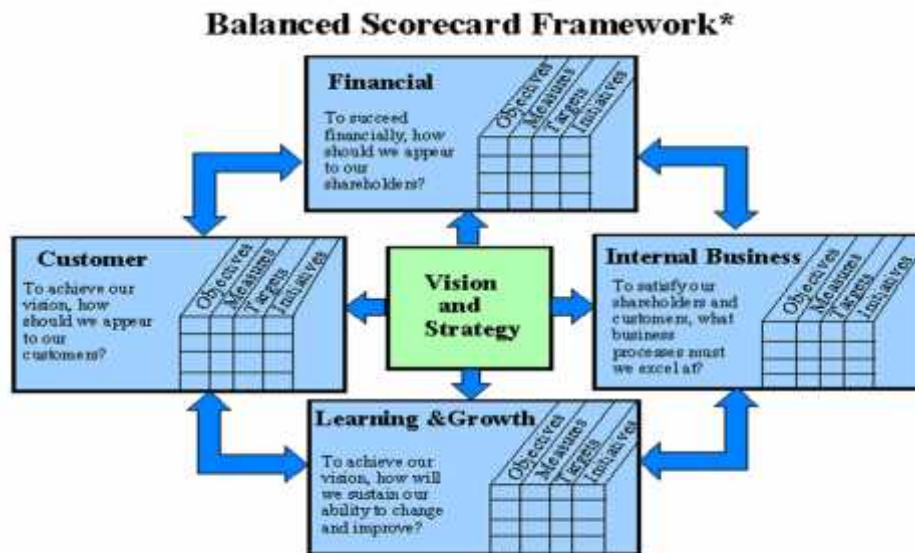
Tujuan harus disesuaikan dengan sasaran luas dari suatu perusahaan, yang dinyatakan dalam pernyataan misi.

5. Dapat dipahami

Para manajer strategis pada semua tingkatan harus memahami apa yang harus dicapai. Mereka harus memahami kriteria kriteria utama di mana kinerja mereka akan dievaluasi.

KARTU SKOR BERIMBANG (*balanced scorecard*)

Kartu skor berimbang (*balanced scorecard*) merupakan sekelompok ukuran yang terdiri atas empat ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan; kinerja keuangan, pengetahuan pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan.



* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR, Jan/Feb 1996, p. 76.

STRATEGI UTAMA (GRAND STRATEGIES)

Seringkali juga disebut sebagai strategi induk atau strategi bisnis, menyediakan arahan dasar bagi tindakan-tindakan strategis. Strategi ini menjadi landasan untuk usaha yang terkoordinasi dan berkelanjutan yang diarahkan pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Strategi utama merupakan Induk rencana jangka panjang yang menyediakan arahan dasar bagi tindakan utama dalam mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Kelima belas strategi utama adalah :

1. Pertumbuhan Terkonsentrasi

Merupakan suatu strategi utama dimana perusahaan yang mengarahkan sumberdayanya pada pertumbuhan yang menguntungkan dari suatu produk, di suatu pasar, dengan satu teknologi yang dominan.

Alasan utama dari pendekatan ini, yang sering disebut penetrasi pasar atau strategi konsentrasi adalah bahwa perusahaan tersebut secara seksama mengembangkan dan mengeksploitasi keahliannya dalam arena kompetitif yang terbatas, perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan para pesainya yang mencoba untuk menguasai lebih banyak produk dan kombinasi pasar.

2. Pengembangan pasar

Merupakan suatu strategi utama untuk memasarkan produk yang ada, biasanya hanya dengan modifikasi tipis, kepada para pelanggan di area pemasaran terkait.

3. Pengembangan Produk

Merupakan suatu strategi utama yang melibatkan modifikasi substansial terhadap produk yang ada saat ini yang dapat dipasarkan kepada pelanggan saat ini. Strategi pengembangan produk seringkali digunakan untuk memperpanjang siklus hidup dari produk yang ada saat ini ataupun untuk memanfaatkan reputasi atau merek yang menguntungkan.

4. Inovasi

Merupakan suatu strategi utama yang mencoba meraih keuntungan awal yang tinggi berkaitan dengan penerimaan pelanggan atas produk baru atau yang telah di perbaiki.

Dasar pemikiran dari strategi besar inovasi adalah menciptakan siklus hidup produk baru dan dengan demikian membuat produk serupa yang sudah ada menjadi usang

5. Integrasi Horisontal

Merupakan suatu strategi utama yang didasarkan pada pertumbuhan melalui akuisisi satu atau lebih perusahaan serupa yang beroperasi pada tahapan yang sama dari rantai produksi pemasaran.

6. Integrasi Vertikal

Merupakan suatu strategi utama yang didasarkan pada akuisisi perusahaan – perusahaan yang memasok inputnya atau mengakuisisi perusahaan – perusahaan merupakan konsumen dari outputnya.

Alasan utama untuk integrasi ke belakang adalah keinginan untuk meningkatkan ketergantungan dari suplai atau kualitas mentah.

7. Diversifikasi Konsentris

Merupakan suatu strategi utama yang melibatkan operasi bisnis kedua yang diuntungkan dari akses pada kompetensi inti perusahaan pertama.

- Diversifikasi konsentrik melibatkan akuisisi bisnis yang terkait dengan perusahaan yang mengakuisisi dalam hal teknologi, pasar atau produk.
- Dengan strategi besar ini, yang baru terpilih bisnis memiliki tingkat kompatibilitas yang tinggi dengan bisnis perusahaan saat ini.
- Diversifikasi konsentrik ideal terjadi saat keuntungan perusahaan gabungan meningkatkan kekuatan dan peluang dan mengurangi kelemahan dan paparan risiko

8. Diversifikasi Konglomerasi

Merupakan suatu strategi utama yang melibatkan akuisisi dari bisnis karena bisnis tersebut menyajikan peluang investasi yang menjanjikan

Alasan utama perusahaan mengakuisisi adalah pola laba dari usaha tersebut. diversifikasi konglomerasi tidak begitu memperhatikan penciptaan sinergi pasar produk dengan bisnis-bisnis yang ada saat ini.

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

Motivasi untuk Diversifikasi

Motivasi dari perusahaan yang mengakuisisi adalah :

-) Meningkatkan nilai saham perusahaan.
-) Meningkatkan tingkat pertumbuhan perusahaan
-) Membuat investasi yang mencerminkan penggunaan dana yang lebih baik dibandingkan dengan menggunakan dana tersebut, untuk pertumbuhan internal.
-) Memperbaiki stabilitas laba dan penjualan dengan mengakuisisi perusahaan yang laba dan penjualannya dapat melengkapi naik turunnya laba dan penjualan perusahaan.
-) Menyeimbangkan atau mengisi lini produk
-) Melakukan diversifikasi atas lini produk ketika siklus hidup dari produk yang ada saat ini sudah mencapai puncaknya
-) Memperoleh sumberdaya yang dibutuhkan secara cepat
-) Memperoleh penghematan pajak dengan membeli perusahaan yang kerugian pajaknya dapat mengompensasi laba saat ini atau masa depan.
-) Meningkatkan efisiensi dan profitabilitas, terutama jika terdapat sinergi antara perusahaan yang mengakuisisi dengan perusahaan yang diakuisisi.

9. Putar Haluan (*turnaround*)

Merupakan suatu strategi utama pengurangan biaya dan pengurangan asset oleh suatu perusahaan untuk bertahan dan memulihkan laba yang menurun.

Upaya ini umumnya dimulai melalui salah satu dari dua bentuk penghematan, yang dilakukan secara terpisah atau secara bersamaan:

- 1) **Pengurangan Biaya.** Contohnya mencakup pengurangan tenaga kerja melalui pension dini, menyewa dan bukannya membeli peralatan, memperpanjang umur mesin, mengeliminasi aktivitas promosi yang terperinci, memutuskan hubungan kerja dengan para karyawan, menghentikan produksi beberapa barang dari lini suatu produk, dan menghentikan penjualan kepada pembeli bermarginal rendah.

- 2) **Pengurangan asset.** Contohnya mencakup penjualan tanah, bangunan dan peralatan yang tidak penting bagi aktivitas dasar perusahaan dan mengeliminasi” kemewahan” seperti pesawat perusahaan dan kendaraan para eksekutif.

10. Divestasi

Suatu strategi utama yang melibatkan penjualan perusahaan atau suatu komponen utama dalam perusahaan.

Terdapat beragam alasan mengapa divestasi dilakukan. Alasan –alasan tersebut seringkali muncul karena ketidaksesuaian parsial antara perusahaan yang diakuisisi dengan perusahaan induknya. alasan kedua adalah kebutuhan keuangan korporasi, seringkali arus kas atau stabilitas keuangan korporasi secara keseluruhan akan membaik jika bisnis dengan nilai pasar yang tinggi dapat dikorbankan. hasilnya berupa keseimbangan antara kepemilikan saham dengan risiko jangka panjang. Alasan ketiga adalah tindakan antimonopoli pemerintah ketika suatu perusahaan diyakini telah memonopoli atau mendominasi pasar tertentu secara tidak adil.

11. Likuidasi

Suatu strategi utama yang melibatkan penjualan bisnis pada nilai sisanya. Perusahaan tersebut biasanya dijual bagian-bagiannya secara terpisah, kadang kala bisa dijual secara keseluruhan tetapi hanya seharga nilai asset berwujudnya dan bukan sebagai perusahaan yang masih memiliki kelangsungan usaha.

12. Kepailitan

Saat suatu perusahaan tidak mampu membayar utangnya saat jatuh tempo atau memiliki utang yang lebih tinggi dibandingkan asset.

13. Ventura Bersama (*joint venture*)

Suatu strategi utama dimana beberapa perusahaan membentuk bisnis yang dimiliki bersama yang beroperasi untuk keuntungan bersama.

14. Aliansi Strategis

Merupakan kerjasama kontraktual karena beberapa perusahaan yang terlibat tidak menempatkan modal di perusahaan yang lain.

15. Konsorsium, Keiretsu dan Chaebol

Konsorsium didefinisikan sebagai hubungan besar yang saling terkait antara perusahaan-perusahaan dalam industri

Keiretsu merupakan konsorsium jepang dari beberapa bisnis yang dikoordinasikan oleh perusahaan penjualan besar untuk mendapatkan keunggulan strategis.

Chaebol merupakan konsorsium Korea yang didanai melalui kelompok perbankan pemerintah untuk mendapatkan keunggulan strategis.

PEMILIHAN TUJUAN JANGKA PANJANG DAN KELOMPOK STRATEGI UTAMA

Ketika perencana strategis mempelajarinya peluang, mereka mencoba menentukan yang mana kemungkinan besar menghasilkan pencapaian beragam tujuan jangka panjang.

Hampir bersamaan, mereka mencoba meramalkan apakah strategi besar yang tersedia dapat dilakukan keuntungan dari peluang yang disukai jadi tujuan tentatif dapat dipenuhi intinya, kemudian, tiga berbeda tetapi sangat tinggi Pilihan yang saling bergantung sedang dibuat sekaligus waktu

URUTAN PEMILIHAN TUJUAN DAN STRATEGI

Pemilihan tujuan jangka panjang dan Strategi utama melibatkan keputusan yang lebih bersifat simultan dari pada berurutan. Meskipun benar bahwa tujuan diperlukan untuk mencegah arah dan kemajuan perusahaan tidak ditentukan oleh kekuatan acak, hal tersebut sama benar bahwa tujuan hanya dapat dicapai jika strategi diterapkan.

Faktanya tujuan jangka panjang dan strategi utama saling bergantung sedemikian rupa sehingga beberapa konsultan bisnis tidak memisahkan keduanya. Tujuan jangka panjang dan strategi utama masih digabungkan dalam judul strategi perusahaan di kebanyakan referensi bisnis populer dan dalam pemikiran kebanyakan eksekutif praktisi.

MERANCANG MODEL BISNIS YANG MENGUNTUNGKAN

Model bisnis merupakan suatu pemahaman yang jelas mengenai bagaimana perusahaan akan menghasilkan laba dan tindakan strategis yang harus dilaksanakannya untuk sukses dalam jangka panjang.

Berikut adalah macam-macam model bisnis:

1. Model bisnis Pengembangan pelanggan solusi pelanggan.

Perusahaan – perusahaan yang menggunakan model bisnis ini menghasilkan uang dengan menemukan cara untuk meningkatkan perekonomian pelanggan dan berinvestasi pada pelanggan dan berinvestasi pada pelanggan agar dapat memperbaiki prosesnya.

2. Model Laba piramida Produk

Model ini efektif pada pasar di mana pelanggan memiliki preferensi yang kuat akan karakteristik produk, termasuk jenis, gaya, warna dan harga.

3. Model laba sistem multikomponen

Beberapa bisnis ditandai dengan sistem produksi/pemasaran yang mencakup

komponen-komponen yang menghasilkan tingkat profitabilitas yang berbeda beda.

4. Model laba switchboard

Model laba switchboard menciptakan penyelia yang bernilai tinggi yang berfokus pada komunikasi antara kedua belah pihak melalui satu jalur sehingga dapat mengurangi biaya kedua pihak tersebut dengan membayar sejumlah honor.laba akan meningkat seiring meningkatnya volume.

5. Model Laba waktu

Kecepatan waktu merupakan kunci profitabilitas, model bisnis ini mengambil manfaat dengan menjadi pihak yang pertama kali bergerak.untuk memelihara model ini, inovasi yang terus menerus menjadi hal yang penting.

6. Model Laba Blockbuster

Profitabilitas diperoleh dari keberhasilan sedikit produk produk istimewa.model bisnis ini digunakan oleh bioskop, perusahaan obat dan perusahaan perangkat lunak yang memiliki penelitian dan pengembangan yang tinggi.

7. Model pengganda Laba

Model bisnis ini memperoleh keuntungan biasanya dari produk karakter,kapabilitas merek dagang atau jasa yang sama.

8. Model laba kewirausahaan

Model bisnis ini menekankan bahwa kondisi yang tidak mencapai skala ekonomi terjadi pada perusahaan.model ini menyerang perusahaan yang nyaman dengan tingkat labanya saat ini dengan sistem yang formal dan birokratis yang jauh dari pelanggan.

9. Model bisnis spesialisasi

Model bisnis ini menekankan pertumbuhan melalui spesialisasi bertahap.

10. Model bisnis dengan dasar mapan

Suatu perusahaan menggunakan model bisnis ini karena basis pelanggannya yang telah ada membeli merek perusahaan atas barang barang habis pakai atau tahan lama. Laba dengan dasar yang mapan melindungi arus tahunan.

11. Model laba de facto standar

Merupakan salah satu jenis model bisnis dengan dasar mapan, model bisnis dengan dasar mapan, model ini tepat digunakan ketika model bisnis dengan dasar mapan menjadi standar de facto yang mengelola perilaku persaingan dalam suatu industry.



Long term objective and Grand Strategy Pada PT SAMSUNG

Latar Belakang perusahaan

Sebelum tahun 1997, Samsung lebih dikenal dengan reputasinya sebagai perusahaan pembuat peralatan elektronik dengan produk-produk low-end. Perusahaan tersebut hanya dikenal sebagai imitator, bukan innovator karena memang tidak melakukan inovasi-inovasi produk pada saat itu. Produk-produk kompetitif berdasar pada low cost yang direfleksikan dengan tenaga kerja yang murah. Samsung belum mempunyai brand value dan belum memiliki pasar internasional. Strategi yang dilakukannya pada saat itu adalah cost/ price leadership.

Ketika terjadi krisis ekonomi di Asia, Samsung mengalami kerugian yang besar, namun dia dapat merespon dengan sangat baik. Ia mengembangkan turnaround strategy, meskipun masih membawa kebudayaan tua Korea Inc yang tidak fleksibel. Samsung memperbaiki kualitas dan melakukan inovasi-inovasi produk.

Samsung berfokus pada pasar-pasar tertentu, ia memilih fokus pada pasar dengan permintaan terbesar, pasar Amerika yang perkembangannya tinggi, juga pada pasar yang pertumbuhannya cepat yaitu China.

Yun Jong Yong, CEO Samsung, menggunakan cara tradisional untuk memperbaiki keadaan ekonomi Samsung pada saat itu. Ia memotong 30% biaya dalam 5 bulan. Untuk itu ia memberhentikan 30.000 dari 70.000 karyawan. Dan Juga membuang unit-unit yang tidak bermanfaat. Prestasi terbesar Yun adalah perubahan ke arah corporate culture.

Samsung kemudian berkembang menjadi perusahaan berskala internasional. Dimulai dari menyewa staf yang berpendidikan Amerika atau berpengalaman secara signifikan di USA. Tiga warga yang bukan berasal dari Korea Selatan menjadi anggota komisi direktur. Warga asing memiliki 60% saham dari grup. Perusahaan sekarang menghasilkan 70% dari pendapatannya di luar Korea Selatan, manufaktur di 14 negara, termasuk China dan Meksiko.

Samsung juga mengadakan partnership dengan American. Pada awal tahun 1997, Samsung hampir tidak berbisnis mobile phones di luar Korea Selatan, tapi kemudian setelah mengadakan partnership, Samsung memperoleh pesanan 1.8 juta handsets senilai \$600 juta dari Sprint PCS Group. Reputasi Samsung sekarang adalah high-end mobile handsets dan berkembang sebagai supplier pada industri ini.

Setelah mengadakan partnership dengan beberapa perusahaan ternama seperti Best Buy, Radio Shack, dan Circuit City, Samsung lebih sukses dari tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 2001 Samsung menjual produk-produk senilai \$500, dan menargetkan penjualan \$1 miliar di tahun 2002. penjualan terbaiknya adalah DVD/VCR player dan mobile phone dan juga PDA.

Salah satu kunci sukses Samsung terletak pada desain. Teknologi dan desain pada Samsung sangat baik. Samsung memiliki 300 desainer bertalenta di Seoul dan empat kantor desain di USA, Eropa, dan Jepang. Penekanan produknya adalah pada gaya, best practice, simple, dan respon yang cepat pada perubahan-perubahan pasar.

B. VISI, MISI, DAN TUJUAN PERUSAHAAN

1. Visi

"Menginspirasi Dunia, Menciptakan Masa Depan".

Visi 2020 merupakan inti komitmen kami untuk menciptakan dunia yang lebih baik yang penuh dengan pengalaman digital yang lebih kaya, melalui teknologi dan produk inovatif.

2. Misi

Menginspirasi dunia dengan teknologi inovatif, produk dan desain yang memperkaya kehidupan masyarakat dan berkontribusi pada kemakmuran social dengan menciptakan masa depan baru.

3. Tujuan jangka panjang

Tujuan dari Samsung Electronics adalah mengembangkan teknologi yang inovatif dan proses efisien yang menciptakan pasar baru, memperkaya hidup semua orang, dan terus menjadikan Samsung sebagai pemimpin digital yang terpercaya.

Strategi utama PT. Samsung , yaitu:

1. Hardware

Samsung lebih menekankan untuk memproduksi Hardware dan memilih untuk tidak mengembangkan kepemilikan software dan konten seperti musik, film dan video games. Meskipun software dinilai mempunyai profit margin yang lebih besar dan siklus hidup yang lebih lama. Namun, strategi Samsung adalah focus pada hardware dan perangkatnya dan berkolaborasi dengan provider konten ketika sudah tepat

2. Integrasi vertikal

Samsung melakukan outsource ke external supplier dan lebih serius pada kegiatan manufaktur yang mandiri. Samsung berpikir bahwa dengan menguasai manufaktur yang mandiri, maka akan dapat menghasilkan advanced products. Oleh karena itu Samsung pun berani menginvestasikan dananya untuk pabrik chip.

Samsung juga sangat perhatian untuk menekan biaya serendah mungkin. Salah satunya terwujud dalam pemilihan lokasi, Samsung mengoperasikan 12 pabrik/manufaktur di China pada tahun 2003 dan juga India dengan tujuan mengambil keuntungan yang berlimpah dengan tarif upah kerja SDM yang murah terutama pada sektor teknologi.

Samsung sangat cerdas mencegah komoditas supaya tidak terjebak, yaitu dengan mengkostumisasi/mengkombinasikan produksi sebanyak mungkin. Sebagai contoh sebagian dari memori chip yang diproduksi adalah special order untuk Dell, Microsoft bahkan Nokia. Sebagai hasilnya, harga rata-rata Samsung adalah 17% diatas level industri. Begitu pula pada pasar telepon seluler. Sementara rata-rata bisnis elektronik lainnya melakukan outsource pada manufaktur dan focus pada core competencies nya, Samsung lebih fokus pada manufaktur sebagai kompeten utamanya.

3. Digital Product Innovation

Samsung sangat gemar melakukan inovasi, salah satu inovasinya yaitu dengan melakukan perubahan teknologi analog ke digital. Dengan fokus berinvestasi di produk teknologi digital, Samsung dapat memposisikan produk-produknya sebagai produk premium. Samsung juga menerapkan Sashimi Theory yaitu menjual dengan harga tinggi pada hari pertama disaat masih fresh, namun menurunkan harganya secara dramatis setelahnya karena produk sudah tidak lagi fresh.

4. Diversifikasi produk,

Samsung bertujuan untuk menaikkan harga dan profit margin dengan menjual produk-produk yang berkualitas tinggi, tidak hanya ditekankan pada teknologi baru, tapi juga desain. Ini membutuhkan strategi inovasi yang dapat menghasilkan produk-produk yang baru dan menarik. CEO Yun memutuskan bahwa Samsung hanya akan menjual produk-produk high-end, sehingga membutuhkan investasi dengan jumlah besar untuk penelitian. Penerapan inovasi desain tersebut tidak hanya untuk produk-produk final consumer, tapi pada input-input yang penting. Oleh karena itu, diversifikasi produk membuat Samsung menjadi berbeda dari kompetitornya sehingga Samsung dapat masuk dalam setiap kategori elektronik. Diversifikasi memungkinkan Samsung ikut bermain di siklus chip yang juga dipakai oleh beberapa produsen elektronik lainnya. Dengan strategi memposisikan produk yang terperinci, maka Samsung akan semakin mudah untuk memasarkan kepada segmen yang tepat.

5. Digital-Convergence Strategy

Samsung memusatkan perusahaannya untuk bermain di produk teknologi digital. Ia pun berhasil berdiri sebagai leader dalam era digital. Samsung's Digital Convergence mengacu pada dua trend, yaitu menggabungkan beberapa teknologi ke dalam satu produk utama (major product) dan beberapa teknologi yang terhubung dalam satu jaringan. Sebagai contoh Palm OS yang digabungkan dengan Cell phone dan Cell phone yang digabungkan dengan kamera menjadi tipe SPH-i700. Dengan pemusatan pada teknologi digital, maka akan membawa kepada jaringan dimana-mana.

Daftar Pustaka

Pearce, J.A& Robinson, RB(PR), Managemen Strategis, Irwin Mc Graw Hill Inc. Singapore 2013.

<http://www.samsung.com/id/aboutsamsung/vision/vision2020/> dikutip tanggal 10 mei 2018, pukul 7;12 wib



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Strategik

Strategi di tingkat unit bisnis (business level strategy)

Fakultas		Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis		Manajemen	09	F041700016	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Strategi di tingkat unit bisnis (business level strategy)

Kompetensi

Mampu menjelaskan strategi tingkat bisnis (CPMK-5). Strategi di tingkat unit bisnis (business level strategy)

A. DEFINISI STRATEGI

Strategi telah menjadi penelitian banyak orang ahli, para Business Leader, para Business Theorist. Namun sampai saat ini belum dapat dipastikan pengertian dan definisi sebenarnya apa itu STRATEGI. Mengapa demikian, karena satu alasan dimana setiap orang berpikir bahwa strategi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang.

Beberapa pandangan mengatakan bahwa dalam menyusun strategi Anda perlu melakukan Analisa kondisi saat ini, mengantisipasi perubahan pasar dan industri, dan menyusun rencana masa depan agar berhasil dan sukses. Sementara dilain pihak, ada orang yang menyatakan bahwa masa depan sangat sulit diprediksi maka strategi sebaiknya berjalan dan tumbuh secara organik atau natural.

Gerry Johnson dan Kevan Scholes, penulis “Exploring Corporate Strategy,” mengatakan bahwa strategi akan menentukan arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang, dan mereka mengatakan bahwa itu harus menentukan bagaimana sumber daya dikonfigurasi demi memenuhi kebutuhan pasar dan stakeholder.

Michael Porter, seorang ahli strategi dan profesor di Harvard Business School, menekankan perlunya strategi untuk mendefinisikan dan mengkomunikasikan posisi yang unik dari organisasi, dan mengatakan bahwa itu harus menentukan bagaimana sumber organisasi, keterampilan, dan kompetensi dikombinasikan untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi (Mulyadi, 2001:56). Sedangkan menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (1995:78), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang terfokus pada tujuan jangka panjang perusahaan, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai.

Menurut David (2011), strategi merupakan sarana dengan tujuan jangka panjang yang akan tercapai. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, divestasi, likuiditas dan joint ventures.

Strategi bersaing Michael Porter yaitu cost leadership, diferensiasi, dan fokus. cost leadership yaitu perusahaan yang unggul dalam produksi berbiaya rendah mampu menggunakan keunggulan biayanya untuk menawarkan harga yang lebih rendah atau untuk menikmati margin yang lebih tinggi. Diferensiasi yaitu perusahaan mampu menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan lain sebagainya. Fokus yaitu strategi yang digunakan perusahaan yang bersedia melayani wilayah-wilayah geografis yang terisolasi.

Mintzberg mengemukakan dua strategi yaitu; strategi bersaing diferensiasi dan strategi tidak terdiferensiasi. Ada enam strategi bersaing yang dapat mendukung keunggulan kompetitif diferensiasi yaitu; (harga, citra pasar, desain produk, kualitas produk, pendukung produk). Strategi tidak diferensiasi yaitu dimana perusahaan tidak mempunyai dasar untuk diferensiasi atau strategi yang digunakan hanya meniru strategi perusahaan lain.

Strategi bersaing dalam Islam, Rasulullah saw. memberikan contoh bagaimana bersaing dengan baik. Ketika berdagang, Rasul tidak pernah melakukan usaha untuk menghancurkan pesaing dagangnya. Itu bukan berarti Rasulullah berdagang seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang beliau lakukan adalah dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan menyebut spesifikasi barang yang dijual dengan jujur termasuk jika ada cacat pada barang tersebut.

Menurut Porter ada dua alasan mendasar dalam menentukan strategi bersaing perusahaan. Pertama, adalah daya tarik industri yang ditunjukkan oleh profitabilitas industri dalam jangka panjang. Kedua, analisis terhadap berbagai faktor yang akan menentukan posisi persaingan perusahaan di dalam industri.

Porter menyebutkan adanya lima kekuatan persaingan yang akan berpengaruh terhadap profitabilitas suatu industri, yaitu: potential entrants, suppliers, industry competitors, substitutes, buyers.

1. Pesaing potensial (potential entrants), adalah perusahaan yang saat ini tidak bersaing dalam satu industri tetapi memiliki kemampuan sumber daya untuk memasuki suatu industri apabila perusahaan tersebut berkehendak.
2. Pemasok (supplier), merupakan organisasi yang menyediakan input bagi perusahaan seperti bahan baku, jasa, dan tenaga kerja. Pemasok yang memiliki posisi tawar yang kuat akan berusaha untuk memaksimalkan laba bagi dirinya sendiri dan mengakibatkan peningkatan biaya kepada industri yang bergantung pada pasokan input dari pemasok tersebut.
3. Persaingan antar perusahaan dalam satu industri (Industry competitors), menunjukkan perjuangan perusahaan dalam satu industri untuk memperebutkan pangsa pasar (market share) maupun pangsa pelanggan (customer share) melalui: penetapan harga produk, pengeluaran iklan dan promosi, penggunaan tenaga penjualan, penerapan penjualan langsung, maupun dukungan layanan purnajual.
4. Ancaman dari produk substitusi (substitute products), persaingan terhadap produk tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama, melainkan juga berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan.
5. Daya tawar pembeli (buyer), pembeli memiliki posisi penting terhadap kelangsungan hidup perusahaan karena pendapatan penjualan (sales revenue) yang diperoleh perusahaan berasal dari penjualan produk perusahaan kepada pembeli. Posisi daya tawar pembeli terhadap perusahaan yang menjual barang dan jasa ditentukan oleh dua hal utama yaitu bargaining leverage (pengaruh tawar-menawar) dan price sensitivity harga.

B. TINGKATAN STRATEGI

Menurut Husien Umar yang menyatakan bahwa : “Strategi sebuah kesatuan atas tingkatan-tingkatan berdasarkan ruang lingkup strategi itu sendiri. Dalam manajemen Strategik, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tiga tingkatan strategi, yaitu :

1. Strategi Korporasi

Strategi ini berusaha mengeksploitasi kompetensi khusus perusahaannya dengan mengadopsi pendekatan portofolio terhadap manajemen bisnisnya dan mengembangkan rencana jangka panjang, umumnya untuk periode tiga sampai lima tahun.

2. Strategi Unit Bisnis

Strategi ini bisa dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis yang diimplementasikan biasanya merupakan salah satu strategi overall cost leadership atau diferensiasi.

3. Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimal sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, Keuangan, Produk-Operasi mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen yang menyatakan bahwa : “Strategi terdiri atas korporasi menggambarkan arah perusahaan terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan ini untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa, strategi bisnis bersaing menggambarkan segmen pasar yang dilayani divisi tersebut, dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industry khusus, strategi fungsional menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas perusahaan dan strategi bisnis di sekitar mereka.

C. STRATEGI KORPORASI

Tiga aspek penting dalam strategi korporat (Wheelen & Hunger , 2008)

1. Orientasi menyeluruh perusahaan . Apakah menuju pertumbuhan (growth), stabilitas (stability), atau pengurangan / penghematan . Ketiga hal ini disebut Directional Strategy
2. Industri atau pasar mana yang sesuai dimasuki perusahaan untuk bersaing melalui produk dan unit bisnisnya (Portofolio Strategy)
3. Perilaku manajemen perusahaan dalam mengkoordinasi aktivitas, transfer sumber daya, dan mendayagunakan kemampuan pada lini produk dan unit bisnis (Parenting Strategy)

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

3 masalah utama terkait strategi korporasi:

- a) Strategi direksional
- b) Analisis portofolio
- c) Parenting strategy

a. Strategi Direksional

Strategi ini merupakan orientasi menyeluruh perusahaan terhadap pertumbuhan (growth), stabilitas (stability), atau pengurangan (rethrenchment). Ketiga orientasi tersebut biasanya dikenal dengan pengertian grand strategy.

- b) Strategi Diversifikasi (Diversification Strategy)

Perusahaan mulai berpikir untuk melakukan diversifikasi ketika pertumbuhannya tidak menunjukkan kemajuan dan tidak ada lagi peluang untuk tumbuh dalam bisnis aslinya. Dua jenis strategi diversifikasi yaitu:

2) Strategi stabilitas

Strategi ini dapat dipilih perusahaan dibanding strategi pertumbuhan, apabila perusahaan tetap melanjutkan aktivitas tanpa adanya perubahan arah yang signifikan.

3) Strategi Pengurangan

Strategi ini digunakan perusahaan ketika perusahaan memiliki posisi kompetisi yang lemah pada beberapa atau semua lini produknya, keadaan yang demikian yang mengakibatkan performa yang rendah, turunnya penjualan, dan hilangnya laba.

a) Strategi Putar Haluan (Turnaround Strategy)

Strategi putar haluan menekankan perbaikan efisiensi operasional dan sangat tepat digunakan ketika masalah yang dihadapi perusahaan sudah menjalar, tetapi belum kritis. (contoh: melakukan konsolidasi)

b) Strategi Perusahaan Tawanan (Captive Company Strategy)

Strategi perusahaan tawanan, membuat perusahaan dapat mengurangi ruang lingkup aktivitas fungsionalnya, seperti pemasaran, sehingga dapat mengurangi biaya secara signifikan. (contoh: Simpson Industries, perusahaan pemasok suku cadang mobil dari Birmingham-Michigan, mengizinkan sebuah tim khusus dari General Motors (GM) mengawasi fasilitas produksi dan pembukuan serta mewawancarai karyawannya demi kontrak jangka panjang)

c) Strategi Menjual/Divestasi (Sell-Out/Divestment Strategy)

Strategi menjual dapat dipahami jika manajemen masih dapat memperoleh harga yang baik bagi para pemegang sahamnya dan karyawan dapat bertahan pada pekerjaannya, dengan cara menjual seluruh perusahaan kepada perusahaan lain. (contoh: Ford melakukan strategi divestasi dengan menjual unit bisnis Jaguar dan Land Rover kepada Tata Motors pada tahun 2008 untuk membantu meningkatkan laba perusahaan pada tahun 2009)

d) Strategi Kepailitan/Likuidasi (Bankruptcy/Liquidation Strategy)

Strategi kepailitan meliputi penyerahan manajemen perusahaan kepada pengadilan sebagai usaha untuk menyelesaikan kewajiban perusahaan. (contoh: Perusahaan Riau Airlines pada tahun 2008, yang sempat mengalami kesulitan financial yang menyebabkan terhentinya kegiatan operasional perusahaan untuk sementara)

4) Strategi kombinasi

Penerapan strategi kombinasi ini memang tidak mudah tetapi strategi ini sangat tepat bagi perusahaan yang menghadapi banyak lingkungan dan lingkungan mengalami perubahan dengan kecepatan yang tidak sama, serta produk perusahaan itu berada dalam tingkatan daur hidup produk (product life cycle) yang berbeda.

b. Analisis Portofolio

Analisis ini merupakan Salah satu alat bantu untuk mengembangkan strategi korporasi pada perusahaan dengan multi bisnis. Dalam analisis ini, manajemen puncak

memandang lini produk dan unit bisnisnya sebagai serangkaian investasi yang diharapkan akan memberikan keuntungan.

c. Strategi Parenting

Strategi parenting merupakan strategi yang memandang perusahaan sebagai sumber daya dan kapabilitas yang dapat digunakan untuk membangun nilai bagi unit bisnis sekaligus menghasilkan sinergi di antara berbagai unit bisnis tersebut. Strategi ini focus pada kompetensi inti (core competencies) perusahaan induk (parent corporation) dan pada nilai yang diciptakan dari hubungan antara induk dan unit-unit bisnisnya.

D. STRATEGI BISNIS

Jika strategi tingkat korporasi merupakan suatu strategi untuk korporasi yang terdiri dari berbagai bisnis, atau suatu perusahaan holding company yang membawahi beberapa unit bisnis yang boleh dikelola secara otonomi. Korporasi (holding) harus berupaya untuk tumbuh berkembang secara keseluruhan melalui pengalokasian sumber daya yang dimiliki pada berbagai unit bisnis dan menciptakan sinergi antar bisnis tersebut melalui resource sharing.

Seringkali unit bisnis yang sudah ditetapkan untuk dijalankan belum tentu akan memberikan kontribusi bagi korporasi, bahkan adakalanya unit bisnis tidak mampu untuk hidup dan bersaing dengan para pesaingnya. Untuk itu diperlukan suatu strategi bagi unit-unit bisnis agar mampu bertahan dan berkembang sehingga dapat memberikan kontribusi dalam pertumbuhan korporasi.

Strategi tingkat unit bisnis merupakan suatu strategi bagaimana suatu/masing-masing unit bisnis yang dimiliki korporasi tumbuh dan berkembang. Untuk itu ada beberapa pilihan yang dapat dilakukan manajemen pada tingkat unit bisnis yaitu:

1. Competitive (bersaing)
2. Cooperation (bekerja sama)
3. Coopetition (bersaing dan bekerja sama)

Dari ketiga pilihan tersebut, strategi yang paling banyak dan populer digunakan adalah strategi bersaing. Salah satu konsep strategi persaingan yang sangat populer adalah konsep yang dikemukakan oleh salah seorang pakar ekonomi mikro persaingan Michael E. Porter adalah konsep Strategi Generik. Strategi Generik Michael E. Porter meliputi:

1. Cost Leadership Strategies (Strategi Kepemimpinan Biaya)
2. Differentiation Strategies (Strategi Diferensiasi)
3. Focus Strategies (Strategi Fokus)

Menurut Porter, strategi yang memungkinkan organisasi memperoleh keunggulan kompetitif ditinjau dari 3 perbedaan dasar, yaitu cost leadership, differentiation, dan focus yang selanjutnya ketiga strategi ini kemudian populer disebut sebagai strategi generik. Setiap strategi generik tersebut memiliki potensi yang memungkinkan perusahaan melebihi pesaingnya dalam satu industri yang sama

STRATEGI KEUNGGULAN BIAYA

Alasan utama menjalankan strategi integrasi ke depan, strategi ke belakang, dan strategi horizontal adalah untuk mendapatkan manfaat kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik. Tetapi, kepemimpinan biaya umumnya harus dijalankan dalam hubungannya dengan diferensiasi.

Keunggulan/kepemimpinan biaya (cost leadership) menekankan pemroduksian produk-produk yang distandardisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua strategi alternatif kepemimpinan biaya, yaitu:

1. Strategi biaya rendah (low-cost) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.
2. Strategi nilai terbaik (best-value) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

Strategi ini bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran dari kedua tipe strategi ini adalah pasar yang besar.

Berusaha untuk menjadi produsen berbiaya rendah dalam industri bisa sangat efektif ketika pasar dibangun dari banyak pembeli yang peka terhadap harga, ketika ada sejumlah cara untuk mencapai diferensiasi produk, ketika para pembeli tidak terlalu memusingkan perbedaan dari merek yang satu ke merek yang lain, atau ketika terdapat sejumlah besar pembeli dengan daya tawar yang signifikan. Gagasan pokoknya adalah menjual dengan harga yang lebih rendah dari pesaing dan dengan demikian menguasai pangsa pasar dan penjualan, yang sepenuhnya mendepak pesaing keluar dari pasar. Perusahaan yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik harus meraih keunggulan kompetitif dengan cara-cara yang sulit ditiru atau disamai oleh pesaing. Jika pesaing dapat dengan relatif mudah atau tidak mahal meniru metode kepemimpinan biaya sang pemimpin, keunggulan pemimpin tersebut tidak akan bertahan cukup lama untuk memberikan hasil yang besar di pasar. Untuk menjalankan strategi kepemimpinan biaya secara berhasil, sebuah perusahaan harus memastikan bahwa total biaya diseluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Terdapat dua cara untuk mencapai hal tersebut, antara lain:

1. Menjalankan aktivitas-aktivitas rantai nilai secara lebih efektif daripada pesaing dan mengontrol berbagai faktor yang mungkin mendongkrak biaya aktivitas rantai nilai.
2. Memperbarui keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk mengeliminasi atau memangkas aktivitas-aktivitas yang menambah biaya.

Ketika menjalankan strategi kepemimpinan biaya, sebuah perusahaan harus berhati-hati untuk tidak menggunakan cara-cara seperti pemotongan harga yang agresif sehingga laba mereka menjadi terlalu rendah atau bahkan tidak ada sama sekali. Selalu mencari terobosan teknologi yang mampu menghemat biaya dan berhati-hati pada perkembangan rantai nilai lain yang dapat menghancurkan keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik akan sangat efektif dalam kondisi-kondisi berikut:

1. Ketika persaingan harga antarpemjual pesaing sangat ketat
2. Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual

3. Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli
4. Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama
5. Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah membeli dari satu penjual ke penjual yang lain
6. Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga
7. Ketika pendatang industri baru menggunakan harga pengenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen.

Strategi kepemimpinan biaya yang berhasil biasanya memengaruhi seluruh perusahaan, sebagaimana terlihat dari efisiensi yang tinggi, overhead yang rendah, hak istimewa yang terbatas, ketidaktoleransian terhadap limbah, penyaringan yang ketat atas permintaan anggaran, pengendalian yang luas, pemberian imbalan yang dikaitkan dengan kemampuan untuk menghemat biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam upaya pengendalian biaya. Beberapa risiko yang terkait dengan strategi kepemimpinan biaya adalah bahwa pesaing mungkin saja "mengimitasi" strategi tersebut sehingga menyebabkan penurunan laba di industri secara keseluruhan; bahwa berbagai terobosan dalam industri bisa membuat strategi tersebut tidak efektif; atau bahwa ketertarikan pembeli beralih ke fitur-fitur lain di luar harga.

STRATEGI DIFERENSIASI

Diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing (Kotler, 1997). Diferensiasi terutama pada produk sangat penting karena persaingan yang ketat pada dunia usaha sekarang menuntut untuk melakukan berbagai strategi guna menciptakan produk yang dapat diterima baik oleh konsumen dan tidak kalah bersaing dengan produk lainnya. Untuk menciptakan diferensiasi produk erat dengan berapa tambahan yang harus dilakukan agar orang dapat mengetahui bahwa produk itu berbeda dengan produk lainnya. Jadi untuk menciptakan diferensiasi produk dapat dikatakan perlu biaya yang besar.

Strategi diferensiasi dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Produk bundling, suatu cara dimana menggabungkan penjualan menjadi satu paket penjualan. Dalam produk bundling dapat dilakukan dengan pure bundling dan mix bundling. Pure bundling yaitu menjual produk yang berkaitan erat satu sama lain. Mix bundling yaitu pembelian produk dapat dibeli secara terpisah. Contoh: penjualan komputer disertai dengan penjualan aplikasi programnya /software (pure bundling), penjualan Handphone dan aplikasinya, penjualan masakan cepat saji.
2. Produk lining, merupakan strategi dimana menjual beberapa jenis produk. Product lining menjual terpisah beberapa produk yang saling berkaitan. Produk lining dapat dilakukan dengan trading up dan trading down. Trading up yaitu menambah variasi produk dengan produk yang memiliki kualitas lebih baik dari produk lain. Trading down yaitu menambah variasi produk dengan produk yang lebih murah atau kualitas rendah. Contoh: paket

pendidikan yang ditawarkan oleh MB-IPB pada jenjang S2, S3, dan program pelatihan, toko serba lima ribu.

Strategi diferensiasi, yaitu strategi dimana produk kita memiliki perbedaan maupun keunikan dibandingkan dengan produk yang lain. Mungkin banyak orang tidak memanfaatkan cara ini karena terkadang orang merasa ragu jika produknya berbeda dengan produk lain yang ada di pasaran. Tetapi, ada juga yang merasa bahwa dengan adanya diferensiasi, maka produk atau jasanya akan lebih laku bila dijual di pasaran.

STRATEGI FOKUS

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya – terutama pada perusahaan skala menengah dan besar –, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “niche market” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk — barang dan jasa — khusus.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (market size), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (niche market), wilayah geografis tertentu, atau produk — barang atau jasa — tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, excellent delivery. (Lihat David, 1998; Fournier dan Deighton, 1997; Pass dan Lowes, 1997; Porter, 1980 dan 1985).

Strategi ini, perusahaan memusatkan usahanya untuk melayani sebagian kecil segmen pasar dan tidak melayani pasar secara luas. Usaha ini dilakukan dengan mengenali secara detail pasar yang dituju dan menerapkan keunggulan biaya menyeluruh atau diferensiasi pada segmen kecil tersebut. Sesuai dengan namanya, focus berarti menyasar kelompok konsumen yang lebih sempit atau dalam pemasaran lazim dikenal dengan istilah ceruk pasar. Ceruk pasar adalah kelompok konsumen yang memiliki kombinasi kebutuhan atau sumber daya yang lebih spesifik. Misalnya, konsumen yang suka manis tetapi menderita diabetes.

Strategi ini cocok diterapkan jika :

1. Kebutuhan pembeli terhadap suatu barang bermacam-macam
2. Tidak ada saingan khusus dalam target/segmen yang sama
3. Segmen pembeli sangat berbeda dalam ukuran, pertumbuhan, profitabilitas, yang membuat banyak segmen lebih menarik daripada yang lain
4. Perusahaan kurang memiliki kapabilitas untuk memenuhi kebutuhan keseluruhan pasar

STRATEGI FOKUS BIAYA

Focus biaya adalah strategi bersaing yang focus pada kelompok pembeli atau geografis tertentu dan mencoba melayani ceruk-ceruk ini, dan mengabaikan yang lain. Dalam menggunakan focus biaya, perusahaan unit bisnis mencari keunggulan biaya pada segmen sasarannya. Strategis tersebut didasarkan pada keyakinan bahwa perusahaan atau unit bisnis yang mengkonstrasikan upaya-upayanya dapat melayani target strategis yang sempit dengan lebih efisien dibandingkan dengan para pesaingnya. Contoh perusahaan yang melakukan strategi ini : Fadal Engineerring dan USAA (United Service Automobile Association)

Resiko Fokus

1. Strategi focus ditiru
 - Segmen sasaran menjadi tidak menarik secara struktur
 - Struktur melapuk /terkisis
 - Permintaan hilang
2. Pesaing sasaran menghebohkan segmen :
 - Perbedaan segmen dengan segmen lain terbilang sempit
 - Keunggulan lini yang luas meningkat
3. Para pem-“focus” baru memecah segmen industry

Daftar Pustaka

David, F. (2008). *Strategic management* (12th ed.). Prentice Hall.

Pearce, J. A & Robinson, R.B (PR), *Strategic Management : Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Irwin Mc Graw-Hill Inc., Jakarta : Salemba Empat, 2009

Thompson, A. A & Strickland, A.J (TS), *Strategic Management; Concepts and Cases*, 11th edition, Irwin Mc Graw-Hill Inc., Singapore, 2008

Hitt, M.A et, al. (H), *Strategic Management; Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company, St. Paul, 2009



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Strategik

Evaluasi Strategi di tingkat unit bisnis (business level strategy)

Fakultas		Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis		Manajemen	10	F041700016	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Evaluasi Strategi di tingkat unit bisnis (business level strategy)

Kompetensi

Mampu mengevaluasi strategi tingkat bisnis (CPMK-5). Evaluasi Strategi di tingkat unit bisnis (business level strategy)

PENDAHULUAN

Semua perusahaan, baik UMKM maupun perusahaan multi-nasional, pasti menerapkan suatu strategi untuk mencapai tujuannya masing-masing. Seiring perubahan yang terjadi, baik pada kondisi internal maupun eksternal perusahaan, strategi harus senantiasa diperbaharui. Pembaharuan strategi berguna agar perusahaan dapat tetap eksis dan mampu bersaing pada perubahan-perubahan yang terjadi, baik di dalam maupun di sekitar perusahaan. Dalam melakukan pembaharuan strategi, review, evaluasi, dan kontrol atas strategi yang lama perlu dilakukan agar dapat memperbaiki kekurangan yang terdapat pada strategi yang lama dan menyesuaikan dengan perubahan pada kondisi terkini lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dalam melakukan hal tersebut, diperlukan kerangka kerja dan pemahaman mengenai metodologi secara mendalam agar kesimpulan evaluasi strategi yang dihasilkan dapat tepat guna dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Maka dari itu, pada kesempatan ini tim kami berniat membahas mengenai Strategy Review, Evaluation, and Control agar dapat dijadikan referensi atau diaplikasikan bagi perusahaan-perusahaan kelak.

PEMBAHASAN

A. Balanced Scorecard

Menurut Atkinson, et al dalam buku Sony Yuwono, et al (2007: 8), Balanced Scorecard adalah “A measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth”, yang berarti pengukuran dan sistem manajemen penilaian kinerja dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Mulyadi (2001: 3), Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu

Balanced (berimbang) : menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Scorecard (kartu skor) : kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan personel dimasa depan.

Menurut Hansen dan Mowen dalam buku Amin Widjaja Tunggal (2009: 2), Balanced Scorecard adalah “A responsibility accounting system objectives and measures for four different perspective: the financial perspective, the customer perspective, the process perspective, and the learning and growth (infrastructure) perspective”.

Konsep Balanced Scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif itu dapat dirumuskan ke dalam Balanced Scorecard, karena Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan yang merupakan indikator pengukur kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab-akibat (Mulyadi, 2001: 7)

Perspektif Balanced Scorecard

1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini tetap digunakan dalam Balanced Scorecard karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran finansial ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak bagi peningkatan laba perusahaan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda yaitu menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif lainnya. Balanced Scorecard membaginya menjadi tiga tahap, yaitu (Sony Yuwono, et al, 2007: 31)

I Growth (Pertumbuhan): Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan, di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

II Sustain (Bertahan): Tahapan kedua, di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

III Harvest (Kedewasaan): Tahapan ketiga, di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi pada tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang dipilih mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama, yaitu (Sony Yuwono, et al, 2007: 33)

I Market Share (Pangsa Pasar): Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

II Customer Retention (Pertumbuhan/Mempertahankan Pelanggan): Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki perusahaan.

III Customer Acquisition (Menarik/Perolehan Pelanggan Baru): Mengukur di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Pengukuran dapat dilakukan melalui persentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan baru dengan jumlah pelanggan baru yang ada.

IV Customer Satisfaction (Kepuasan Pelanggan): Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition. Pengukuran dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik, seperti survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.

V Customer Profitabilitas (Keuntungan Pelanggan): Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Balanced Scorecard membaginya dalam tiga model dari proses bisnis utama, yaitu (Sony Yuwono, et al, 2007: 37-39)

I Proses Inovasi: Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R dan D, sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R dan D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

II Proses Operasi: Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

III Layanan Purna Jual: Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini, misalnya: penanganan garansi dan perbaikan; penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan; serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muchammad Ichsan (2007: 39-43), mengemukakan bahwa proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi knowledge-worker, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi knowledge-worker organization dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (learning organization). Menurut Kaplan dan Norton “learning” lebih sekedar “training” karena pembelajaran meliputi pula proses “mentoring dan tutoring”, seperti kemudahan dalam komunikasi disegenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Tolak ukur dalam perspektif ini, yaitu

II Capabilities Employee (Kemampuan Pekerja): Tantangan bagi perusahaan adalah agar para pegawai dapat menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan yang tertinggi perlu dilayani oleh pekerja yang terpuaskan perusahaan Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, perusahaan perlu melakukan survei secara teratur. Beberapa unsur kepuasan karyawan yaitu keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan/penghargaan (reward and recognition) karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, serta dukungan dari atasan. Produktivitas pekerja dapat diukur dengan total penjualan bersih dibagi dengan jumlah pekerja atau laba bersih setelah pajak dibagi dengan jumlah pekerja (Thomas Sumarsan, 2010: 232).

III Capabilities Information System (Kemampuan Sistem Informasi): Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan

sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaikbaiknya.

IV Motivation, Empowerment, and Aligment (Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan): Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error, sehingga turbelensi lingkungan sama-sama dicobakenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis, tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Oleh karena itu, upaya tersebut perlu dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Tentunya itu semua harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.

Keempat perspektif dalam Balanced Scorecard memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. Sementara keberagaman ukuran pada Balanced Scorecard yang dibuat dengan benar mengandung kesatuan tujuan, karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.

Financial Perspective		Customer Perspective	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Survive	Cash flow	New products	Percent of sales from new products
Succeed	Quarterly sales growth and operating income by division		Percent of sales from proprietary products
Prosper	Increased market share and ROE	Responsive supply	On-time delivery (defined by customer)
		Preferred supplier	Share of key accounts' purchases
			Ranking by key accounts
		Customer partnership	Number of cooperative engineering efforts

Internal Business Perspective		Innovation and Learning Perspective	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Technology capability	Manufacturing geometry vs. competition	Technology leadership	Time to develop next generation
Manufacturing excellence	Cycle time Unit cost Yield	Manufacturing learning	Process time to maturity
Design productivity	Silicon efficiency Engineering efficiency	Product focus	Percent of products that equal 90% sales
New product introduction	Actual introduction schedule vs. plan	Time to market	New product introduction vs. competition

TABLE 9-4 An Example Balanced Scorecard

Area of Objectives	Measure or Target	Time Expectation	Primary Responsibility
Customers			
1.			
2.			
3.			
4.			
Managers/Employees			
1.			
2.			
3.			
4.			
Operations/Processes			
1.			
2.			
3.			
4.			
Community/Social Responsibility			
1.			
2.			
3.			
4.			
Business Ethics/Natural Environment			
1.			
2.			
3.			
4.			
Financial			
1.			
2.			
3.			
4.			

B. Sumber yang Diterbitkan dari Informasi Evaluasi Strategi

Sejumlah publikasi sangat membantu dalam mengevaluasi strategi perusahaan. Sebagai contoh, Fortune setiap tahun mengidentifikasi dan mengevaluasi Fortune 1000 (pabrik terbesar) dan Fortune 50 (pengedar terbesar, perusahaan transportasi, utilitas, bank, perusahaan asuransi dan perusahaan keuangan yang terdiversifikasi di Amerika). Fortune peringkat terbaik dan terburuk pada berbagai faktor, seperti laba atas investasi, volume penjualan, dan profitabilitas. Pada setiap bulan Maret setiap tahun, Fortune menerbitkan tentang evaluasi strategi di dalam artikel berjudul "Perusahaan yang Paling Dikagumi di Amerika." Delapan atribut kunci berfungsi sebagai kriteria evaluasi: manajemen karyawan, inovasi, kualitas produk atau jasa, kesehatan keuangan, tanggung jawab sosial, penggunaan aset perusahaan, investasi jangka panjang, dan kualitas manajemen. Pada bulan Oktober setiap tahun, Fortune menerbitkan penelitian tambahan evaluasi strategi dalam sebuah artikel berjudul "Perusahaan Paling Dikagumi di Dunia." Di tahun 2009 perusahaan yang paling dikagumi adalah Nike diikuti oleh Anheuser-Busch, Nestle, and Procter & Gamble.

Evaluasi lain yang sangat baik dari perusahaan di Amerika. "Laporan tahunan pada industri Amerika," diterbitkan setiap tahun dalam edisi Januari dari Forbes. memberikan evaluasi rinci ratusan perusahaan-perusahaan AS di berbagai industri. Business Week, Industry Week and Dun's Business Month juga secara berkala mempublikasikan evaluasi rinci bisnis di luar AS dan industri. walaupun sumber yang diterbitkan dari informasi evaluasi strategi fokus terutama pada besar, secara publik diadakan usaha, rasio komparatif dan informasi terkait secara luas digunakan untuk mengevaluasi usaha kecil dan perusahaan swasta milik pribadi.

TABLE 9-7 The Most Admired Company in Various Industries (2009)

Industry	The Most Admired Company
Apparel	Nike
Beverages	Anheuser-Busch
Consumer food products	Nestle
Soaps and cosmetics	Procter & Gamble
Credit card services	Visa
Insurance	Berkshire Hathaway
Megabanks	Bank of America
Forest and paper products	International Paper
Pharmaceuticals	Johnson & Johnson
Petroleum refining	Exxon Mobil
Electronics	General Electric
Food services	McDonald's
Railroads	Union Pacific
Motor vehicles	BMW
Industrial and farm equipment	Caterpillar
Airlines	Continental Airlines
Aerospace and defense	United Technologies
Metals	Alcoa

Source: Based on Adam Lashinsky, "The World's Most Admired Companies," *Fortune* (March 16, 2009): 81-91.

C. Karakteristik dari Evaluasi Strategi Efektif

Evaluasi Strategi harus mencapai beberapa syarat dasar untuk menjadi efektif. Pertama, evaluasi strategi harus ekonomis, dimana terlalu banyak atau terlalu sedikit informasi sama buruknya, dan terlalu banyak control menyebabkan lebih banyak bahaya daripada kebaikannya. Evaluasi strategi juga harus memiliki maksud, dimana harus berhubungan dengan tujuan perusahaan. Evaluasi harus menyediakan informasi berguna bagi para manajer mengenai tugas dimana mereka kendalikan dan berpengaruh. Kegiatan evaluasi strategi harus menyediakan informasi secara tepat waktu. Disuatu keadaan dan di beberapa tempat, manajer mungkin saja membutuhkan informasi secara harian. Misalnya, ketika perusahaan berdiversifikasi dengan mengakuisisi perusahaan lain, informasi evaluasi mungkin sering kali dibutuhkan. Namun dalam departemen Riset dan Pengembangan, informasi harian atau mingguan dapat menjadi tidak berguna atau akan bermasalah. Informasi yang kira-kira yang tepat waktu secara umum lebih diperlukan sebagai dasar evaluasi strategi daripada informasi akurat yang tidak menggambarkan keadaan sekarang. Pengukuran yang sering dan pelaporan yang cepat dapat mengganggu control daripada member control yang baik. Dimensi waktu control harus bertepatan dengan jangka waktu kejadian diukur.

Evaluasi strategi harus dirancang untuk menyediakan gambaran sesungguhnya dari apa yang terjadi. Sebagai contoh, dalam penurunan ekonomi yang parah, rasio produktifitas dan profitabilitas dapat jatuh dengan menghawatirkan walaupun karyawan dan manajer sesungguhnya bekerja lebih keras. Evaluasi strategi harus melukiskan situasi jenis ini dengan sebagaimana mestinya. Informasi yang didapat dari proses evaluasi strategi harus memfasilitasi tindakan dan harus diarahkan pada orang yang harus mengambil tindakan berdasarkan itu. Manajer umumnya mengabaikan laporan evaluative yang disediakan hanya untuk kepentingan informasi, tidak semua manajer perlu menerima semua laporan. Pengendalian perlu berorientasi tindakan daripada berorientasi informasi.

Proses evaluasi strategi harus tidak mendominasi keputusan, melainkan harus membantu pengertian, kepercayaan dan akal sehat bersama. Tidak boleh ada departemen yang gagal bekerjasama dengan departemen lain untuk mengevaluasi strategi. Evaluasi strategi harus sederhana, tidak terlalu sulit, dan tidak terlalu membatasi. Sistem evaluasi strategi yang rumit seringkali membingungkan dan sedikit pencapaiannya. Yang penting dalam keefektifan evaluasi strategi adalah kegunaannya, bukan pada kerumitannya.

Perusahaan besar membutuhkan system evaluasi strategi yang lebih rumit dan detail karena lebih sulit untuk mengkoordinasi pencapaian diantara divisi dan area fungsional yang berbeda. Manajer perusahaan lain sering berkomunikasi satu sama lain dan pada karyawan dan tidak tidak memerlukan system evaluasi strategi yang lain. Keakraban dengan lingkungan sekitar biasanya mempermudah pengumpulan dan pengevaluasian informasi pada perusahaan kecil daripada perusahaan besar. Tapi, kunci dari system

evaluasi strategi efektif mungkin adalah kemampuan meyakinkan pesertanya bahwa kegagalan menyelesaikan tugas tertentu dalam waktu tertentu mencerminkan kinerja mereka.

Tidak ada system evaluasi strategi yang ideal. Karakteristik unik organisasi; termasuk ukuran, gaya manajemen, tujuan, masalah, dan kekuatan dapat menentukan desain terakhir control system dan evaluasi strategi. Robert Waterman menawarkan observasi berikut mengenai kesuksesan control system dan evaluasi strategi:

-) Perusahaan yang sukses memperlakukan fakta sebagai teman dan control sebagai membebaskan. Morgan Guaranty dan Wells Fargo tidak hanya bertahan tapi juga tumbuh dari masalah deregulasi bank, karena evaluasi strategi dan system control mereka baik, resiko mereka tersimpan, dan mereka mengenali diri mereka dan situasi persaingan dengan baik.
-) Perusahaan sukses sangat lapat akan fakta. Mereka melihat informasi dimana orang lain melihat hanya data. Mereka menyukai perbandingan, peringkat, dan segala hal yang menghilangkan pengambilan keputusan dari lingkup pendapat.
-) Perusahaan yang sukses menjaga ketat control keuangan yang akurat. Orang mereka tidak menganggap control sebagai pembebanan otokrasi melainkan sebagai check and balances yang mendukung mereka untuk kreatif dan bebas.

D. Perencanaan Kontijensi

Rencana-rencana kontijensi bisa di definisikan sebagai rencana-rencana alternatif yang di jalankan apabila peristiwa-peristiwa penting tertetu tidak sesuai dengan yang di harapkan. Hanya bidang yang mendapat prioritas tinggi yang harus membutuhkan jaminan kontijensi dan apapun itu rencana kontijensi harus di buat sesederhana mungkin, Beberapa rencana kontijensi yang lazim di buat oleh perusahaan mencakup :

1. Jika pesaing utama menarik diri dari pasar tertentu sebagaimana diindikasikan oleh laporan intelejen, maka langkah apa yg seharusnya di ambil oleh perusahaan kita?
2. Jika sasaran penjualan kita tidak tercapai, tindakan apa yang perlu di ambil perusahaan untuk menghindari hilangnya laba?
3. Jika permintaan akan produk baru kita melampaui rencana, langkah apa yang harus di ambil perusahaan untuk memenuhi permintaan yang lebih tinggi tersebut?
4. Jika bencana tertentu terjadi seperti hilangnya perlindungan hak paten atau kerusakan fasilitas produksi karna gempa bumi, angin puyuh atau badai tindakan apa yang harus di ambil perusahaan?
5. Jika suatu perkembangan teknologi membuat produk baru kita ketinggalan jaman (usang) lebih dini daripada yang kita rencanakan, langkah apa yang perlu di ambil perusahaan?

Ketika aktivitas evaluasi strategi menunjukkan perlunya perubahan besar secara cepat, rencana kontinjensi yang sesuai dapat di jalankan. Rencana kontinjensi pun dapat mempromosikan kemampuan penyusunan strategi untuk merespon secara cepat terhadap perubahan-perubahan penting dalam landasan internal dan eksternal dari strategi organisasi saat ini.

Contoh Studi kasusnya adalah dalam hal pembangkit energi, Amerika Serikat dan Eropa Barat terus menolak penggunaan energi nuklir dan menggunakan pembangkit energi batubara dan minyak bumi yang jelas lebih aman, berbeda dengan negara Eropa Timur yang terus membangun pembangkit listrik energi nuklir, Dalam hal ini Amerika dan Eropa Barat hanya menjadikan pembangkit listrik tenaga nuklir sebagai pilihan alternatif yaitu rencana kontinjensi.

Fungsi Utama Rencana kontinjensi :

1. Membuat manager lebih bisa beradaptasi dengan mendorong mereka lebih bisa berapresiasi bagaimana variable masa depan berubah
 2. Memungkinkan respon yang cepat terhadap perubahan
 3. Mencegah munculnya kepanikan terhadap situasi kritis
- Adapun cara membuat rencana kontinjensi yang efektif melalui tujuh langkah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kejadian-kejadian yang menguntungkan maupun tidak diinginkan yang bisa menghambat pelaksanaan strategi
2. Menemukan titik-titik picu, perhitungkan kapan kejadian-kejadian kontinjensi kemungkinan besar terjadi
3. Menilai dampak dari setiap kejadian kontinjensi, perkirakan manfaat atau bahaya potensial dari setiap kejadian kontinjensi
4. Mengembangkan rencana kontinjensi, pastikan bahwa rencana kontinjensi sesuai dengan keadaan saat ini dan masuk akal secara ekonomis
5. Menilai dampak negatif dari setiap kejadian kontinjensi, menguantifikasi nilai potensial dari setiap rencana kontinjensi
6. Menentukan sinyal-sinyal awal (ciri-ciri) akan terjadinya kontinjensi sebagai antisipasi sejak dini
7. Bila ada ciri-ciri awal yang bisa di percaya bahwa akan terjadinya kejadian kontinjensi, kembangkan rencana di awal untuk menarik keuntungan dari menjadi perusahaan yang pertama bertindak mendahului perusahaan-perusahaan lain.

E. Auditing

Audit merupakan salah satu alat yang sering digunakan dalam evaluasi strategi. Auditing, seperti yang didefinisikan oleh American Accounting Association (AAA) merupakan proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan dan peristiwa ekonomi untuk

menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan criteria yang ditetapkan,serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Arens, Elder, & Beasley (2006) juga mendefinisikan auditing sebagai aktivitas pengumpulan dan pengevaluasian bukti informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi yang didapatkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Auditing harus dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang yang independen dan berkompeten.

Terdapat beberapa poin penting yang mendasari auditing. Pertama, informasi yang dapat diuji dan penetapan kriteria yang dapat digunakan auditor untuk mengevaluasi informasi tersebut. Kedua, pengumpulan dan pengevaluasian bukti audit. Bukti audit merupakan informasi yang digunakan auditor untuk menentukan apakah informasi yang diaudit telah disajikan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Bukti audit harus memadai agar tujuan audit dapat tercapai. Ketiga, auditor yang kompeten, independen, objektif dalam pengumpulan dan pengevaluasian bukti, memiliki kualifikasi dalam memahami kriteria yang ditetapkan, serta kompeten dalam menentukan jenis dan jumlah bukti audit yang perlu diuji agar menghasilkan kesimpulan audit yang tepat. Keempat, pelaporan yang merupakan suatu bentuk komunikasi auditor kepada pemangku kepentingan atas kesimpulan mengenai tingkat kesesuaian antara suatu informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Dalam melakukan audit, auditor independen menggunakan suatu standar, yakni Generally Accepted Auditing Standards (GAAS). GAAS merupakan aturan-aturan dan pedoman umum yang digunakan para auditor independen dan meliputi referensi bagi kualifikasi pemeriksa (standar umum), bidang kerja atau tugas pemeriksaan (laporan tugas bidang), dan pelaporan hasil pemeriksaan (standar pelaporan).

Auditor juga dapat melakukan pemeriksaan laporan keuangan menggunakan pedoman Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) atau International Financial Reporting Standards (IFRS). IFRS merupakan standar yang lebih mutakhir dibandingkan dengan GAAP dan merupakan standar yang lebih praktis digunakan pada perusahaan-perusahaan di era globalisasi ini. IFRS berisi 5,000 halaman, jauh lebih sedikit dibandingkan dengan GAAP yang berjumlah sebanyak 25,000 halaman. Kementerian Perdagangan Amerika Serikat mendukung perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat untuk mengubah standar audit laporan keuangan dari GAAP ke IFRS. Hal ini dikarenakan IFRS mendukung lebih banyak perdagangan lintas negara dan mendukung Amerika Serikat mampu berkompetisi di perekonomian global. Faktanya, Uni Eropa dan 113 negara lainnya di dunia telah mengadopsi atau segera merencanakan perubahan standar auditing ke IFRS.

Perubahan standar auditing dari GAAP ke IFRS akan mempengaruhi seluruh aktivitas operasi perusahaan, termasuk audit, peramalan, manajemen kas, pajak, teknologi, piranti lunak, investasi, akuisisi, merger, impor, ekspor, perencanaan pensiun, dan partnering. Perubahan tersebut dapat terhambat oleh adanya jarak perbedaan pada kebiasaan bisnis, peraturan finansial, hukum perpajakan yang berlaku, politik, dan faktor lainnya. Charles

Niemeier dari Public Company Accounting Oversight Board mengatakan bahwa perubahan dari GAAP ke IFRS dapat menghabiskan biaya yang sangat besar.

Bagaimanapun, perubahan ini dapat memudahkan perusahaan dalam meningkatkan modal di luar negeri dan melaksanakan aktivitas bisnis dengan perusahaan asing. Keuntungan terbesar yang didapatkan dari penggunaan standar IFRS dalam auditing yakni IFRS lebih efisien dan tidak sekompleks GAAP. Lenovo, perusahaan berbasis teknologi dari Cina namun berkantor pusat di Amerika Serikat, merupakan contoh perusahaan yang menerapkan IFRS. Lenovo memandang bahwa perusahaan tersebut bukanlah merupakan perusahaan Amerika Serikat atau perusahaan Cina, melainkan merupakan sebuah perusahaan global. Perusahaan tersebut memandang bahwa semakin cepat dilakukan perubahan ke standar IFRS, semakin cepat pula manfaat yang dirasakan oleh perusahaan.

F. Tantangan Abad ke-21 dalam Manajemen Strategi

Terdapat tiga tantangan khusus bagi setiap perusahaan yang di era sekarang ini biasa dihadapi oleh setiap penyusun strategi, yang pertama adalah memutuskan apakah proses tersebut harus lebih dianggap sebagai seni atau ilmu pengetahuan. Kedua, strategi perlu dibuka atau ditutup bagi pemangku kepentingan. Ketiga, memutuskan apakah prosesnya didalam perusahaan harus lebih atas ke bawah atau bawah keatas.

Isu seni atau Ilmu pengetahuan

Kebanyakan buku manajemen strategi konsisten menganggap bahwa manajemen strategi adalah lebih ke ilmu pengetahuan ketimbang seni. Prespektif ini menyatakan bahwa perusahaan prlu secara sistematis menganalisis lingkungan internal dan eksternal mereka, melakukan riset, secara cermat menganalisis pro-kontra dari berbagai alternatif, melakukan analisis, dan kemudian memutuskan langkah tertentu yang kemudian akan diambil. Sebaliknya gagasan Mintzberg tentang “membentuk” strategi mewujudkan model artistik, yang menyiratkan bahwa pengambilan keputusan strategis harus terutama didasarkan pada pemikiran yang menyeluruh, intuisi, kreativitas, dan imajinasi. Mintzberg dan para pengikutnya menolak strategi yang dihasilkan dari analisis objektif, dan lebih memilih memilih imajinasi subjektif. “Ilmuwan strategi ” menolak strategi yang muncul dari emosi, firasat, kretativitas, dan alasan politis. Penganjur pandangan artistik sering menganggap latihan perencanaan strategis hanya buang-buang waktu. Filosofi Mintzberg menekankan pada informalitas dan ilmuwan strategi menekankan pada formalitas.

Jawaban terhadap persoalan seni vs ilmu pengetahuan harus diputuskan oleh penyusun strategi dan tentunya kedua pendekatana tersebut tidak saling “meniadakan”. Namun demikian, dalam memutuskan pendekatan mana yang lebih efektif dengan mempertimbangkan dunia bisnis yang jauh lebih kompetitif saat ini sehingga ruang untuk kesalahan menjadi lebih kecil. Di perusahaan kecil memiliki ruang yang lebih untuk kesalahan dibandingkan perusahaan besar, namun bahkan untuk perusahaan kecil sekalipun, banyak informasi kompetitif yang perlu dikumpulkan, dipadukan dan dievaluasi sebelum memutuskan langkah membuat kelangsungan perusahaan tersebut bergantung.

Isu yang tampak atau tersembunyi

Para penyusun strategi harus merencanakan sendiri apa yang terbaik bagi perusahaan mereka baik . membuat proses strategi dengan tampak dan terbuka, atau tersembunyi atau rahasia.

Beberapa alasan untuk membuka penuh dalam proses strategi dan keputusan yang dihasilkan adalah :

1. Manajer, karyawan dan pemangku kepentingan yang lain dapat memberikan kontribusi bagi proses tersebut.
2. Investor, kreditor, dan pemangku kepentingan lain memiliki dasar yang lebih besar untuk mendukung sebuah perusahaan bila mereka tahu apa yang dilakukan dan kemana perusahaan menuju.
3. Visibilitas mendorong demokrasi, sementara kerahasiaan mendorong otokrasi. Kebanyakan perusahaan memilih gaya manajemen demokrasi ketimbang otokrasi.
4. Partisipasi dan keterbukaan mendorong pemahaman yang sama, komitmen, dan komunikasi didalam perusahaan.

Alasan yang membuat perusahaan lebih menjalankan perencanaan strategis secara diam-diam. Dari semua kalangan kecuali eksekutif puncak.

1. Penyebaran strategi perusahaan secara bebas bisa dengan mudah menjadi informasi intelejensi bagi kompetitor untuk di eksploitasi.
2. Kerahasiaan membatasi kritik, penduga dan melihat ke belakang hal-hal yang sudah terjadi (Bindsight)
3. Partisipan dalam perencanaan terbuka akan lebih menarik bagi perusahaan pesaing sehingga mencoba memikat dan merebut mereka.
4. Kerahasiaan membatasi akses perusahaan pesaing untuk meniru atau menduplikasi strategi perusahaan.

Manfaat-manfaat nyata diatas menunjukkan bahwa keseimbangan harus di upayakan terhadap kontradiksi tersebut. Parnell menyatakan bahwa semua orang-orang penting baik dalam maupun luar perusahaan harus dilibatkan dalam proses perencanaan strategi, tetapi dalam praktiknya, yang sensitive dan rahasia harus dibuka hanya kepada manajer puncak.

Pendekatan atas-kebawah bawah-keatas

Para penganjur pendekatan atas kebawah berpendapat bahwa eksekutif puncak adalah satu satunya kelompok didalam perusahaan yang mempunyai pengalaman kolektif, kejelian, dan tanggung jawab matang untuk membuat keputusan-keputusan strategi yang penting. Sebaliknya, penganjur pendekatan bawah keatas menyatakan bahwa manajer tingkat menengah dan bawah serta karyawan yang akan menerapkan strategi perlu secara aktif dilibatkan dalam proses perumusan strategi untuk dukungan dan komitmen mereka. Para penyusun strategi harus mengusahaakan keseimbangan baik dari kedua pendekatan ini.

DAFTAR PUSTAKA

David, Fred R. 2014. *Strategic Management*. Pearson.



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Strategik

Strategi organisasi multi bisnis

	Fakultas Ekonomi & Bisnis	Program Studi Manajemen	Pertemuan 11	Kode MK F041700016	Disusun Oleh Eri Marlapa, SE., MM.
--	-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------	--

Abstract

Strategi organisasi multi bisnis

Kompetensi

Mampu menjelaskan strategi organisasi multibisnis (CPMK-5). Strategi organisasi multi bisnis

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi dibutuhkan suatu strategi untuk menunjang suatu tujuan-tujuan tertentu serta saran jangka panjang. Pada hakikatnya strategi juga merupakan suatu perencanaan serta proses evolusioner terhadap target-target masa depan. Dalam suatu pembelajaran mengenai teori organisasi dan administrasi terkadang terdapat ketidakpahaman mengenai strategi itu sendiri maupun perbedaan antara strategi dan tujuan organisasi, efektivitas perusahaan, tingkatan-tingkatan dalam strategi itu sendiri, hubungan antara strategi dan kinerja organisasi dengan model Balanced Scorecard, dan peranan administrasi dalam suatu perencanaan yang bersifat strategis. Untuk itu makalah ini ditujukan untuk membahas ketidakpahaman akan hal tersebut maupun sebagai sumber referensi bagi para pembaca yang membutuhkannya.

Strategi bisnis sebagai konsep, bukanlah satu-satunya penentu keberhasilan organisasi mencapai tujuan strategik yang telah diterapkan. Keberhasilan strategi harus dipahami sebagai keberhasilan implementasinya. Strategi bisnis secara konseptual mungkin sudah baik, tetapi jika implementasinya buruk, hasilnya adalah kegagalan. Dalam perspektif manajemen strategik, strategi SDM merupakan bagian dari proses implementasi dari bisnis. Ini berarti, bila strategi SDM terisolasi dari strategi bisnis yang menjadi pilihan strategik organisasi maka praktek-praktek MSDM tidak akan menghasilkan kualitas SDM seperti yang dibutuhkan.

PEMBAHASAN

Pengertian Strategi Multibisnis

Menurut James Brian Quinn (1980) strategi merupakan “pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, urutan-urutan aksi ke dalam keseluruhan yang terkait”. Sedangkan Menurut William Hince (1985) mendefinisikan strategi sebagai “konsentrasi dari sumber-sumber pada peluang-peluang bagi keunggulan kompetitif”. Dari dua definisi itu dapat dipahami bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan dengan melibatkan semua faktor andalan dalam organisasi secara strategik.

Perusahaan multi bisnis adalah perusahaan yang memiliki dan mengelola lebih dari satu bisnis. Di Indonesia saja contohnya sangat banyak. Misalnya kelompok bisnis cipaganti yang memiliki bisnis di bidang transportasi darat (taksi, travel, dan rental

mobil). Bisnis pariwisata (tour, ticketing, dan penyewaan bis), bisnis perhotelan, bisnis kargo, bisnis tambang (emas, batu bara), bisnis pendidikan dan pelatihan, bisnis elektronika dan multimedia.

Awalnya perusahaan Multi Bisnis merupakan satu perusahaan yang mempunyai satu produk yang sangat sukses di pasar. Operasionalisasi perusahaan dikendalikan dengan struktur fungsional, sehingga lebih mudah mengendalikan kegiatan-kegiatan pemasaran, produksi, SDM dan tentunya keuangan. Kemudian perusahaan melakukan pengembangan bisnis dengan memasuki wilayah yang berbeda atau meningkatkan jenis produk yang ditawarkan.

Strategi pertumbuhannya yang dipilih perusahaan pada tahap ini umumnya adalah integrasi horizontal yaitu terus bertumbuh melalui perluasan bisnisnya saat ini, dengan masih mempertahankan struktur produk-pasar yang sama dengan saat ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan perluasan geografis, dari satu wilayah ke wilayah lain. Setelah bertumbuh secara horizontal tidak lagi memberikan manfaat yang signifikan umumnya perusahaan akan bertumbuh melalui integrasi vertikal yaitu pemicu strategi ini terutama adalah keinginan perusahaan untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan atau sumber daya yang sangat signifikan bagi bisnisnya.

Pendekatan Portofolio: Pendekatan Awal Sejarah

Teknik portofolio merupakan suatu pendekatan yang dipelopori oleh Boston Consulting Group. Pendekatan ini mencoba membantu para manajer “menyeimbangkan” arus kas diantara bisnis-bisnis beragam sekaligus mengidentifikasi tujuan strategis dasar mereka dalam keseluruhan portofolio.

Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar BCG

Para manajer yang menggunakan matriks BCG memplot setiap bisnis perusahaan beserta tingkat pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif relatif.

Tingkat pertumbuhan pasar merupakan proyeksi tingkat pertumbuhan penjualan untuk pasar yang dilayani oleh suatu bisnis. Biasanya, indikator ini diukur sebagai persentase kenaikan dalam penjualan atau volume unit selama dua tahun terakhir. Tingkat pertumbuhan ini berfungsi sebagai indikator daya tarik relatif dari pasar yang dilayani oleh setiap bisnis dalam portofolio bisnis perusahaan tersebut.

Posisi kompetitif relatif biasanya dinyatakan sebagai pangsa pasar dari suatu bisnis dibagi dengan pangsa pasar dari pesaing terbesarnya. Dengan demikian, posisi kompetitif

relatif menjadi dasar untuk membandingkan kekuatan relatif dari bisnis-bisnis yang ada di portofolio perusahaan dalam hal posisi dari masing-masing bisnis tersebut di pasarnya.

) **Bintang (*star*)**

Bintang melambangkan bisnis-bisnis yang berada dalam pasar besar yang tumbuh pesat. Bisnis-bisnis ini mencerminkan peluang jangka panjang terbaik (pertumbuhan dan probabilitas) dalam portofolio perusahaan. Bisnis-bisnis tersebut membutuhkan investasi yang substansi untuk mempertahankan (dan memperluas) posisi yang dominan dalam suatu pasar yang tumbuh. Kebutuhan akan investasi ini sering kali melebihi dana yang dapat dihasilkan oleh bisnis-bisnis tersebut secara internal. Oleh karena itu, bisnis-bisnis ini sering kali merupakan pengguna utama sumber daya korporat dalam jangka pendek.

) **Sapi perah (*cash cow*)**

Adalah bisnis-bisnis yang memilih pangsa pasar besar dalam pasar atau industri dengan pertumbuhan rendah. Karena posisi kompetitifnya yang kuat dan kebutuhan akan reinvestasi yang minimum, bisnis-bisnis ini sering kali menghasilkan kas melebihi kebutuhannya. Dengan demikian, bisnis-bisnis ini secara selektif “diperah” sebagai salah satu sumber daya korporat untuk digunakan ditempat lain (ke “bintang” dan “tanda tanya”). Sapi perah awalnya merupakan “bintang” dan saat ini menjadi fondasi portofolio korporat. Bisnis-bisnis ini menyediakan kas yang dibutuhkan untuk membayar overheadan dividen korporat serta menyediakan kapasitas untuk memberikan pinjaman guna mempertahankan pangsa pasar yang kuat sementara pada saat yang sama juga menghasilkan kelebihan sumber daya untuk digunakan di tingkat korporat

) **Anjing (*dogs*)**

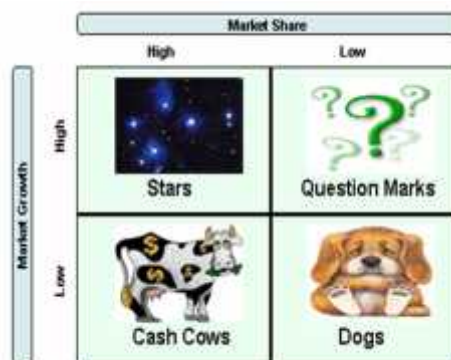
Adalah bisnis-bisnis yang memiliki pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah atau tidak tumbuh, mereka adalah Anjing dalam portofolio perusahaan. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini sering kali dilikuidasi, divestasi, atau dipangkas dengan retrenchment. Ketika

sebuah divisi adalah anjing, retrenchment dapat menjadi strategi terbaik yang dapat dijalankan karena banyak anjing yang mencuat kembali, menjadi bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan

) Tanda Tanya (*Question Marks*)

Adalah bisnis-bisnis yang tingkat pertumbuhannya tinggi sehingga memiliki daya tarik yang besar, namun pangsa pasar rendah sehingga membuat potensi labanya menjadi tidak pasti. Tanda tanya adalah “penelan” kas karena pertumbuhannya yang pesat menimbulkan kebutuhan kas yang dihasilkan rendah. Pada tingkat korporat, perhatiannya adalah pengidentifikasian tanda tanya yang akan meningkatkan pangsa pasarnya dan bergerak kepada kelompok bintang jika diberikan sumberdaya korporat yang lebih banyak.

Sementara itu, untuk bisnis-bisnis yang dalam jangka panjang kemungkinan kecil akan berubah dari tanda tanya menjadi bintang matriks BCG menyarankan untuk melakukan divestasi dan memposisikan kembali sumberdaya korporat secara lebih efektif bagi portofolio perusahaan yang tersisa.



Matriks Daya Tarik Industri-Kekuatan Bisnis

Matriks ini, dikembangkan oleh McKinsey & Company untuk General Electric, disebut matriks daya tarik industri-kekuatan bisnis. Matriks ini menggunakan banyak faktor untuk menilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis dan tidak hanya menggunakan ukuran tunggal (pangsa pasar dan pertumbuhan pasar) yang digunakan dalam matriks BCG. Matriks ini juga memiliki sembilan sel dibandingkan dengan empat sel dalam matriks BCG-dengan cara menggantikan sumbu tinggi/rendah dengan sumbu tinggi/edang/rendah untuk membuat perbedaan yang lebih baik di antara posisi portofolio bisnis.

Bisnis-bisnis perusahaan tersebut diperingkat berdasarkan pada banyak faktor strategis di dalam setiap sumbu, seperti faktor-faktor yang dijelaskan dalam gambar di atas. Posisi dari suatu bisnis kemudian dihitung dengan cara menguantifikasi peringkatnya secara “subjektif” di sepanjang kedua dimensi matriks tersebut. Bergantung pada lokasi suatu bisnis dalam matriks tersebut. Satu dari pendekatan strategis berikut direkomendasikan:

- 1) investasi untuk tumbuh,
- 2) investasi secara selektif dan mengelola pendapatan, atau
- 3) memanen atau melakukan divestasi untuk sumber daya.

Keputusan pengalokasian sumber daya tetap mirip dengan pendekatan BCG.

Meskipun rekomendasi strategis yang dihasilkan oleh matriks daya tarik industri-kekuatan bisnis mirip dengan yang dihasilkan oleh matriks BCG, matriks daya tarik industri-kekuatan bisnis menyempurnakan matriks BCG dalam tiga hal yang fundamental:

- a. Terminologi yang dikaitkan dengan matriks daya tarik industri-kekuatan bisnis lebih disukai karena tidak begitu ofensif dan lebih dapat dipahami.
- b. Adanya lebih dari satu ukuran yang dikaitkan dengan setiap dimensi dari matriks kekuatan bisnis mencakup banyak faktor yang relevan dengan kekuatan bisnis dan daya tarik pasar selain pangsa pasar dan pertumbuhan pasar.
- c. Pada gilirannya, hal ini memungkinkan dilakukan penilaian yang lebih luas selama proses perencanaan sehingga memperlihatkan pertimbangan-pertimbangan yang penting, baik dalam formulasi maupun dalam implementasi strategi.

Matriks Strategi Lingkungan BCG

Matriks ini memiliki dua dimensi yaitu sumber keunggulan kompetitif dan ukuran keunggulan kompetitif. Dua dimensi tersebut kemudian dapat mendefinisikan empat lingkungan berikut;

- a. Bisnis volume adalah bisnis-bisnis yang memiliki sedikit sumber keunggulan, tetapi ukurannya besar-biasanya hasil dari skala ekonomis. Keunggulan yang dibangun dalam salah satu dari bisnis tersebut mungkin dapat ditransfer ke bisnis lainnya.
- b. Bisnis tanpa pemenang memiliki sedikit sumber keunggulan, yang kebanyakan berukuran kecil. Hal ini menimbulkan situasi yang sangat kompetitif,

keahliannya dalam efisiensi operasi, overhead yang rendah, dan manajemen biaya adalah penting untuk profitabilitas.

- c. Bisnis terfragmentasi memiliki banyak sumber keunggulan, tetapi semuanya berukuran kecil. Bisnis-bisnis semacam ini biasanya melibatkan produk-produk yang terdiferensiasi dengan loyalitas merek yang rendah, teknologi yang mudah ditiru, dan skala ekonomis yang minimum.
- d. Bisnis spesialisasi mempunyai banyak sumber keunggulan dan menemukan bahwa keunggulan tersebut berpotensi memiliki ukuran yang cukup besar.

Keterbatasan Pendekatan Portofolio

1. Masalah utama dengan matriks portofolio adalah bahwa matriks tersebut tidak menyebutkan bagaimana nilai diciptakan di antara unit-unit bisnis- satu-satunya hubungan di antara unit-unit bisnis tersebut adalah kas.
2. Pengukuran yang benar-benar akurat untuk klasifikasi matriks tidak semudah yang digambarkan oleh matriks-matriks tersebut. Mengidentifikasi bisnis individual atau pasar yang berbeda, sering kali tidak dapat dilakukannya tepat yang diharuskan oleh asumsi dasar. Membandingkan unit-unit bisnis dengan hanya dua dimensi dasar dapat membawa pada kesimpulan bahwa hanya inilah faktor yang benar-benar berarti dan bahwa setiap unit dapat dibandingkan secara adil menggunakan dasar-dasar tersebut.
3. Asumsi dasar mengenai hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas-efek kurva pengalaman-berbeda lintas industri dan segmen pasar yang berbeda. Beberapa industri tidak memiliki kaitan semacam itu.
4. Pilihan-pilihan strategis yang terbatas, yang dimaksudkan untuk menjelaskan arus sumber daya dalam suatu perusahaan terlihatnya lebih sesuai jika dipandang sebagai misi strategis dasar, yang menciptakan pemahaman yang keliru mengenai apa yang sebenarnya kita “perbuat” jika kita adalah bintang? Sapi perah? Hal ini akan menjadi lebih problematik ketika seseorang berusaha untuk menggunakan matriks-matriks tersebut guna menyusun strategi bagi rata-rata bisnis dalam pasar dengan pertumbuhan rata-rata.
5. Pendekatan portofolio menggambarkan pandangan bahwa perusahaan perlu mencakupi sendiri modalnya. Hal ini mengabaikan modal yang digalang di pasar modal.

6. Pendekatan portofolio biasanya gagal untuk membandingkan keunggulan kompetitif yang diterima oleh suatu bisnis karena dimiliki oleh perusahaan tertentu dengan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan tersebut untuk memiliki bisnis itu.

Pendekatan Sinergi: Meningkatkan Kompetensi Inti

Analisis strategis menaruh perhatian pada apakah keunggulan kompetitif potensial yang diharapkan akan muncul dari setiap peluang nilai telah menjadi kenyataan. Alasan perusahaan untuk melakukan diversifikasi dapat ditemukan pada situasi di mana kompetensi inti – keahlian untuk membangun nilai penting – dapat ditingkatkan dengan produk-produk lain atau ke pasar lain.

Elemen penting dalam peluang bersama yaitu:

1. Peluang bersama harus merupakan porsi yang signifikan dari rantai nilai bisnis yang terlibat.
2. Bisnis-bisnis yang terlibat harus memiliki kebutuhan aktivitas yang sama.

Peran Perusahaan Induk: Dapatkan Perusahaan Induk

Merealisasikan sinergi dari kapabilitas dan kompetensi inti bersama adalah suatu cara penting untuk dimana nilai ditambahkan di perusahaan-perusahaan multibisnis, penelitian menunjukkan bahwa mencari tahu apakah sinergi-sinergi tersebut riil, dan jika demikian, bagaimana sinergi tersebut dapat ditangkap paling efektif oleh para manajer untuk bisnis, dan bukan oleh induk perusahaan.

Kerangka Kerja Perusahaan Induk

Perspektif kerangka kerja perusahaan induk melihat bahwa perusahaan-perusahaan multibisnis menciptakan nilai dengan mempengaruhi atau menaungi bisnis-bisnis yang dimilikinya. Perusahaan induk terbaik menciptakan lebih banyak nilai dibandingkan dengan apa yang dilakukan atau akan dilakukan oleh pesaing mana pun jika pesaing tersebut memiliki bisnis-bisnis yang sama. Ada 10 tempat untuk mencari peluang menjadi perusahaan induk, yang kemudian menjadi fokus dari analisis dan pilihan strategis di antara banyak bisnis hubungan antara bisnis-bisnis tersebut dengan organisasi induk.

a. Ukuran dan Umur

Bisnis yang tua, besar, dan sukses sering kali menghasilkan birokrasi dan struktur

overhead yang mengakar sehingga sulit untuk dipisahkan dari bisnis tersebut secara internal. Padahal, membuang birokrasi dan struktur overhead tersebut mungkin dapat menambah nilai, dan untuk mewujudkannya adalah paling baik jika dilakukan oleh katalis eksternal, induk perusahaan. Bisnis-bisnis kecil dan muda mungkin kekurangan beberapa keahlian fungsional penting atau kapabilitas manajer puncak yang memadai, atau kekurangan modal untuk menghadapi penurunan atau peluang pertumbuhan dipercepat, yang seluruhnya bersifat sementara. Jika hal ini merupakan masalah yang relevan dalam satu atau lebih bisnis, peluang menjadi perusahaan induk guna menambah nilai mungkin ada.

b. Manajemen

Yaitu memastikan bahwa hal-hal seperti memperkerjakan manajer yang lebih profesional dibanding dengan pesaingnya, keberhasilan bisnis tergantung pada kemampuan manajer untuk memperkerjakan karyawan dengan keahlian khusus dan manajer kunci fokus pada tujuan yang tepat, dipertimbangkan dan dinilai secara objektif serta membantu dalam resolusi mana pun mungkin merupakan peluang menjadi induk perusahaan, yang dapat menambah nilai.

c. Definisi Bisnis (visi, misi, tujuan bisnis)

Manajer unit bisnis mungkin memiliki visi yang sempit atau keliru mengenai bagaimana bisnis seharusnya; yang mana, pada gilirannya, telah membuat mereka menargetkan suatu pasar yang terlalu sempit atau terlalu luas. Mereka mungkin melakukan terlalu banyak atau terlalu sedikit integrasi vertikal. Tren yang dipercepat ke arah pengalihdayaan dan aliansi strategis mengubah definisi dari banyak bisnis. Senuanya menciptakan suatu peluang menjadi induk perusahaan untuk membantu mendefinisikan kembali unit bisnis dengan cara menciptakan nilai yang lebih besar.

d. Kesalahan yang Dapat Diprediksi

Sifat dari suatu bisnis dan situasinya yang unik dapat membuat manajer membuat kesalahan yang dapat diprediksi. Para manajer yang bertanggung jawab atas keputusan strategis sebelumnya terlena dengan keberhasilan dari keputusan tersebut sehingga menjadi tidak terbuka terhadap alternatif-alternatif baru.

e. Hubungan

Unit-unit bisnis mungkin mampu meningkatkan posisi atau efesiensi pasar melalui hubungan dengan bisni-bisnis lain yang tidak secara langsung terlihat oleh manajemen dari unit bisnis yang dimaksud.

f. Kapabilitas Nilai

Dasar-dasar divertifikasi yang berhasil, sebagaimana telah didiskusikan sebelumnya, adalah konsep berbagi kapabilitas dan kompetensi yang dibutuhkan oleh berbagai unit bisnis. Peluang menjadi perusahaan induk guna menambah nilai dapat muncul dari waktu ke waktu melalui pemeriksaan rutin atas peluang untuk berbagi kapabilitas atau menambah keputusan bersama yang memungkinkan tidak akan diperhatikan oleh manajer unit bisnis yang lebih dekat dengan operasi bisnis sehari-hari.

g. Keahlian Khusus

Perusahaan induk mungkin memiliki keahlian khusus yang menguntungkan suatu unit bisnis perusahaan tersebut.

h. Hubungan Eksternal

Hubungan ini maksudnya apakah perusahaan memiliki hubungan dengan pihak lain misalnya pemerintah, dan digunakan untuk menambah nilai perusahaan induk.

i. Keputusan-keputusan Utama

Suatu unit bisnis mungkin menghadapi keputusan yang sulit dalam bidang-bidang di mana bisnis tersebut kurang memiliki keahlian, seperti melakukan akuisisi, memasuki pasar lain, meningkatkan kapasitas utama serta melakukan divestasi dan pengalihdayaan atas bagian utama dari operasi bisnis tersebut.

j. Perubahan-perubahan Besar

Kadang kala suatu bisnis perlu membuat perubahan-perubahan besar dengan cara-cara yang penting bagi keberhasilan bisnis tersebut pada masa depan, namun yang juga melibatkan bidang-bidang atau pertimbangan-pertimbangan di mana manajemen unit bisnis tersebut memiliki sedikit pengalaman atau tidak ada sama sekali.

Pendekatan Penjaluran

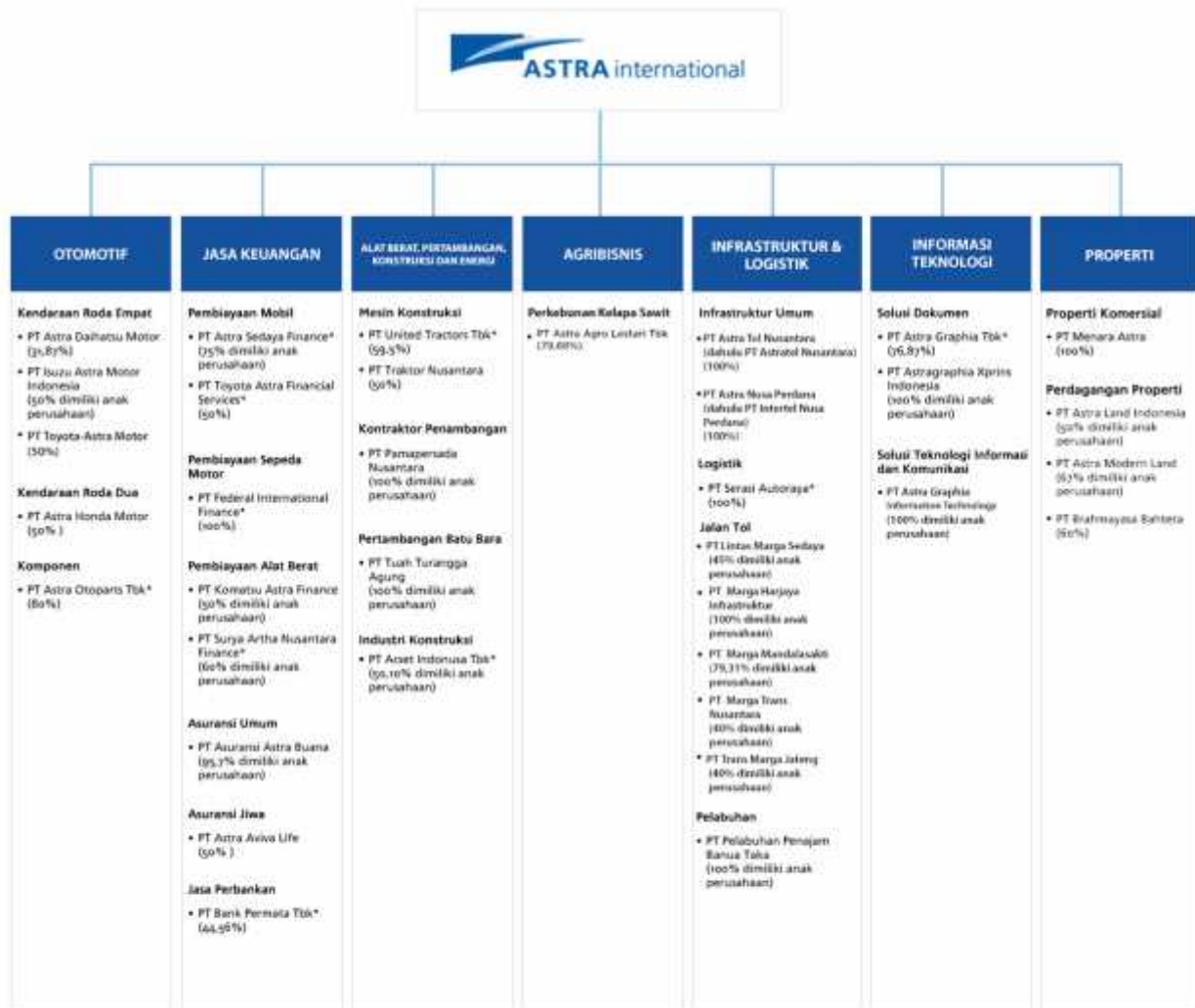
Penjaluran adalah proses di mana eksekutif korporat secara rutin memetakan kembali bisnis-bisnisnya guna menandingi peluang pasar yang berubah pesat, seperti penambahan, pemecahan, transfer, atau penggabungan bagian-bagian besar dari bisnis.

Pendekatan penjaluran mengandalkan aturan-aturan sederhana dan sifatnya unik untuk perusahaan induk tertentu. Aturan-aturan sederhana itu ada untuk memandu para manajer dalam organisasi korporat dan unit-unit bisnisnya dalam mengambil keputusan segera mengenai pembentukan kembali bagian-bagian perusahaan secara cepat dan mengalokasikan waktu serta uang guna memanfaatkan peluang pasar yang bergeser dengan cepat.

STUDI KASUS

Astra International (IDX: ASII) merupakan perusahaan multinasional diversifikasi yang bermarkas di Jakarta, Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1957 dengan nama PT Astra International Incorporated. Pada tahun 1990, perseroan mengubah namanya menjadi PT Astra International Tbk. Perusahaan ini telah tercatat di Bursa Efek Jakarta sejak tanggal 4 April 1990. Per 30 Juni 2018, mayoritas saham Astra dimiliki oleh Jardine Cycle & Carriage Ltd. sebesar 50,11%.

Perseroan berdomisili di Jakarta, Indonesia, dengan kantor pusat di Jl. Gaya Motor Raya No. 8, Sunter II, Jakarta. Ruang lingkup kegiatan Perseroan seperti yang tertuang dalam anggaran dasarnya adalah perdagangan umum, perindustrian, jasa pertambangan, pengangkutan, pertanian, pembangunan dan jasa konsultasi. Ruang lingkup kegiatan utama entitas anak meliputi perakitan dan penyaluran mobil, sepeda motor dengan suku cadangnya, penjualan dan penyewaan alat berat, pertambangan dan jasa terkait, pengembangan perkebunan, jasa keuangan, infrastruktur dan teknologi informasi.



Sesuai anggaran dasar Perseroan, kegiatan usaha yang dapat dijalankan oleh Perusahaan mencakup perdagangan umum, perindustrian, pertambangan, pengangkutan, pertanian, pembangunan, jasa dan konsultasi. Hingga tahun 2018, Astra telah mengembangkan bisnisnya dengan menerapkan model bisnis yang berbasis sinergi dan terdiversifikasi pada tujuh segmen usaha, terdiri dari:

Otomotif.

Jasa Keuangan.

Alat Berat, Pertambangan, Konstruksi & Energi.

Agribisnis.

Infrastruktur dan Logistik.

Teknologi Informasi.

Properti.

Dengan bisnis yang beragam, Astra telah menyentuh berbagai aspek kehidupan bangsa melalui produk dan layanan yang dihasilkan. Dalam keseharian hidup, masyarakat Indonesia menggunakan sepeda motor dan mobil, jalan tol, printer, hingga layanan pembiayaan, perbankan dan asuransi milik Astra. Pelaku bisnis bermitra dengan Astra memanfaatkan berbagai kendaraan komersial, alat berat, layanan logistik, sistem teknologi informasi dan jasa pertambangan dari Astra. Berbagai produk yang dihasilkan, antara lain minyak kelapa sawit, batu bara dan kendaraan bermotor, senantiasa diekspor sehingga Astra dapat berkontribusi dalam menyumbangkan devisa bagi negara.

Pada akhir tahun 2018, kegiatan operasional bisnis yang tersebar di seluruh Indonesia dikelola melalui 229 anak perusahaan, ventura bersama dan entitas asosiasi, dengan didukung oleh 224.488 karyawan. Sebagai salah satu grup usaha terbesar nasional saat ini, Astra telah membangun reputasi yang kuat melalui penawaran rangkaian produk dan layanan berkualitas, dengan memperhatikan pelaksanaan tata kelola perusahaan dan tata kelola lingkungan yang baik.

Astra senantiasa beraspirasi untuk menjadi perusahaan kebanggaan bangsa yang berperan serta dalam upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Oleh karena itu, kegiatan bisnis Astra berupaya menerapkan perpaduan yang berimbang pada aspek komersial bisnis dan sumbangsih non-bisnis melalui program tanggung jawab sosial yang berkelanjutan di bidang pendidikan, lingkungan, pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) serta kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

Alwi, Syafaruddin. (2001). MSDM Strategi Keunggulan Kompetitif edisi pertama. Yogyakarta:BPPE.
Desler, Gary. (2006). Strategi Multi Bisnis. Jakarta: Indeks.



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Strategik

Implementasi strategi dalam bentuk strategi jangka pendek dan fungsional atau taktik

Fakultas		Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis		Manajemen	12	F041700016	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Implementasi strategi dalam bentuk strategi jangka pendek dan fungsional atau taktik

Kompetensi

Mampu menjelaskan implementasi strategi dalam bentuk strategi jangka pendek dan fungsional atau taktik (CPMK-6). Implementasi strategi dalam bentuk strategi jangka pendek dan fungsional atau taktik

PENDAHULUAN

Manajemen strategi merupakan hasil dari aktivitas perencanaan yang akan membedakan apakah suatu perusahaan akan menjadi perusahaan unggul ataukah menjadi perusahaan yang kehilangan daya saing. Setiap organisasi/perusahaan memiliki tujuan-tujuan yang harus dicapainya melalui pemanfaatan semua kemampuan yang dimilikinya untuk mengambil kesempatan yang ada.

Untuk itu manajemen perlu untuk mempertimbangkan aspek-aspek yang ada di dalam lingkungan internal organisasi dan eksternal organisasi. Aspek internal akan menggambarkan kekuatan dan kelemahan organisasi perusahaan sedangkan aspek eksternal menggambarkan peluang dan ancaman yang harus dihadapinya. Perusahaan baru dapat melakukan sesuatu yang berarti jika kekuatan yang dimilikinya melebihi dari kelemahan yang ada untuk dapat memanfaatkan peluang dan mengeliminir ancaman yang ada di lingkungan eksternalnya.

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap fix. Sedangkan, Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategi. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

PEMBAHASAN

Dalam pengimplementasian strategi ada 5 hal yang penting :

1. Mengidentifikasi tujuan-tujuan jangka pendek
2. Menginisiasi taktik-taktik fungsional yang spesifik.
3. Melakukan pengalihdayaan atas fungsi-fungsi yang tidak penting
4. Mengomunikasikan kebijakan yang memberdayakan karyawan dalam organisasi

5. Mendesain penghargaan yang efektif

Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek (*short-term objectives*) adalah hasil terukur yang dapat dicapai atau dimaksudkan untuk dapat dicapai dalam waktu satu tahun atau kurang. Tujuan jangka pendek merupakan hasil yang spesifik dan biasanya kuantitatif, yang ditetapkan oleh para manajer operasi untuk dicapai dalam waktu dekat.

Tiga cara tujuan-tujuan jangka pendek membantu menerapkan strategi :

1. Tujuan jangka pendek “mengoperasionalkan” tujuan jangka panjang.
2. Pembahasan mengenai dan kesepakatan atas tujuan-tujuan jangka pendek membantu untuk mengangkat masalah dan konflik potensial dalam suatu organisasi yang biasanya memerlukan koordinasi guna menghindari konsekuensi yang bersifat disfungsional.
3. Terakhir, tujuan-tujuan jangka pendek membantu implementasi strategi dengan mengidentifikasi hasil-hasil terukur dari rencana tindakan atau aktivitas fungsional.

Tujuan jangka pendek biasanya disertai dengan rencana tindakan, yang memperkaya tujuan-tujuan tersebut dalam tiga cara :

Pertama, rencana tindakan biasanya mengidentifikasi taktik dan aktivitas fungsional yang akan dilaksanakan dalam minggu, bulan, atau kuartal depan sebagai bagian dari usaha bisnis tersebut untuk membangun keunggulan kompetitif. *Kedua*, *Kerangka waktu penyelesaian* yang jelas –kapan usaha tersebut akan dimulai dan kapan hasil akan diperoleh. *Ketiga*, Identifikasi atas *siapa yang bertanggung jawab* atas setiap tindakan dalam rencana tersebut.

Kualitas Tujuan Jangka Pendek yang Efektif

1. Terukur

Tujuan jangka pendek akan lebih konsisten jika secara jelas menyatakan apa yang perlu dicapai, kapan hal tersebut akan dicapai, dan bagaimana pencapaiannya akan diukur.

2. Prioritas

Meskipun semua tujuan tahunan adalah penting, beberapa pantas diprioritaskan karena pertimbangan waktu atau pengaruh khusus dari tujuan tersebut terhadap keberhasilan suatu strategi.

3. Memecah : Dari Tujuan Jangka Panjang Menjadi Tujuan Jangka Pendek

Efek pemecahan memberikan manfaat tambahan dalam menyediakan suatu referensi yang jelas untuk komunikasi dan negosiasi, yang mungkin penting untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan tujuan dan kegiatan pada tingkatan operasi.

FUNGSIONAL YANG MENERAPKAN STRATEGI BISNIS

Taktik fungsional (*functional tactics*) adalah aktivitas-aktivitas penting dan rutin yang harus dilakukan di setiap area fungsional –pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta manajemen sumber daya manusia- untuk menghasilkan produk dan jasa dari bisnis tersebut.

Perbedaan Antara Strategi Bisnis dan Taktik Fungsional

Taktik fungsional berbeda dari strategi bisnis atau korporat dalam tiga hal fundamental :

1. Kekhususan
2. Rentang Waktu
3. Peserta yang mengembangkannya

MELAKUKAN PENGALIHDAYAAN ATAS AKTIVITAS-AKTIVITAFUNGSIONAL

Pengalihdayaan (*outsourcing*) adalah untuk memperoleh suatu aktivitas, jasa atau produk yang dibutuhkan untuk menyediakan produk atau jasa suatu perusahaan dari orang atau operasi “luar yang dikendalikan oleh perusahaan tersebut. Pemotongan biaya yang persisten merupakan penyebab awal di balik tren pengalihdayaan.

Saat ini semakin banyak perusahaan yang melakukan pengalihdayaan pada hampir seluruh fungsi dalam bisnisnya.

MEMBERDAYAKAN KARYAWAN BAGIAN OPERASI : PERAN KEBIJAKAN

Pemberdayaan (*empowerment*) adalah tindakan yang memberikan hak dan fleksibilitas kepada seorang individu atau tim untuk membuat keputusan dan melakukan tindakan. Inti dari usaha ini adalah kebutuhan untuk memastikan bahwa telah ditetapkan sebelumnya yang pengambilan keputusan konsisten dengan misi, strategi dan taktik bisnis, sedangkan pada saat yang sama memberikan keleluasaan pada karyawan.

Kebijakan (*policies*) adalah arahan-arahan yang dirancang untuk memandu pemikiran keputusan, dan tindakan para manajer beserta bawahannya dalam menerapkan strategi perusahaan.

Menciptakan Kebijakan yang Memberdayakan

Kebijakan melakukan hal ini dalam beberapa cara sebagai berikut.

1. *Kebijakan menciptakan kendali tidak langsung terhadap tindakan independen*
2. *Kebijakan mendorong penanganan yang seragam atas aktivitas-aktivitas yang serupa*
3. *Kebijakan memastikan pengambilan keputusan yang lebih cepat*
4. *Kebijakan melembagakan aspek-aspek dasar dari perilaku organisasi*
5. *Kebijakan mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan harian yang repetitif.*
6. *Kebijakan meredam resistensi atau penolakan terhadap strategi yang dipilih oleh para anggota organisasi*
7. *Kebijakan menawarkan jawaban yang telah ditentukan sebelumnya bagi masalah-masalah rutin*
8. *Kebijakan memberikan manajer suatu mekanisme untuk menghindari pengambilan keputusan yang dilakukan secara tergesa-gesa dan tidak dipikirkan secara matang dalam operasi yang berubah*

PROGRAM KOMPENSASI BONUS

Lima jenis program kompensasi perusahaan dengan arahan strategisnya :

1. Opsi Saham

Memberikan eksekutif suatu hak untuk membeli saham perusahaan pada harga tertentu pada masa depan.

2. Saham Terbatas

Dirancang untuk memberikan manfaat dari kepemilikan

saham eksekutif secara langsung.

3. *Borgol Emas*

Mengacu pada program saham terbaras, dimana kompensasi saham ditunda sampai provisi mengenai jangka waktu tertentu dipenuhi, atau pada pendapatan bonus tertunda yang dibayarkan dalam serangkaian cicilan tahunan.

4. *Parasut Emas*

Suatu bentuk kompensasi bonus yang dirancang untuk mempertahankan para eksekutif berbakat.

5. *Tunai*

Pembayaran bonus tunai secara periodik (kuartalan atau tahunan)

MENYELARASKAN PROGRAM BONUS DAN SASARAN PERUSAHAAN

Sasaran Strategis	Jenis Kompensasi Bonus					Alasan
	Tunai	Borgol Emas	Parasut Emas	Program Saham Terbaras	Opisi Saham	
Mencapai nilai saham perusahaan					×	Insentif karena akan memperoleh keuntungan jika posisi harga saham berhasil meningkatkan keyakinan kepada pemegang saham
Meningkatkan dan mendorong kinerja perusahaan					×	Risiko yang berkaitan dengan strategi perusahaan berdasarkan program insentif yang menawarkan insentif sebagai insentif
Perilaku perilaku perusahaan secara pribadi			×			Parasut membantu proses pengendalian dengan cara meningkatkan tujuan bagi insentif untuk meningkatkan pengendalian berorientasi berdasarkan keuntungan pribadi
Mengurangi atau pengendalian nilai saham pribadi			×			Parasut membantu kompensasi kepada insentif jika terdapat penurunan kinerja yang mungkin mengakibatkan penurunan kinerja
Mengembangkan operasi					×	Risiko tidak terdapat operasi ke luar negeri berdasarkan nilai kinerja yang hanya berdasarkan kompensasi jika berhasil dan sukses
Meningkatkan harga saham secara keseluruhan	×					Insentif akan diberikan jika berhasil meningkatkan nilai saham pribadi
Mengurangi risiko perusahaan	×					Insentif akan diberikan berdasarkan kinerja yang dapat diukur dan diukur secara pribadi
Meningkatkan nilai yang diberikan				×		Insentif berdasarkan kinerja yang dapat diukur dan diukur secara pribadi
Mengurangi biaya perusahaan		×				Insentif berdasarkan kinerja yang dapat diukur dan diukur secara pribadi
Meningkatkan nilai perusahaan					×	Risiko yang berkaitan dengan perubahan nilai saham dalam perusahaan berdasarkan kinerja yang dapat diukur dan diukur secara pribadi
Meningkatkan operasi				×		Insentif berdasarkan kinerja yang dapat diukur dan diukur secara pribadi

Menyelaraskan sasaran strategis suatu perusahaan dengan program kompensasi yang paling mungkin. Sumbu vertikal memuat sasaran-sasaran strategis umum. Sumbu horizontal memuat daftar jenis-jenis kompensasi utama yang berfungsi sebagai insentif bagi para eksekutif untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Alasan diberikan untuk menjelaskan logika di balik hubungan antara sasaran perusahaan dengan metode yang disarankan untuk kompensasi eksekutif.

Taktik Fungsional

1. Taktik Fungsional yang Mengimplementasikan Strategi Bisnis

Taktik Fungsional adalah aktivitas-aktivitas penting dan rutin yang harus dilakukan di setiap area fungsional pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan produk dan jasa dari bisnis tersebut. Bisa dikatakan, taktik fungsional menerjemahkan pemikiran (strategi utama) menjadi tindakan yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan jangka pendek. Setiap aktivitas rantai nilai dalam suatu perusahaan melaksanakan taktik fungsional yang mendukung strategi bisnis tersebut dan membantu mencapai tujuan strategis.

2. Taktik Fungsional dalam Produksi/Operasi

Fungsi MPO secara paling mudah dikaitkan dengan perusahaan-perusahaan manufaktur, tetapi fungsi ini berlaku pada jenis-jenis bisnis lainnya (misalnya, perusahaan jasa dan ritel). Taktik MPO harus mengarahkan keputusan mengenai (1) sifat dasar dari sistem POM perusahaan, mencari keseimbangan optimal antara input investasi dan output produksi/operasi. (2) lokasi, desain, fasilitas, dan perencanaan proses dalam jangka pendek. Taktik fasilitas MPO melibatkan keputusan-keputusan mengenai lokasi pabrik, ukuran, penggantian peralatan, dan pemanfaatan fasilitas yang harus konsisten dengan strategi utama dan strategi operasi lainnya.

3. Taktik Fungsional dalam Pemasaran

Peran dari fungsi pemasaran adalah untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menghasilkan penjualan yang menguntungkan atas produk/jasa di target pasar.

4. Taktik Fungsional dalam Akuntansi dan Keuangan

Taktik keuangan dengan perspektif waktu yang lebih panjang memandu para manajer keuangan dalam bidang investasi modal jangka panjang, pendanaan kembali utang, alokasi dividen, dan peningkatan modal. Taktik keuangan yang dirancang untuk mengelola modal kerja dan aset jangka pendek memiliki fokus yang segera.

Taktik akuntansi semakin menekankan pengidentifikasian secara akurat atau suatu dasar yang dapat digunakan oleh manajer untuk menentukan nilai relatif dari aktivitas-aktivitas yang berada di seluruh bagian perusahaan yang dapat berkontribusi atas keberhasilan perusahaan. Jadi selain taktik akuntansi yang berfokus pada penentuan posisi perusahaan

guna secara akurat taat pada peraturan sekuritas, pajak, dan pertimbangan hukum, perhatian yang dalam taktik akuntansi berada pada penyediaan akuntansi berbasis nilai dari biaya atas penciptaan dan penyediaan produk dan jasa bisnis sehingga manajer pada unit yang berbeda dan para eksekutif perusahaan dapat benar-benar memahami nilai dari aktivitas-aktivitas yang dijalankan antara unit-unit tersebut.

5. Taktik Fungsional dalam Penelitian dan Pengembangan

Dengan tingkat perubahan teknologi yang semakin tinggi di kebanyakan industri kompetitif, R&D telah memainkan peran strategis penting di banyak perusahaan. Pilihan penekanan antara penelitian dasar dan pengembangan produk juga melibatkan rentang waktu bagi usaha R&D tersebut. Postur R&D yang defensif melibatkan pada modifikasi produk dan kemampuan untuk meniru atau memperoleh teknologi baru. Perusahaan-perusahaan yang besar dengan kepemimpinan teknologi dalam tingkat tertentu sering kali menggunakan suatu kombinasi dari strategi R&D yang ofensif dan defensif.

6. Taktik Fungsional dalam Manajemen SDM

Kepentingan strategis dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) diterima secara luas pada tahun 1990-an. Taktik MSDM membantu keberhasilan jangka panjang pengembangan calon-calon manajer dan karyawan yang kompeten, penciptaan suatu sistem untuk mengelola kompensasi atau peraturan, dan memandu pemanfaatan yang efektif atas SDM untuk mencapai tujuan jangka pendek perusahaan ataupun kepuasan serta pengembangan karyawan. Kecenderungan saat ini dalam MSDM sejajar dengan orientasi kembali dalam akuntansi manajerial dengan melihat kembali struktur biaya perusahaan dari sudut pandang yang baru. Singkatnya, taktik fungsional mencerminkan bagaimana setiap aktivitas utama dalam suatu perusahaan memberikan kontribusi pada implementasi dari strategi bisnis.

Kekhususan dari taktik fungsional dan keterlibatan para manajer operasi dalam pengembangannya membantu memastikan pemahaman atas dan komitmen terhadap strategi yang dipilih. Langkah yang berkaitan dalam implementasi adalah pengembangan kebijakan yang memberdayakan manajer operasi beserta bawahannya untuk membuat keputusan atau bertindak secara otonom.

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

Tujuan-tujuan jangka pendek membantu menerapkan jangka strategi, paling tidak dalam tiga cara:

1. Tujuan jangka pendek "mengoperasionalkan" jangka panjang. Jika manajemen suatu perusahaan berkomitmen pada peningkatan penjualan sebesar 20 persen dalam kurun waktu lima tahun, apa target atau tujuan spesifikasinya dalam hal pendapatan selama tahun, bulan, atau minggu berjalan untuk menunjukkan bahwa mereka membuat kemajuan yang sesuai?
2. Pembahasan mengenai dan kesepakatan atas tujuan-tujuan jangka pendek membantu untuk mengangkat masalah dan konflik potensial dalam suatu organisasi yang biasanya memerlukan koordinasi guna menghindari konsekuensi yang bersifat disfungsional.
3. Tujuan-tujuan jangka pendek membantu implementasi strategi mengidentifikasi hasil hasil terukur dari rencana tindakan atau aktivitas fungsional, yang dapat digunakan untuk membantu umpan balik, koreksi, dan evaluasi menjadi lebih relevan dan dapat diterima.

Milliken, perusahaan AS-pemimpin global dan penemu dalam industri tekstil global, memberikan sebuah contoh yang baik mengenai pemecahan tujuan. Salah satu prioritas jangka panjang adalah kelangsungan usaha-menjadi contoh kepatuhan perusahaan dalam lingkungan global tempatnya berada. Komitmen strategis tersebut telah ada hampir 20 tahun-sejak Roger Milliken merancang empat prinsip dan tujuan strategis untuk seluruh pabrik dan fasilitas Milliken:

1. Kepatuhan terhadap seluruh peraturan
2. Berjuang untuk generasi tanpa limbah
3. Melindungi sumber daya alam
4. Secara terus-menerus membentuk solusi baru terkait lingkungan

Taktik fungsional berbeda dari strategi bisnis atau korporat dalam tiga hal fundamental :

1. Kekhususan
2. Rentang Waktu

3. Peserta yang mengembangkannya

Kekhususan dalam taktik fungsional memberikan kontribusi pada keberhasilan implementasi dengan

1. Membantu memastikan bahwa para manajer fungsional mengetahui apa yang perlu dilakukan dan dapat berfokus pada pencapaian hasil.
2. Mengklarifikasikan bagi manajemen puncak bagaimana para manajer fungsional bermaksud untuk melaksanakan strategi bisnis sehingga meningkatkan keyakinan dan pengetahuan mereka pada kendali atas strategi bisnis.
3. Memfasilitasi koordinasi di antara unit-unit operasi dalam perusahaan dengan mengklarifikasikan bidang-bidang yang saling bergantung dan konflik potensial.

DAFTAR PUSTAKA

Pearce, J. A. II, dan Robinson, R. B., Jr., *Cases in Strategic Management*, 4th edition, IL: Richard D. Irwin, Inc: Chicago, 1997



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Strategik

Pengawasan stratejik (Strategic control)

	Fakultas Ekonomi & Bisnis	Program Studi Manajemen	Pertemuan 14	Kode MK F041700016	Disusun Oleh Eri Marlapa, SE., MM.
--	-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------	--

Abstract

Pengawasan stratejik (Strategic control)

Kompetensi

Mampu menjelaskan tentang model pengawasan stratejik (CPMK-7).
Pengawasan stratejik (Strategic control)

A. PENGERTIAN PENGAWASAN

Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. *Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired results.* Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. *The process of ensuring that actual activities conform the planned activities.*

Menurut Winardi “Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan”. Sedangkan menurut Basu Swasta “Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan”. Sedangkan menurut Komaruddin “Pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana, dan awal Unk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti”.

Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan atau pemerintahan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan atau pemerintahan. Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan

dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Konsep pengawasan demikian sebenarnya menunjukkan pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.” Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai:

“pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan.” atau *“suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.”*

Sementara itu, dari segi hukum administrasi negara, pengawasan dimaknai sebagai *“proses kegiatan yang membandingkan apa yang dijalankan, dilaksanakan, atau diselenggarakan itu dengan apa yang dikehendaki, direncanakan, atau diperintahkan.”*

Hasil pengawasan ini harus dapat menunjukkan sampai di mana terdapat kecocokan dan ketidakcocokan dan menemukan penyebab ketidakcocokan yang muncul. Dalam konteks membangun manajemen pemerintahan publik yang bercirikan good governance (tata kelola pemerintahan yang baik), pengawasan merupakan aspek penting untuk menjaga fungsi pemerintahan berjalan

sebagaimana mestinya. Dalam konteks ini, pengawasan menjadi sama pentingnya dengan penerapan *good governance* itu sendiri.

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas publik, pengawasan merupakan salah satu cara untuk membangun dan menjaga legitimasi warga masyarakat terhadap kinerja pemerintahan dengan menciptakan suatu sistem pengawasan yang efektif, baik pengawasan intern (*internal control*) maupun pengawasan ekstern (*external control*). Di samping mendorong adanya pengawasan masyarakat (*social control*).

Sasaran pengawasan adalah temuan yang menyatakan terjadinya penyimpangan atas rencana atau target. Sementara itu, tindakan yang dapat dilakukan adalah:

1. Mengarahkan atau merekomendasikan perbaikan,
2. Menyarankan agar ditekan adanya pemborosan,
3. Mengoptimalkan pekerjaan untuk mencapai sasaran rencana.

MACAM-MACAM PENGAWASAN

Pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Pengawasan Intern dan Ekstern

Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan.” Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat (*built in control*) atau pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh inspektorat jenderal pada setiap kementerian dan inspektorat wilayah untuk setiap daerah yang ada di Indonesia, dengan menempatkannya di bawah pengawasan Kementerian Dalam Negeri.

Pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi. Dalam hal ini di Indonesia adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang merupakan lembaga tinggi negara yang terlepas dari pengaruh kekuasaan

manapun. Dalam menjalankan tugasnya, BPK tidak mengabaikan hasil laporan pemeriksaan aparat pengawasan intern pemerintah, sehingga sudah sepantasnya di antara keduanya perlu terwujud harmonisasi dalam proses pengawasan keuangan negara. Proses harmonisasi demikian tidak mengurangi independensi BPK untuk tidak memihak dan menilai secara obyektif aktivitas pemerintah.

2. Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai, “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan.” Lazimnya, pengawasan ini dilakukan pemerintah dengan maksud untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang akan membebankan dan merugikan negara lebih besar. Di sisi lain, pengawasan ini juga dimaksudkan agar sistem pelaksanaan anggaran dapat berjalan sebagaimana yang dikehendaki. Pengawasan preventif akan lebih bermanfaat dan bermakna jika dilakukan oleh atasan langsung, sehingga penyimpangan yang kemungkinan dilakukan akan terdeteksi lebih awal.

Di sisi lain, pengawasan represif adalah “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan.” Pengawasan model ini lazimnya dilakukan pada akhir tahun anggaran, di mana anggaran yang telah ditentukan kemudian disampaikan laporannya. Setelah itu, dilakukan pemeriksaan dan pengawasannya untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan.

3. Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagai bentuk “pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan.” Hal ini

berbeda dengan pengawasan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan melalui “penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggung jawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.” Di sisi lain, pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah sesuai dengan peraturan, tidak kadaluarsa, dan hak itu terbukti kebenarannya.” Sementara, hak berdasarkan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya yang serendah mungkin.”

Pengawasan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) dan pemeriksaan kebenaran materiil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*). Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan negara, pengawasan ditujukan untuk menghindari terjadinya “korupsi, penyelewengan, dan pemborosan anggaran negara yang tertuju pada aparatur atau pegawai negeri.” Dengan dijalankannya pengawasan tersebut diharapkan pengelolaan dan pertanggung jawaban anggaran dan kebijakan negara dapat berjalan sebagaimana direncanakan.

1. Ditinjau menurut waktu

- a) Pengawasan preventif, yaitu pengawasan yang dilakukan pada saat pekerjaan sedang berlangsung.
- b) Pengawasan represif, yaitu pengawasan yang dilaksanakan pada akhir selesainya kegiatan.

2. Ditinjau objek pengawasan

- a. Pengawasan administratif, yaitu pengawasan dilaksanakan di bidang yang fungsinya dikategorikan sebagai tugas administratif (bagian keuangan, bagian personalia dan sebagainya).
- b. Pengawasan operatif, yaitu pengawasan yang dilaksanakan pada

bidang yang berfungsi melaksanakan pekerjaan operatif (bagian proses produksi, bagian marketing dan sebagainya).

3. Ditinjau subjek pengawasan

- a. Pengawasan intern, yaitu yang dilakukan oleh atasan dari petugas/bawahan yang bersangkutan.
- b. Pengawasan ekstern, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh orang-orang di luar organisasi.

LANGKAH-LANGKAH PENGAWASAN

Seperti dikemukakan di depan bahwa langkah-langkah proses pengawasan ada empat langkah. Empat langkah tersebut apabila digambarkan sebagai berikut:

Langkah-langkah Proses Pengawasan



Gambar: 9.1 langkah-langkah proses pengawasan

1. Menetapkan Standar

Kegiatan pengawasan adalah mengukur atau menilai pelaksanaan atau hasil pekerjaan dari pada pejabat atau pekerja, untuk dapat melakukan pengukuran harus mempunyai alat pengukur (standar), Standar ini adalah mutlak diperlukan, yaitu untuk mengukur atau menilai apakah pekerjaan dilakukan sesuai dengan sasaran-sasaran yang ditentukan (standar) atau tidak. Standar tersebut harus ditetapkan lebih

dahulu sebelum para pekerja melaksanakan pekerjaan (tugas-tugasnya), dan para pekerja harus tahu benar ukuran yang dipergunakan untuk menilai pekerjaannya. Karena itu harus dijelaskan sebaik-baiknya kepada para pekerja sebelum melaksanakan pekerjaannya.

Dalam garis besarnya, jenis-jenis standar itu dapat digolongkan ke dalam empat bentuk yaitu:

- a. Standar fisik :
 - 1) Jumlah produksi
 - 2) Kualitas produksi
 - 3) Jumlah langganan
- b. Standar moneter :
 - 1) Biaya tenaga kerja
 - 2) Biaya penjualan
 - 3) Laba kotor
 - 4) Pendapatan penjualan
- c. Standar waktu :
 - 1) Kecepatan produksi
 - 2) Batas waktu selesainya suatu pekerjaan
- d. Standar intangible :
 - 1) Sikap pekerja terhadap perusahaan
 - 2) Kesetiaan pekerja terhadap pekerjaan

Demikianlah berbagai jenis standar yang dipergunakan untuk menilai efektif tidaknya kegiatan-kegiatan para pekerja. Bentuk standar mana yang akan dipergunakan akan tergantung kepada jenis kegiatan yang akan dinilai.

2. Pengukuran Kegiatan

Agar pengukuran kegiatan dapat dilakukan secara tepat perlu diperhatikan:

- a) Berapa kali (how after) pelaksanaan seharusnya diukur (setiap jam, setiap hari, setiap bulan dan sebagainya).
- b) Dalam bentuk apa (what form) pengukuran akan dilakukan (laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telepon).
- c) Siapa (who) yang terlibat pengukuran (manajer, kepala bagian dan sebagainya).

Adapun pelaksanaan pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan:

- a) Observasi/inspeksi
- b) Laporan lisan dan tertulis
- c) Pengujian/test, mengambil sample
- d) Metode otomatis

3. Membandingkan kegiatan dengan standar

Dimaksudkan untuk mengetahui ada/tidaknya penyimpangan-penyimpangan (deviasi). Penyimpangan-penyimpangan dianalisa untuk mengetahui mengapa standar tidak dapat dicapai dan mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan.

4. Melakukan tindakan koreksi

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, maka tindakan ini harus diambil/dilakukan. Tindakan koreksi mungkin berupa:

- a) Mengubah standar mula-mula (mungkin standar terlalu tinggi atau rendah).

- b) Mengubah pengukuran kegiatan (inspeksi terlalu sering/kurang, mungkin mengganti sistem pengukuran).
- c) Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

TUJUAN PENGAWASAN

1. Untuk mengetahui apakah sesuatu kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang digariskan.
2. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu dilaksanakan dengan instruksi serta asas-asas yang telah ditentukan.
3. Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan, kelemahan-kelemahan dalam bekerja.
4. Untuk mengetahui apakah kegiatan berjalan efisien.
5. Untuk mencari jalan keluar, bila ternyata dijumpai kesulitan-kesulitan dan kegagalan ke arah perbaikan.

Cara-Cara Pengawasan

1. Peninjauan pribadi (Personal inspection, personal observation), Mengawasi dengan meninjau secara pribadi sehingga dapat melihat sendiri pelaksanaan kegiatan.
2. Interview/laporan lisan, Pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan.
3. Laporan tertulis, Pengawasan mengenai pertanggung jawaban tentang pelaksanaan kegiatan bawahan sesuai dengan tugas dan wewenangnya kepada atasan yang dilaporkan secara tertulis.
4. Laporan dan pengawasan kepada hal-hal yang bersifat luar biasa, Sistem atau cara pengawasan dimana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi pengawasan dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa yang istimewa atau luar biasa.

PENTINGNYA PENGAWASAN

Suatu organisasi akan berjalan terus dan semakin komplek dari waktu ke waktu, banyaknya orang yang berbuat kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, inilah yang membuat fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap organisasi. Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

Ada beberapa alasan mengapa pengawasan itu penting, diantaranya:

1. Perubahan lingkungan organisasi

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus – menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi, semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin kualitas dan profitabilitas tetap terjaga. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif

3. Meminimalisasikan tingginya kesalahan – kesalahan

Bila para bawahan tidak membuat kesalahan, manajer dapat secara

sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu – satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugasnya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

5. Komunikasi

6. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi

Langkah terakhir adalah perbandingan petunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil dan kemudian pengambilan tindakan.

ALAT BANTU PENGAWASAN

Alat-alat pengawasan yang paling dikenal dan paling umum digunakan :

1) Manajemen Pengecualian (Management by Exception)

Manajemen pengecualian adalah teknik pengawasan yang memungkinkan hanya penyimpangan kecil antara yang direncanakan dan kinerja aktual yang mendapatkan perhatian dari wirausahawan. Manajemen pengecualian didasarkan pada prinsip pengecualian, prinsip manajemen yang muncul paling awal pada literatur manajemen. Prinsip pengecualian menyatakan bahwa bawahan menangani semua persoalan

rutin organisasional, sementara wirausahawan menangani persoalan organisasional non rutin atau diluar kebiasaan.

2) Management Information System (MIS)

MIS yaitu suatu metoda informal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen, informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi-fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi yang dilaksanakan secara efektif.

MIS dirancang melalui beberapa tahap utama yaitu :

1. Tahap survei pendahuluan dan perumusan masalah.
2. Tahap desain konseptual.
3. Tahap desain terperinci
- .4. Tahap implementasi akhir.

Kriteria agar MIS berjalan efektif, yaitu :

- Mengikut sertakan pemakai dalam tim perancangan
- Mempertimbangkan secara hati-hati biaya system
- Memperlakukan informasi yang relevan dan terseleksi
- Adanya pengujian pendahuluan
- Menyediakan latihan dokumentasi tertulis bagi para operator dan pemakai system

Sedangkan criteria utama MIS efektif yaitu :

- Pengawasan terhadap kegiatan yang benar
- Tepat waktu dalam pemakainya
- Menekan biaya secara efektif
- System yang digunakan harus tepat dan akurat
- Dapat diterima oleh yang bersangkutan

3) Analisa Rasio

Rasio adalah hubungan antara dua angka yang dihitung dengan membagi satu angka dengan angka lainnya. Analisa rasio adalah proses menghasilkan informasi yang meringkas posisi financial dari organisasi dengan menghitung rasio yang didasarkan pada berbagai ukuran finansial yang muncul pada neraca dan neraca rugi-laba organisasi.

4) Penganggaran

Anggaran dalam organisasi ialah rencana keuangan yang menguraikan bagaimana dana pada periode waktu tertentu akan dibelanjakan maupun bagaimana dana tersebut akan diperoleh. Anggaran juga merupakan laporan resmi mengenai sumber-sumber keuangan yang telah disediakan untuk membiayai pelaksanaan aktivitas tertentu dalam kurun waktu yang ditetapkan. Disamping sebagai rencana keuangan, anggaran juga merupakan alat pengawasan.

Anggaran adalah bagian fundamental dari banyak program pengawasan organisasi. Pengawasan anggaran atau Budgetary Control itu sendiri merupakan suatu sistem sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu anggaran untuk mengawasi kegiatan-kegiatan manajerial, dengan membandingkan pelaksanaan nyata dan pelaksanaan yang direncanakan.

KARAKTERISTIK PENGAWASAN YANG EFEKTIF

Agar pengawasan efektif, maka para manajer harus menghayati reaksi manusia terhadap sistem pengawasan. Manusia tidak begaitu saja menerima pengawasan yang dilakukan manajer. Reaksinya bermacam-macam menolak sekali pengawasan terhadapnya, mempertahankan diri dari sistem pengawasan yang diterapkan padanya dan membela kinerja dan menolak sasaran kinerja yang tersirat dan tersurat pada tujuan. Hal ini makin jelas bila sumber daya terbatas dan situasi penuh tekanan. Dalam situasi seperti itu, orang cenderung untuk mempertahankan hasil kerja yang dibatasi oleh kendala sehingga pengawasan biasanya tidak dikehendaki.

Stoner mengemukakan bahwa pengawasan yang efektif itu haruslah memenuhi persyaratan sbb:

1. Ketepatan
2. Sesuai waktu,
3. Objektif dan kompherensif ,
4. Fokus pada titik pengawasan strategis,
5. Realistis secara ekonomis

Menurut Schermerhorn , agar supaya pengawasan itu efektif haruslah :

1. Berorientasi pada hal-hal yang strategis pada hasil-hasil

2. Berbasis informasi
3. Tidak kompleks
4. Cepat dan berorientasi perkecualian
5. Dapat dimengerti
6. Luwes
7. Konsisten dengan struktur organisasi
8. Dirancang untuk mengakomodasi pengawasan diri
9. Positif mengarah ke perkembangan , perubahan dan perbaikan
10. Jujur dan objektif

Sistem pengawasan yang efektif itu seharusnya mendukung strategis dan memfokuskan diri pada apa yang harus dilakukan , tidak saja pada usaha pengukuran . Pokok perhatian ada pada kegiatan yang penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

Sistem pengawasan harus mendukung usaha menyelesaikan masalah dengan pengambilan keputusan , tidak hanya menunjukkan penyimpangan-penyimpangan. Sistem tersebut harus dapat menunjukan mengapa terjadi penyimpangan dan apa yang harus dilakukan untuk perbaikannya.

Sistem pengawasan harus dapat dengan cepat atau dini mendeteksi penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat pula dilakukan dengan segera agar terhindar hal-hal yang tidak diharapkan ; kalau perlu dengan cara-cara pengecualian .

Sistem pengawasan yang efektif memberikan informasi yang cukup bagi para pengambil keputusan , artinya informasi yang mudah dimengerti , padat . Sistem pengawasan harus dapat mengakomodasi situasi yang unik atau yang berubah-ubah . Sistem pengawasan harus pula dapat mengakomodasikan kapasitas seseorang untuk mengawasi dirinya sendiri .

Yang penting harus ada saling percaya , komunikasi dan partisipasi pihak-pihak yang berkepentingan . Pengawasan diri tercipta bila rancang bangun kerja itu jelas dan pemilihan orang yang mampu bagi pekerjaannya dilakukan dengan baik .

Sistem pengawasan harus menitik-beratkan pada pengembangan , perubahan dan perbaikan ; kalau dapat sanksi dan peringatan itu diminumkan . Kalau sanksi diperlukan haruslah dilaksanakan dengan hati-hati dan manusiawi . Akhirnya sistem pengawasan harus jujur dan objektif artinya tidak memihak , dan satu-satunya tujuan adalah peningkatan kerja

Pengawasan adalah Proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan adalah tanggung jawab pimpinan , tapi karena tidak mungkin pimpinan melakukan semuanya maka pengawasan dilimpahkan kepada unit pengawasan.

Jenis-jenis pengawasan:

1. Pengawasan Intern dan Ekstern;
2. Pengawasan Preventif;
3. Pengawasan Aktif (dekat) dan Pasif;
4. Pengawasan kebenaran formil menurut hak (*rechtmatigheid*) dan kebenaran materiil mengenai maksud & tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*).

Kontrol manajemen pendidikan pengelolaan secara menyeluruh atau pengendalian agar proses manajemen pendidikan tetap terarah dan tidak ada penyimpangan-penyimpangan. Langkah-langkah dasar dalam control manajemen pendidikan:

1. Menentukan standar dan metode yang digunakan untuk mengukur prestasi.
2. Mengukur prestasi kerja.
3. Menganalisis apakah prestasi kerja memenuhi syarat.
4. Mengambil tindakan koreksi

DAFTAR PUSTAKA

Agustinus,Wahyudi Sri.1996.Manajemen Strategik (Jakarrta Binarupa Aksara)

Amir,M.Tauffiq.2011.Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi (Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada)

Djaslim,Saladin.2003.Manajemen Strategik dan Kebijakan perusahaan (Bandungg:Linda Karya)

Siagian,P Mpa.2005.Manajemen Strategik (Jakarta: Bumi Aksara)