

STRATEGI

MANAJEMEN STRATEGI

Konsep Dasar, Teori dan Implementasi

Manajemen strategi adalah suatu proses, di mana formasi masa lalu, saat ini dan ramalan masa mendatang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan. Proses di mulai dari karakteristik manajemen strategik, formulasi, lingkungan eksternal dan internal, pengembangan strategik serta implementasi strategi agar mampu memenangkan persaingan secara global.

- BAB I KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGIK
- BAB II FORMULASI MANAJEMEN STRATEGIK
- BAB III AUDIT LINGKUNGAN EKSTERNAL
- BAB IV FORMULASI STRATEGIK: PERSAINGAN
- BAB V FORMULASI STRATEGIK: AUDIT LINGKUNGAN INTERNAL
- BAB VII TUJUAN JANGKA PANJANG (LONG TERM OBJECTIVE)
- BAB VIII PENGEMBANGAN STRATEGI
- BAB IX SISTIM DAN LINGKUNGAN BISNIS
- BAB X IMPLEMENTASI STRATEGI
- BAB XI ORGANISASI MULTINASIONAL
- BAB XII MANAJEMEN STRATEGI ERA GLOBALISASI

Penerbit dan Percetakan

NoerFikri

Jl. Mayor Mahidin No. 142
Tlp./Fax. (0711) 366 625
E-mail : noerfikri@gmail.com
Palembang - Indonesia

ISBN 978-602-447-734-9



9 786024 477349

Omar Hendro
Sri Rahayu

MANAJEMEN STRATEGI

Konsep Dasar, Teori dan Implementasi

Omar Hendro
Sri Rahayu

MANAJEMEN STRATEGI Konsep Dasar, Teori dan Implementasi



MANAJEMEN STRATEGI

Konsep Dasar, Teori dan Implementasi

Omar Hendro
Sri Rahayu



**Dilarang memperbanyak, mencetak, menerbitkan
sebagian maupun seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit**

Ketentuan Pidana

Kutipan Pasal 72 Undang-undang Republik Indonesia

Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

MANAJEMEN STRATEGI

Konsep Dasar, Teori dan Implementasi

Penulis : Omar Hendro
Sri Rahayu
Layout : Nyimas Amrina Rosyada
Desain Cover : Ismoko

Hak Penerbit pada **Noer Fikri Offset**
Anggota IKAPI (No. 012/SMS/13)

Dicetak oleh:
CV. Amanah
Jl. Mayor Mahidin No. 142
Telp/Fax : 366 625
Palembang – Indonesia 30126
E-mail : noerfikri@gmail.com

Cetakan I : Juli 2021
16,25 x 25 cm
xiv, 136 hlm

Hak Cipta dilindungi undang-undang pada penulis
All right reserved

ISBN : 978-602-447-734-9

“Masing-masing dari kalian adalah pemimpin
dan masing-masing kalian akan ditanya
tentang apa yang dia pimpin.” (HR. Bukhari)



*Untuk sahabat seprofesi, mahasiswa/ku
dan para pembaca*

SAMBUTAN

Prof. Dr. Ir. Koesmawan, M.Sc., MBA., DBA.

Dosen Institute Teknologi dan Bisnis (ITB) Ahmad Dahlan Jakarta & Ketua Senat Akademik.

Promotor Program Doktor Pascasarjana UMJakarta, UIN SYAHID, Univ. Trisakti dan Pascasarjana UMPalembang



Assalamu'alaikum Wr Wb.

Saya mengucapkan selamat kepada Tim Penyusun di masa pandemik Covid 19 ini dapat menyelesaikan Buku *Manajemen Strategik*. Terbitnya buku ini bagian dari kewajiban para Dosen Pengampu suatu matakuliah. Dukungan Universitas Muhammadiyah Palembang menjadi komitmen untuk meningkatkan kompetensi para dosennya. Lembaga telah memacu para dosen untuk produktif melaksanakan *Catur Dharma* di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Buku Manajemen Strategik ini sangat baik, karena memadukan Konsep Dasar, Teori dan Implementasi di dunia organisasi dan bisnis. Mempermudah mahasiswa mengetahui dan memahami tentang Manajemen Strategik saat perkuliahan. Memberikan manfaat dan menjadi literatur para praktisi pimpinan perusahaan.

Pentingnya buku ini karena berisikan mulai dari konsep, perkembangan formulasi strategi, alternatif strategi, implementasi dan strategi, serta Isu-isu Global. Materi penutup buku ini yaitu aplikasi Ilmu Manajemen Strategik dalam Kehidupan Individu dan Kepemimpinan.

Saya berharap buku *Manajemen Strategik* ini dapat memberi warna dan nuansa baru bagi para pembaca. Namun untuk kemajuan mendatang Tim Penulis buku *Manajemen Strategik* ini menerima saran dan kritik yang membangun. Semoga buku ini memberi banyak manfaat bagi masa depan bangsa yang lebih

baik. Semoga Allah SWT memberikan pertunjuk dan perlindungan kepada kita semua, dan pandemik covid 19 segera berakhir, Amin.

Wassalamu'alaikum Wr Wb.

Palembang, Juli 2021



Prof. Dr. Ir. Koesmawan, M.Sc., MBA., DBA.



PRAKATA PENGANTAR EDISI PERTAMA

Assalamu'alaikum Wr Wb.

Alhamdulillah Syukur buku ini dapat kami diselesaikan berkat kerja keras dan ridho dari Allah SWT. Buku ini bertujuan untuk mempermudah mahasiswa dalam memahami dan menguasai materi yang disampaikan para dosen dalam mata kuliah Manajemen Strategik. Selain itu juga diharapkan menjadi pustaka para praktisi pimpinan di organisasi ataupun perusahaan.

Buku ini dianggap penting untuk dibaca karena berisikan berbagai konsep dasar tentang perkembangan Karakteristik Manajemen Strategi, Formulasi Strategi, Mengidentifikasi Visi dan Misi, Lingkungan Bisnis, Rumusan Strategi: Mengidentifikasi Lingkungan Bisnis, Mengembangkan Tujuan Jangka Panjang, Mengembangkan alternatif strategi, Implementasi Strategi, Evaluasi Strategi, Isu-isu Internasional/ Global. Akhir materi buku ini yaitu Aplikasi Ilmu Manajemen Strategik dalam Kehidupan Individu dan Aplikasi Ilmu Manajemen dalam Praktik Kepemimpinan.

Penulis menyadari masih terdapat adanya kekurangan dan kelemahan dalam buku ini, disebabkan keterbatasannya terutama masih kurangnya materi dan referensi yang dibaca serta waktu penyelesaian buku di masa pandemic Covid 19 ini. Dengan segala kerendahan hati, kami Tim Penulis mengharapkan gagasan, saran dan kritik yang membangun dari pembaca demi perbaikan buku ini. Penyusun berterimakasih atas materi/bahan dari para penyusun buku ***Manajemen Strategik*** yang penulis Rilis dari Internet dan literatur cetak. Harapannya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semoga Allah SWT memberikan pertunjuk dan perlindungan kepada kita semua, Amin.

Wassalamu'alaikum Wr Wb.

Palembang, Juni 2021

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line that ends in a small arrowhead pointing to the right.

Dr.Omar Hendro, SE.M.Si
& Dr. Sri Rahayu.SE.MM



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Motto	iii
Halaman Sambutan	iv
Prakata	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	xiv
BAB I Karakteristik Manajemen Strategik	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Konsep Dasar Manajemen Strategik	1
1. Pengertian Manajemen Strategik	1
2. Model Manajemen Strategik.....	3
3. Manfaat Manajemen Strategik.....	8
C. Perencanaan Manajemen Strategik.....	9
1. Sasaran dan Rencana	9
2. Hierarki Rencana Organisasi	10
3. Perbedaan antara Perencanaan Strategik dengan Operasional	10
Latihan BAB I.....	11
BAB II Formulasi Manajemen Strategik	13
Pendahuluan	13
A. Melakukan Analisis Lingkungan Internal	13
B. Melakukan Analisis Lingkungan Eksternal.....	16
C. Mengembangkan Visi dan Misi yang Jelas	17
D. Menyusun Sasaran dan Tujuan Perusahaan	20
E. Merumuskan Pilihan dan Memilih Strategi yang Tepat	22
F. Menentukan Pengendalian	22
Latihan BAB II.....	23
BAB III Audit Lingkungan Eksternal	25
A. Lingkungan Eksternal	25
1. Pengertian Lingkungan Eksternal.....	25
2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	25

B. Audit Eksternal	26
C. Kekuatan Eksternal	26
Latihan BAB III	29
BAB IV Formulasi Strategik: Persaingan	31
A. Model Persaingan	31
1. Pengertian Model Lima Kekuatan Porter	31
2. Tiga Langkah Menggunakan Model Lima Kekuatan Porter.....	32
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persaingan	32
1. Persaingan antar Perusahaan Saingan.....	32
2. Potensi masuknya pesaing baru	33
3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi/pengganti	33
4. Daya Tawar-menawar Pemasok	34
C. Pemasok Komponen dari Luar	34
Latihan BAB IV	35
BAB V Formulasi Strategik: Audit Lingkungan Internal	37
Pendahuluan	37
A. Audit Lingkungan Internal	38
1. Pengertian Lingkungan Internal.....	38
2. Proses Audit Lingkungan Internal.	38
B. Manajemen	38
1. Perencanaan	39
2. Pengorganisasian	39
3. Memotivasi	39
4. Penyusunan Staf.....	41
5. Pengawasan (<i>Controlling</i>)	41
C. Pemasaran (<i>Marketing</i>).....	41
1. Analisis Lingkungan Umum (<i>Environmental Analysis</i>)....	41
2. Analisis Perilaku Konsumen (<i>Consumer Behavior Analysis</i>).....	41
3. Analisis Perilaku Pesaing (<i>Competitor Behavior Analysis</i>)...	42
D. Keuangan / Akuntansi	43
1. Keputusan Investasi (<i>Investment Decision</i>) / Penganggaran Modal (<i>Capital Budgeting</i>)	43
2. Keputusan Keuangan	44

3. Keputusan Dividen	44
E. Operasional / Produksi.....	44
1. Proses	44
2. Kapasitas	45
3. Sedian.....	45
4. Tenaga Kerja.....	45
5. Mutu.....	45
F. Sistim Informasi	45
1. Kekuatan (<i>Strengths</i>)	46
2. Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	46
3. Peluang (<i>Opportunities</i>).....	46
4. Ancaman (<i>Threats</i>)	46
G. Pemanfaatan Analisis SWOT	47
Kesimpulan.....	48
Latihan BAB V.....	49
BAB VI Tingkatan Manajemen Strategik	51
Pendahuluan	51
A. Strategi Korporasi.....	51
B. Strategi Bisnis.....	54
C. Strategi Fungsional	56
Latihan BAB VI.	57
BAB VII Tujuan Jangka Panjang (<i>Long Term Objective</i>).....	59
A. Pengertian (<i>Definition</i>)	59
B. Kategori Umum <i>Long Term Objective</i>	60
1. <i>Profitability</i> (Profitabilitas).....	60
2. <i>Employee Development</i> (<i>Pengembangan Karyawan</i>)	60
3. <i>Productivity</i> (<i>Produktifitas</i>)	60
4. <i>Technology Leadership</i> (<i>Teknologi Kepemimpinan</i>).....	60
5. <i>Employee Relations</i> (<i>Relasi Pekerja</i>)	60
6. <i>Competitive Position</i> (<i>Posisi Kompetitif</i>)	61
7. <i>Responsibilities to Society</i> (<i>Tanggung Jawab untuk Masyarakat</i>).....	61
C. <i>Designing Jobs</i> (<i>Mendesain Pekerjaan</i>).....	61
D. <i>Benefits of Long Term Objective</i> (<i>Manfaat Tujuan Jangka Panjang</i>)	62

E. <i>Not Managing by Objective</i>	62
F. <i>Tips For Setting Long Term Objective</i>	63
Latihan BAB VII.....	64
BAB VIII Pengembangan Strategik.....	65
A. Strategi Pengembangan	65
1. Pengertian Strategi Pengembangan	65
2. Pengembangan Usaha.....	66
B. Ekonomi Kreatif.....	67
1. Pengertian Ekonomi Kreatif	67
2. Peran Ekonomi Kreatif	68
Latihan BAB VIII.....	73
BAB IX Sistim dan Lingkungan Bisnis.....	75
A. Sistim Perusahaan.....	75
1. Pengertian Sistim Perusahaan.....	75
2. Sifat dari Sistim Perusahaan	75
B. Lingkungan Bisnis.....	75
1. Era Bisnis Global.....	76
2. Era Pasar Global	76
3. Era Informasi Global	77
4. Era Teknologi Informasi Global.....	77
5. Era Manajemen Mutu Terpadu atau <i>Total Quality Management</i>	78
C. Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis Terhadap Munculnya Perusahaan Berkelas Dunia.....	79
1. Produk dan Jasa yang Dihasilkan Berstandar Kelas Dunia.....	80
2. Sistem Manajemen yang Digunakan Berkelas Dunia.....	80
D. Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis pada Paradigma Baru Organisasi dan Manajemen.....	82
1. Merampingkan Organisasi dan Mengubah Proses Manajemen.....	82
2. Memisahkan Kerja dari Lokasi.....	82
3. Mengatur-ulang Alur Kerja	83
4. Meningkatkan Fleksibilitas Organisasi.....	83
5. Menata-Ulang Batasan-Batasan Organisasional.....	84

6. Memenangkan Persaingan Bisnis	85
E. Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis Pada Paradigma Manajemen Mutu.....	87
1. Fokus Kepada Pelanggan.....	87
2. Keterlibatan Tenaga Kerja Secara Total	88
3. Proses yang Terpusat.	88
4. Sistem yang Terintegrasi	88
5. Pendekatan yang Sistematis dan Strategis.	89
F. Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis pada Akuntansi Manajemen	89
G. Kesimpulan.....	92
Latihan BAB IX	93
BAB X Implementasi Strategi.....	95
A. Implementasi Strategi	95
1. Pengertian Implementasi Strategi	95
2. Tahapan Penting Implementasi Strategi	95
B. Pengendalian dan Evaluasi	96
C. Implementasi Strategi: Mengorganisasi Tindakan	97
1. Siapa yang Mengimplementasikan Strategi?.....	97
2. Siapa yang Mengimplementasikan Strategi?.....	98
3. Bagaimana Strategi Diimplementasikan dan Mengorganisasikan Tindakan?	100
Kesimpulan	102
Latihan Bab 10	102
BAB XI Organisasi Multinasional.....	103
A. Organisasi Multinasional	103
1. Pengertian Organisasi Multinasional	103
2. Keuntungan dan Kerugian dari Operasi Internasional.....	104
B. Operasi Asing dapat Terukur oleh Fraksi Nasionalis	105
C. Tantangan Global	106
1. Globalisasi	107
2. Tingkat Pajak Korporat Secara Global	108
3. Amerika Serikat versus Budaya Bisnis.....	109
D. Perbedaan Komunikasi di Seluruh Negara	111
E. Budaya Bisnis di Seluruh Negara	112

1. Budaya Bisnis Meksiko	112
2. Budaya Bisnis Jepang	113
3. Budaya Bisnis Brasil.....	114
4. Budaya Bisnis Mesir.....	115
5. Budaya Bisnis Tiongkok.....	115
6. Budaya Bisnis India	116
7. Budaya Bisnis Nigeria	117
F. Iklim Bisnis Lintas Negara/Benua.....	117
G. Keanggotaan Serikat Pekerja Lintas Eropa	117
Latihan Bab 11	118
BAB XII Manajemen Strategi Era Globalisasi	119
Pendahuluan	119
A. Globalisasi Integrasi Internasional.	119
B. Strategi Era Globalisasi	120
1. Persaingan Global dengan Lini Yang Luas	121
2. Fokus Global	121
3. Fokus Nasional	121
4. Ceruk (Celah) yang Terlindung.....	121
5. Analisa Lingkungan Eksternal	121
6. Analisis Lingkungan Internal	122
7. Strategi Tingkat Bisnis	123
8. Strategi Tingkat Perusahaan.....	123
9. Strategi Akuisisi dan Restrukturisasi.....	124
10. Strategi Internasional.....	125
11. Kepemimpinan Strategis	125
Kesimpulan	125
Latihan 12.....	126
PUSTAKA.....	127
GLOSARIUM.....	129
TENTANG PENULIS.....	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis	4
Gambar 1.2. Model Manajemen Strategis.....	5
Gambar 1.3. Hierarki Perencanaan	10
Gambar 4.1. Model Kekuatan dari Kompetisi (Porter's Five-Forces Model).....	31
Gambar 6.1. Hubungan masing-masing tingkatan strategi.	51
Gambar 7.1. Pencapaian Tujuan.	59
Gambar 8.1. Ekonomi Kreatif	72
Gambar 10.1. Skema proses manajemen strategik.....	97

BAB I

KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGIK

Tujuan Pembelajaran

- 1. Menjelaskan Konsep Manajemen Strategik**
- 2. Menjelaskan Model Manajemen Strategik**
- 3. Menjelaskan Manfaat Manajemen Strategik**
- 4. Perencanaan Manajemen Strategik**

A. Pendahuluan

Bidang ekonomi khususnya di lingkungan bisnis yang mengembangkan keilmuan manajemen secara teoritis dan praktis. Manajemen Strategik pada dasarnya merupakan suatu paradigma baru. Manajemen strategik diimplementasikan pada lingkungan organisasi baik profit (bisnis) maupun non profit (sosial). Siagian (2001:1). manajemen strategi di hadapkan pada paradigma baru meliputi unsur :

- 1) Gaya manajerial, menghargai pengakuan harkat dan martabat manusia.
- 2) Proses pengambilan keputusan “desentralisasi”.
- 3) Proses produksi tidak hanya efisiensi, namun ‘*go green*’.
- 4) Persaingan yang semakin tajam.
- 5) Pengelolaan organisasi berpegang pada norma dan etika.
- 6) Makin penting berorientasi pada pengguna produk.
- 7) Pihak manajemen memuaskan semua pihak.

B. Konsep Dasar Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan rangkaian dua kata terdiri dari kata manajemen dan strategik, keduanya mempunyai pengertian tersendiri, dan setelah dirangkai menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Para ahli memberikan pengertian tentang manajemen di antaranya:

Malayu S.P Hasibuan, Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan tenaga dan profesionalitas orang lain.

Horold Koontz dan Cyril O., Donnel Manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

G.R. Terry Manajemen adalah Seni dan ilmu, keduanya dipadukan dalam rangka mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan rencana pemimpin.

James A.F Stoner, Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Drucker dalam Barlian, strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Sejalan dengan pendapat Clausewitz dalam Wahyudi, sebagaimana yang dikutip oleh Akdon (2011) bahwa “Strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan peperangan. “Skinner” Strategik merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan.

Jadi secara etimologi, penggunaan kata “Strategik” dalam manajemen suatu organisasi adalah kiat, cara dan taktik utama yang sistematis dalam upaya melaksanakan fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan organisasi.

Akdon (2011) dalam bukunya *Strategic Management For Educational Management* mengutip bahwa secara terminology pengertian manajemen strategik dalam lingkungan organisasi profit dan non profit banyak ahli berpendapat:

- a. Wahyudi,” Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang”.
- b. Gluek& Jauch,” Manajemen Strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada suatu perkembangan strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.
- c. J.David Hunger & Thomas L.Wheelen” Manajemen Strategik adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang”.
- d. Miller,“ Manajemen Strategik adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas, yaitu analisis strategi, perumusan strategi dan implementasi strategi.
- e. Fred R. David, manajemen strategik adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan

lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya.

- f. E. Mulyasa, mengartikan Manajemen Strategik sebagai usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki mutu pelayanan sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan (peserta didik, orang tua, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat).

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa:

- 1) Manajemen Strategik adalah proses sistematis memilih alternatif strategi yang terbaik bagi suatu organisasi untuk mendukung gerak usaha organisasi dalam upaya mewujudkan target atau tujuan yang telah ditentukan.
- 2) Manajemen strategik mengalami tiga proses, yaitu pembuatan strategi (*formulating strategy*), penerapan strategi (*implementing strategy*) dan evaluasi terhadap strategi (*evaluating strategy*).

Dengan demikian manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan lingkungan sampai evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

2. Model Manajemen Strategik

Model menunjukkan replika (tiruan) dari realitas yang ingin diteliti atau dianalisis (Runyan, 1997). Sebuah model akan menggambarkan hubungan di antara variabel-variabel yang diteliti atau menjelaskan faktor-faktor penting yang merupakan kumpulan dari beberapa variabel atau determinan yang dapat menjelaskan suatu fenomena. Model manajemen strategik dapat dibagi ke dalam dua kelompok model, yakni *fit model* dan *strategic intent model* (Hill dan Jones, 2004). Di dalam fit model, perumus manajemen strategik akan berusaha menyesuaikan misi, tujuan dan strategi yang dibuat oleh perusahaan dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Model manajemen strategik yang termasuk dalam *fit model* adalah model manajemen strategik yang dikemukakan oleh Wheelen – Hunger, Pearce & Robinson dan Fred R. David, secara substansial ketiganya mencoba menyesuaikan misi, tujuan dan strategi yang dipilih

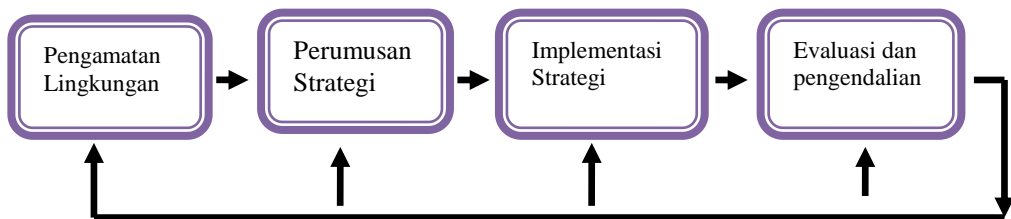
dengan perubahan perusahaan yang terjadi. Model manajemen strategik David & Thomas L. Wheelen.

a. Model Manajemen Strategik David & Wheelen dan Hunger

Dalam pengembangan manajemen strategiknya memilih empat elemen dasar tahapan proses sebagaimana yang disebutkan dalam bukunya Manajemen Strategis, yaitu:

- (1) Pengamatan lingkungan
- (2) Perumusan strategi
- (3) Implementasi strategi dan
- (4) Pengendalian

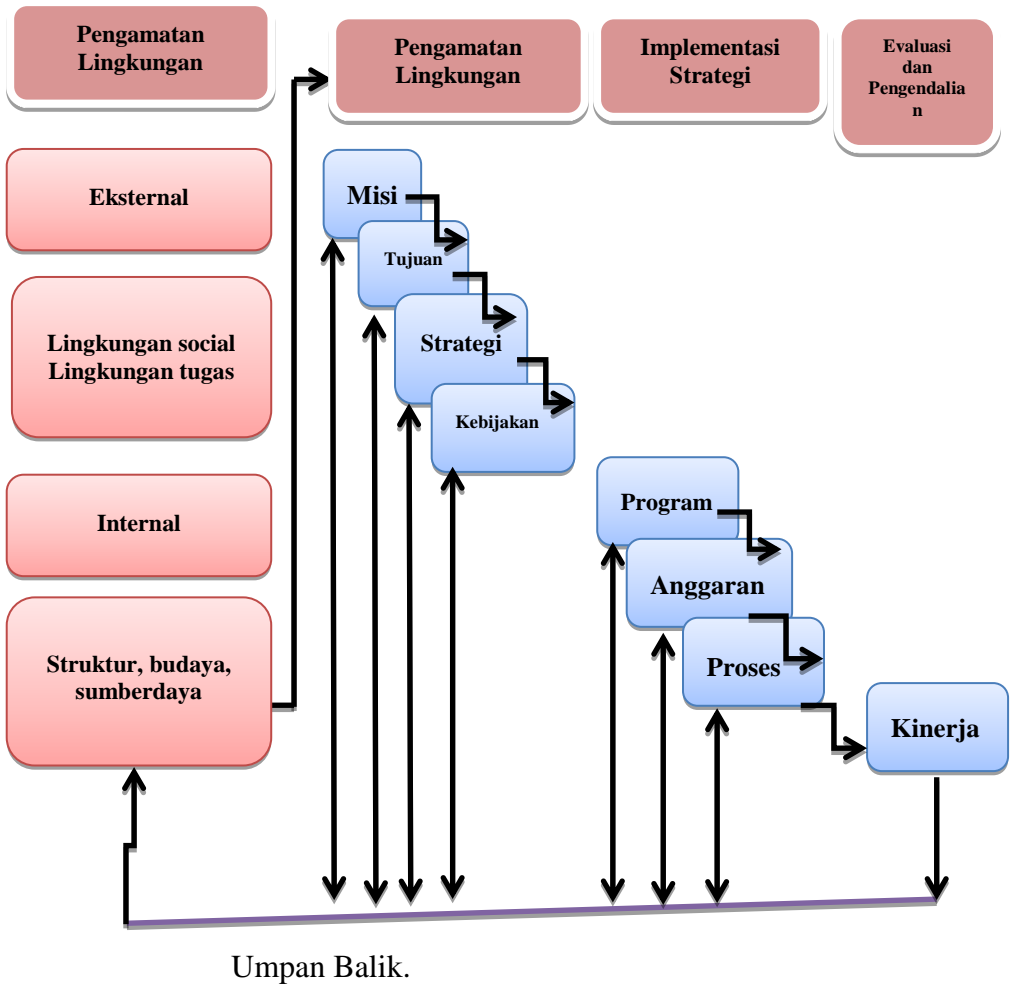
Interaksi keempat elemen tersebut sebagaimana yang dijelaskan dalam gambar berikut ini.



Gambar 1.1. Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis

Gambar di atas menjelaskan interaksi keempat elemen tersebut. Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan dan lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan ancaman. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perusahaan disebut faktor-faktor strategis yang diringkas dengan singkatan SWOT yang berarti *Strenghts* (kekuatan) *Weaknesses* (kelemahan) *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman). Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Perusahaan mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran dan prosedur. Dan akhirnya evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya

pengendalian aktivitas perusahaan. Adapun proses pengembangan model manajemen strategik Wheelen dan Hunger secara berkelanjutan dan detail terangkum dalam gambar berikut ini.



Gambar 1.2. Model Manajemen Strategis

b. Tahapan Manajemen Strategik Hunger J. David & Thomas L. Wheelen

1) Pengamatan Lingkungan

a) Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan

eksternal memiliki dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial.

Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Elemen-elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut industri. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum. Kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Kekuatan-kekuatan itu adalah ekonomi, sosiokultural, teknologi, dan politik-hukum.

b) Analisis Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel itu membentuk suasana di mana pekerjaan itu dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi:

(1) Struktur

Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi.

(2) Budaya

Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima oleh anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif.

(3) Sumber Daya Organisasi

Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku produksi barang dan jasa organisasi. Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional.

2) Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, dan penetapan pedoman kebijakan.

a) Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang mampu membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan kepada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan. Misi memberitahukan siapa kita dan apa yang kita lakukan.

b) Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi. Istilah sasaran (goal) sering rancu dengan istilah tujuan (objective). Sasaran adalah pernyataan terbuka yang berisi satu harapan yang akan diselesaikan tanpa perhitungan apa yang akan dicapai dan tidak ada penjelasan waktu penyelesaian.

c) Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

d) Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

3) Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

a) Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya, internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

b) Anggaran

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

c) Prosedur

Prosedur, kadang-kadang disebut Standard Operating Procedures (SOP). Prosedur adalah langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

4) Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Evaluasi dan pengendalian merupakan elemen utama yang terakhir manajemen strategis. Meskipun demikian elemen ini dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan dimulai kembali.

3. Manfaat Manajemen Strategik

Manajemen strategik mempunyai fungsi dan manfaat bagi seluruh organisasi/lembaga yang menerapkannya. Sebagaimana yang

dimaksudkan oleh AB Susanto dalam bukunya Manajemen strategik Komprehensif, bahwasannya manfaat yang diperoleh organisasi dalam menerapkan manajemen strategik diantaranya:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju oleh organisasi.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membantu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif dalam lingkungan yang semakin beresiko,
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Dengan demikian manfaat yang diperoleh oleh organisasi dari penerapan manajemen strategik adalah menjadikan organisasi lebih dinamis, fungsi kontrol berjalan efektif dan efisien meniadakan pertentangan dan mewujudkan keunggulan, memudahkan dan menyepakati perubahan pengembangan strategi yang dilaksanakan mendorong perilaku positif bagi semua pihak untuk ikut serta mengembangkan organisasi.

C. Perencanaan Manajemen Strategik

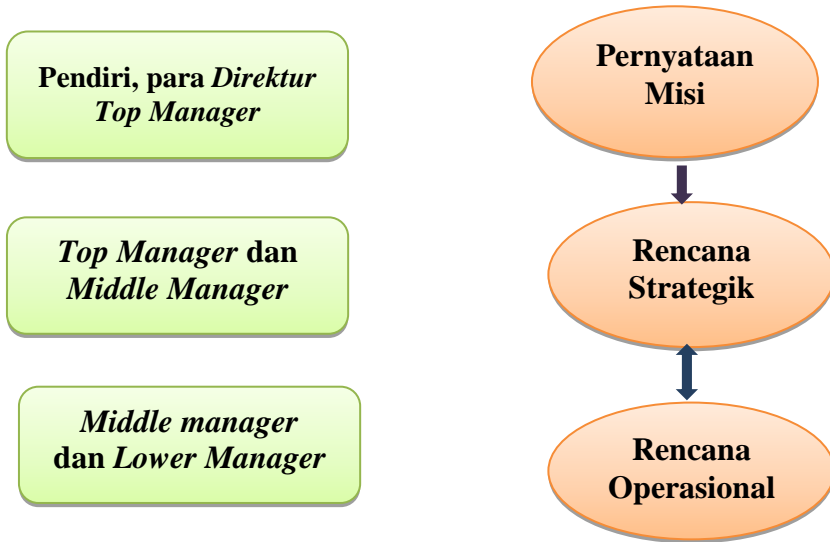
Perencanaan merupakan proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tersebut. Sasaran adalah suatu tujuan yang dikarakteristikan dengan suatu perbandingan jangka waktu yang pendek dan spesifik, pencapaian yang dapat diukur.

1. Sasaran dan Rencana

Pentingnya sasaran meliputi, sasaran memberikan arah, sasaran memfokuskan usaha kita, sasaran menjadi pedoman rencana dan keputusan kita dan sasaran membantu kita mengevaluasi kemajuan yang kita capai. Penting Perencanaan, karena tanpa perencanaan, para manajer tidak dapat mengetahui bagaimana sebaiknya mereka mengorganisasikan orang dan sumber daya secara efektif. Bahkan mereka tidak mempunyai ide yang jelas tentang apa yang perlu mereka organisasikan.

2. Hierarki Rencana Organisasi

Hierarki rencana organisasi terbagi 2 (dua), yaitu *pertama*, Perencanaan Strategik, yaitu rencana yang didesain oleh manajer tingkat tinggi, untuk memenuhi sasaran organisasi secara luas. *Kedua*, Perencanaan Operasional yaitu rencana yang terperinci tentang kebutuhan untuk mengimplementasikan strategi ke dalam kegiatan harian.



Gambar 1.3. Hierarki Perencanaan

3. Perbedaan antara Perencanaan Strategik dengan Operasional

Perencanaan strategik berbeda dengan perencanaan operasional, perbedaan itu meliputi :

- a. Dari segi jangka waktu
Rencana Strategik jangka waktunya melibatkan tahunan bahkan dekade, sedangkan perencanaan operasional tidak.
- b. Dari Segi Ruang Lingkup (Cakupan)
Perencanaan Strategik mempengaruhi kegiatan organisasi secara luas, sedangkan perencanaan operasional memiliki lingkup yang sempit dan terbatas.
- c. Dari Segi Kompleksitas dan Pengaruh yang Luas
Sasaran perencanaan strategik luas tapi seolah-olah sederhana, sedangkan perencanaan operasional lebih kompleks.
- d. Dari Segi Ketergantungan
Jika sebuah organisasi ingin efektif, maka rencana dan sasaran operasional harus mencerminkan rencana dan sasaran strategik,

sebaik misi organisasi yang lebih luas.

Latihan BAB 1

1. Jelaskan Konsep Manajemen Strategik!
2. Jelaskan Model Manajemen Strategik!
3. Jelaskan Manfaat Manajemen Strategik!
4. Jelaskan Perencanaan Manajemen Strategik!

BAB II

FORMULASI MANAJEMEN STRATEGIK

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan analisis lingkungan internal.
2. Menjelaskan analisis lingkungan eksternal.
3. Menjelaskan visi dan misi yang jelas.
4. Menjelaskan penyusunan sasaran dan tujuan perusahaan.
5. Menjelaskan pilihan-pilihan strategi dan memilih strategi yang tepat.
6. Menjelaskan penentuan pengendalian.

Pendahuluan

Hubais dan Najib (2014), proses manajemen strategi terdiri atas enam langkah yaitu: 1) melakukan analisis lingkungan internal, 2) melakukan analisis lingkungan eksternal, 3) mengembangkan visi dan misi yang jelas, 4) menyusun sasaran dan tujuan perusahaan, 5) merumuskan pilihan-pilihan strategi dan memilih strategi yang tepat, dan 6) menentukan pengendalian.

A. Melakukan Analisis Lingkungan Internal

Analisis terhadap lingkungan internal suatu organisasi bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses yang dimiliki. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis tersebut memiliki kemampuan (*capability*) yang akan menciptakan *distinctive competencies* sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif. Sedangkan bila sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan tidak mampu menciptakan *distinctive competencies* sehingga perusahaan kalah bersaing dibandingkan perusahaan pesaing, maka sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan dikatakan memiliki berbagai kelemahan.

Ada empat tahapan analisa sumber daya perusahaan atau organisasi untuk memetakan berbagai kekuatan dari sumber daya yang dimilikinya serta mengidentifikasi bagaimana kontribusi kekuatan sumber daya internal tersebut terhadap pencapaian keunggulan kompetitif menurut Duncan dkk sebagaimana yang dipaparkan oleh Ismail Solihin (2012) dalam bukunya Manajemen Strategik:

Tahap 1: Survei Potensi Kekuatan dan Kelemahan Organisasi

Pada tahap ini perusahaan atau organisasi melakukan survei terhadap rantai nilai yang mencakup berbagai infrastruktur, sumber daya manusia, pengembangan teknologi, proses pengadaan barang logistik ke dalam maupun ke luar, manajemen operasi, aktivitas pemasaran dan penjualan serta layanan perusahaan atau organisasi. Untuk melengkapi survei ini, harus melakukan survei terhadap laporan keuangan, standar sumber daya manusia, bagan organisasi serta terhadap pelanggan dan karyawan. Kemudian temuan-temuan dari survei tersebut dibandingkan dengan standar dan tren yang terjadi di lingkungan. Selanjutnya penilaian diberikan untuk menentukan apakah kinerja yang ditunjukkan sumber daya perusahaan atau organisasi merupakan kekuatan atau kelemahan dibandingkan dengan pesaing yang ada.

Tahap 2 : Pengelompokan Kekuatan dan Kelemahan Organisasi Berdasar Survey

Pada tahap ini yang terpenting adalah perusahaan atau organisasi harus memahami dengan tepat jenis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki baik dalam arti absolut maupun relatif terhadap pesaing. Dalam hal ini apakah kekuatan dan kelemahan terletak dalam bentuk sumber daya yang berwujud ataukah yang tidak berwujud? Apakah kekuatan atau kelemahan itu terutama diakibatkan oleh ada atau tidak adanya keahlian dan pengalaman karyawan dalam melakukan pekerjaan saat ini di dalam organisasi? Ataukah kekuatan dan kelemahan terletak pada kemampuan atau ketidak mampuan manajer dan karyawan untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan berbagai sumber daya dan keahlian? Pada tahap kedua ini, kekuatan dan kelemahan potensial dikategorikan sebagai kekuatan dan kelemahan sumber daya (*resources*) dan kekuatan atau kelemahan kemampuan (*capability*). Menurut pendekatan strategis berbasis sumber daya (*resources-based approach*) kedua hal tersebut akan menentukan keunggulan kompetitif perusahaan.

Selanjutnya dilakukan penelaahan lebih lanjut dalam bentuk pertanyaan kategori sumber daya dan kemampuan, untuk melihat apakah sumber daya dan kemampuan memberi kontribusi riil terhadap kemampuan bersaing perusahaan saat ini ataukah masih bersifat potensial.

Berbagai pertanyaan yang diajukan menurut Ismail Solihin (2012) dalam bukunya Manajemen Strategik adalah sebagai berikut:

a) *Question for Value*

Apakah sumber daya dan kemampuan yang saat ini dimiliki perusahaan atau organisasi bernilai bagi para pelanggan? Apakah para pesaing memiliki sumber daya atau kemampuan yang bernilai bagi para pelanggan tetapi tidak dimiliki perusahaan?

b) *Question for Rareness*

Berapa banyak pesaing yang memiliki sumber daya dan kemampuan seperti yang dimiliki perusahaan atau organisasi? Jika pesaing sedikit yang memiliki sumber daya dan kemampuan yang dimiliki, maka sumber daya dan kemampuan tersebut merupakan kekuatan dan begitu juga sebaliknya.

c) *Question for Imitability*

Apakah pesaing memiliki sarana untuk memperoleh sumber daya dan kemampuan yang saat ini dimiliki perusahaan atau organisasi? Jika tidak, maka sumber daya dan kemampuan tersebut merupakan kekuatan bagi perusahaan atau organisasi dan begitu juga sebaliknya.

d) *Question for Sustainability*

Pertanyaan yang muncul adalah sampai berapa lama perusahaan atau organisasi mampu memelihara nilai, kelangkaan (*rareness*) dan sulitnya sumber daya atau kemampuan untuk ditiru dan diungguli oleh pesaing? Setelah derajat kekuatan dan kelemahan (*power of strength and weakness*) dikelompokkan sesuai dengan empat kategori pertanyaan, kemudian dilakukan analisis secara mendalam terhadap masing-masing sumber daya untuk menentukan apakah sumber daya dan kemampuan yang dimiliki saat ini merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) atau merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap kerugian kompetitif (*competitive disadvantage*). Penilaian yang dapat diberikan untuk masing-masing sumber daya dan kemampuan adalah sebagai berikut:

- (1) *Inadequate*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki di bawah kebutuhan minimum
- (2) *Adequate*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki hanya memenuhi kebutuhan minimum

- (3) *Attractive*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki di atas kebutuhan minimum, sehingga bisa bersaing meskipun belum menunjukkan keunggulan kompetitif
- (4) *Potential*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki cukup menarik perhatian pesaing dan memperoleh pertimbangan strategis.
- (5) *Competitive*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki benar-benar memiliki keunggulan kompetitif/kerugian kompetitif secara relatif.
- (6) *Distinctive*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki benar-benar tidak bisa diduplikasi oleh pesaing.

Tahap 3 : Investigasi Sumber Keunggulan Kompetitif

Hal yang paling penting dilakukan pada tahap 3 adalah menetapkan dengan tepat bagian aktivitas utama maupun aktivitas pendukung mana dalam rantai nilai Porter yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif atau menyebabkan kerugian kompetitif bagi perusahaan atau organisasi.

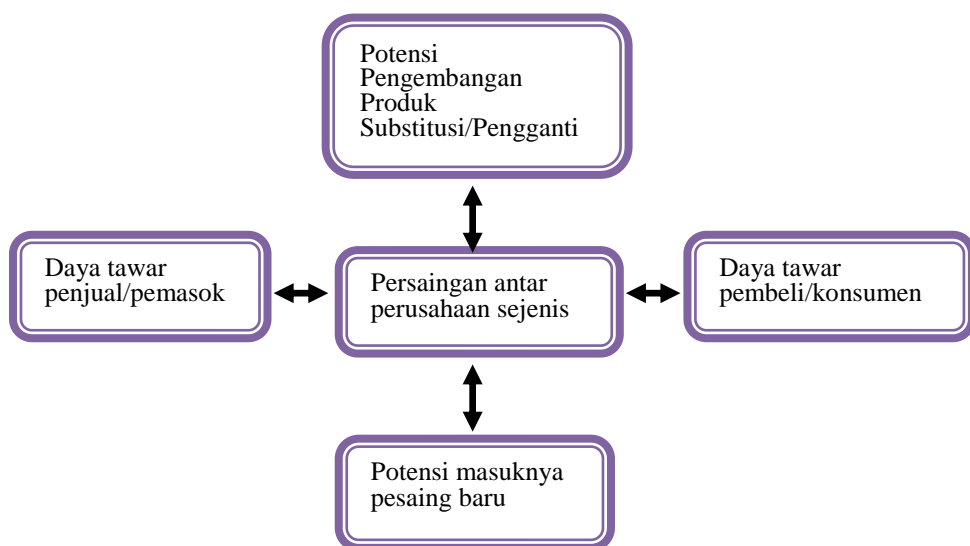
Tahap 4 : Evaluasi Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan berbagai kekuatan dan kelemahan yang memiliki pengaruh bagi pencapaian keunggulan kompetitif maupun penyebab terjadinya kerugian kompetitif, selanjutnya dibuat implikasi strategis yakni apakah perusahaan atau organisasi akan menggunakan strategi differensiasi atautkah kepemimpinan biaya dengan memperhatikan banyaknya kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh sumber daya.

B. Melakukan Analisis Lingkungan Eksternal

Sebagaimana telah disebutkan, analisis lingkungan eksternal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah peluang dan ancaman yang berada di lingkungan eksternal perusahaan. Peluang (*opportunities*) merupakan tren positif yang berada di lingkungan eksternal perusahaan dan apabila peluang itu dieksploitasi oleh perusahaan maka peluang usaha tersebut berpotensi untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan secara berkelanjutan. Adapun yang dimaksud ancaman (*threats*) adalah berbagai tren negatif yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan dan apabila ancaman ini tidak diantisipasi dengan baik, maka ancaman tersebut berpotensi

menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Perusahaan harus melakukan analisis lingkungan eksternal dengan tujuan untuk memperoleh potensi keuntungan dan meminimalisasikan terjadinya resiko kerugian yang ditimbulkan oleh ancaman. Barney dan Hesterly sebagaimana yang ditulis oleh Ismail Solihin dalam bukunya Manajemen Strategik menyebutkan ada dua jenis alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaanyaitu analisis struktur industri-digunakan untuk mengidentifikasi berbagai peluang usaha dan analisis *five forces* digunakan untuk mengidentifikasi berbagai ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan.



Gambar 2.1 Model Kekuatan dari Kompetisi
(Porter's Five-Forces Model)

C. Mengembangkan Visi dan Misi yang Jelas

Perusahaan atau organisasi biasanya menampilkan visi dan misi mereka di dalam profil perusahaan atau organisasi. Meskipun kadang terlihat sederhana dan jarang diperhatikan oleh orang lain, namun pernyataan visi dan misi ternyata penting bagi perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi yang memiliki visi dan misi seperti memiliki arah yang jelas ke mana perusahaan atau organisasi tersebut akan berjalan. Visi dan misi diperlukan dalam perusahaan untuk mengetahui tujuan dan imej sebuah perusahaan. Pernyataan visi (*vision*) dibuat oleh perusahaan terutama untuk menjawab pertanyaan

“*What will our business be?* atau pertanyaan” *What do we want to become?* Ingin menjadi apa sebuah perusahaan atau organisasi adalah hal yang perlu diketahui sebelum perusahaan dan organisasi tersebut berjalan. Visi sebuah perusahaan atau organisasi akan selalu berbeda dengan yang lain tergantung cita-cita yang dimiliki oleh pendiri atau pimpinan perusahaan atau organisasi tersebut. Kemudian visi yang telah ditetapkan dikomunikasikan kepada pihak yang terkait, agar visi dapat dipahami dan diterapkan oleh seluruh sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi.

Menurut Senja Nilasari dalam bukunya Manajemen Strategi itu Gampang sebaiknya sebuah visi harus:

a) Sederhana, Jelas dan Mudah Dimengerti

Setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda dalam menangkap sebuah kalimat visi. Tentunya visi yang ditetapkan tidak malah menimbulkan penafsiran yang ambigu atau membingungkan. Oleh karena itulah visi sebaiknya sederhana, jelas dan mudah dimengerti.

b) Realistis, Menginspirasi dan Memotivasi

Visi diibaratkan sebuah mimpi atau cita-cita, tetapi mimpi yang realistis dan mampu menginspirasi dan memotivasi. Sebuah visi yang mampu memotivasi akan sangat baik bagi perkembangan perusahaan atau organisasi karena mampu menggerakkan orang-orang yang bekerja di dalamnya dengan baik dan benar.

c) Mudah untuk Dikomunikasikan Tapi Memiliki Arti Luas

Sebuah visi sebaiknya mudah untuk dikomunikasikan pemimpin dan tidak terlalu panjang sebab akan sulit untuk dihafal dan dikomunikasikan antara pemimpin kepada bawahan ataupun antara sesama pekerja. Visi yang lebih singkat akan lebih mudah dikomunikasikan sehingga orang-orang dalam perusahaan atau organisasi dapat betul-betul menjalankannya.

d) Fokus dari Perusahaan atau Organisasi

Visi yang dibuat sebaiknya merupakan fokus dari perusahaan atau organisasi. Fokus yang dimaksud adalah bidang yang digeluti oleh perusahaan atau organisasi. Menurut Kaplan, Norton dan Barrow dalam *Developing the Strategy Vision, Value Gaps and Analysis* sebagaimana yang disebutkan oleh Nilasari Senja dalam bukunya Manajemen Strategik itu Gampang pernyataan visi sebaiknya mengandung 3 (tiga)

komponen yaitu:

- (1) Kuantitas indikator kesuksesan
- (2) Definisi dari niche perusahaan
- (3) Garis waktu

Misi selalu berdampingan dengan visi. Misi lebih menjelaskan tentang gambaran prioritas perusahaan atau organisasi secara ringkas. Jika visi merupakan jawaban dari pertanyaan “*What do we want to become?*” maka misi merupakan jawaban dari pertanyaan yang mendasar seperti “*What is our business?, Who is our customer?, What does customer buy?, What is value to the customer? dan What will our business be?*” sebagaimana pernyataan.

Peter Drucker yang ditulis Ismail Solihin dalam bukunya *Manajemen Strategik*. Misi bagi suatu perusahaan atau organisasi akan menggambarkan apa yang sedang dan akan dijalankan oleh perusahaan atau organisasi serta tujuan kualitatif apa yang ingin dicapai melalui keberadaannya di bidang usaha tertentu. Pearce dan Robinson sebagai mana yang ditulis Ismail Solihin dalam bukunya *Manajemen Strategik* menyebutkan bahwa pernyataan misi yang dibuat perusahaan setidaknya mengandung tiga komponen yaitu:

- (1) Sensitivitas terhadap keinginan pelanggan (*sensitivity to customer wants*)
- (2) Perhatian terhadap masalah mutu/kualitas (*concern for quality*)
- (3) Pernyataan visi perusahaan (*statements of company vision*)

Sementara David sebagaimana yang ditulis oleh Ismail Solihin dalam bukunya memperluas komponen misi dengan sembilan karakter, karena misi perusahaan merupakan bagian proses dari *strategic management* yang akan dipublikasikan kepada masyarakat. Kesembilan komponen pokok tersebut terdiri dari:

- (a) *Customers*, secara eksplisit misi harus menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan bagi produk perusahaan.
- (b) *Products or services*, secara spesifik perusahaan menyebutkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.
- (c) *Markets*, pernyataan misi menetapkan di pasar mana produk perusahaan akan bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.
- (d) *Technology*, pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan

tehnologi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

- (e) *Concern for survival, growth and profitability*, pernyataan misi dengan jelas menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba (*profitability*)
- (f) *Philosophy*, pernyataan misi akan menjelaskan kepercayaan (*beliefs*), nilai (*values*), aspirasi dan prioritas etis dari perusahaan.
- (g) *Self-concept*, pernyataan misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi keunggulan (*distinctive competencies*) dari perusahaan dibandingkan pesaingnya.
- (h) *Concern for public image*, pernyataan misi akan menunjukkan apakah perusahaan memiliki respon terhadap masalah sosial kemasyarakatan maupun terhadap masalah lingkungan.
- (i) *Concern for employees*, pernyataan misi akan menunjukkan apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan.

D. Menyusun Sasaran dan Tujuan Perusahaan

Sasaran merupakan gambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan yang diambil perusahaan guna mencapai tujuan. Sasaran perusahaan atau organisasi merupakan bagian integral, tak terpisahkan dari proses perencanaan strategi. Sasaran fokusnya pada action, yaitu kegiatan yang bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dapat diwujudkan dalam SMART (*Specific, Measurable, Aggressive and Attainable, Result-oriented, timebound*). Sasaran harus menyatakan alokasi anggaran/sumber yang akan mendukung pelaksanaan kegiatan. Untuk menegaskan pentingnya merumuskan sasaran, menurut Sedarmayanti dalam bukunya maka sasaran hendaknya mempunyai ciri SMART yaitu:

- a) *Specific*, sasaran organisasi harus spesifik, karena merupakan panduan untuk sekelompok perusahaan yang bersangkutan.
- b) *Measurable*, sasaran perusahaan harus dapat diukur, dapat dipakai mengukur kemajuan perusahaan. Dimensi yang dapat diukur antara lain dimensi kuantitas, kualitas, waktu, tempat, anggaran, penanggung gugat.
- c) *Aggressive and Attainable*, karena sasaran dijadikan standar pencapaian maka harus menantang dan dapat diwujudkan.

- d) *Result-Oriented*, sasaran harus menspesifikasikan hasil yang ingin dicapai.
- e) *Timebound*, sasaran harus menspesifikasikan suatu kerangka waktu yang relatif singkat. Sasaran penting karena merupakan salah satu tonggak dari proses perumusan perencanaan strategi efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas khusus yang harus diselesaikan dalam jangka waktu pendek jika perusahaan atau organisasi ingin sukses.

Sasaran (*closed ended purpose*) yang dibedakan dari tujuan (*open ended purpose*) jika memenuhi kriteria sebagai berikut:

- (1) Sasaran haruslah mengandung arti.
- (2) Sasaran harus masuk akal.
- (3) Sasaran haruslah menantang.
- (4) Sasaran hendaknya dikaitkan dengan sistem ganjaran/opah.
- (5) Sasaran harus spesifik dan dapat diukur.
- (6) Sasaran harus konsisten satu terhadap yang lain.

Kerangka berfikir manajemen strategik, tujuannya tidak harus merupakan target yang bersifat kuantitatif dari organisasi atau perusahaan. Pencapaian tujuan merupakan ukuran dari keberhasilan kinerja Faktor Kunci Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu perumusan tujuan merupakan bagian integral dari proses manajemen strategi yang di dalamnya mengandung usaha untuk menunjang keberhasilan pencapaian visi dan misi organisasi. Untuk itu tujuan harus menegaskan tentang sesuatu yang secara khusus atau spesifik harus dicapai dan kapan waktu pencapaiannya.

Tujuan organisasi pada dasarnya jangka panjang, yang harus diselesaikan selama waktu itu, dan akan mengarahkan kinerja harian organisasi atau perusahaan. Tujuan tidak harus merupakan tujuan organisasi atau perusahaan. Jadi perumusan tujuan dalam rencana strategi sebaiknya memenuhi kriteria tujuan sebagai berikut:

- a) Harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai perusahaan.
- b) Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi/berkontribusi memenuhi misi dan program.
- c) Tujuan akan menjangkau hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu strategis.

- d) Cenderung untuk secara esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan/dalam hal isu strategi hasil yang diinginkan telah dicapai.
- e) Biasanya secara relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun/lebih. Namun umumnya jangka waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi.
- f) Harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.
- g) Menggambarkan hasil program/subprogram yang diinginkan.
- h) Menggambarkan arah yang jelas dari perusahaan, program, sub program, tetapi belum menetapkan ukuran spesifik/strategi.
- i) Harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai

Terkandung unsur idialistik, keinginan kuat untuk menjadi baik dan berhasil, abstrak (tidak tergambar secara kuantitatif).

E. Merumuskan Pilihan-pilihan Strategik dan Memilih Strategi yang Tepat

Strategi adalah cara penyusunan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pengelola perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan. Pada proses perumusan strategi ini pengelola perusahaan harus memiliki gambaran yang jelas tentang tindakan yang terbaik, yaitu implementasi berupa strategi dan kebijakan yang harus dilakukan dan keunggulan bersaing yang diharapkan juga harus memahami kelemahan dan keterbatasan perusahaan dan pesaingnya. Selanjutnya langkah yang dilakukan adalah menilai pilihan-pilihan strategi kemudian mempersiapkan program yang dirancang untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan yang didukung oleh anggaran dan prosedur.

F. Menentukan Pengendalian

Perencanaan yang baik membutuhkan proses pengendalian dalam pelaksanaannya. Pengendalian meliputi proses evaluasi dan pemberian umpan balik terhadap proses manajerial yang tengah berlangsung sehingga rencana dapat direalisasikan dengan baik. Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan saat perusahaan mengimplementasikan strategi dapat berbeda dengan asumsi-asumsi yang telah ditetapkan saat strategi dirumuskan. Oleh karena itu,

diperlukan mekanisme pengendalian strategi yang baik agar perbedaan asumsi dan kenyataan dapat diatasi menurut hasil kerja yang diperoleh.

Latihan BAB 2

1. Jelaskan analisis lingkungan internal!
2. Jelaskan analisis lingkungan eksternal!
3. Jelaskan visi dan misi yang jelas!
4. Jelaskan penyusunan sasaran dan tujuan perusahaan!
5. Jelaskan pilihan-pilihan strategi dan memilih strategi yang tepat!
6. Jelaskan penentuan pengendalian!

BAB III

AUDIT LINGKUNGAN EKSTERNAL

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan Pengertian Lingkungan Eksternal.
2. Menjelaskan Audit Eksternal.
3. Menjelaskan kekuatan Eksternal:
 - a. Kekuatan Ekonomi
 - b. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan
 - c. Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum
 - d. Kekuatan Teknologi, dan
 - e. Kekuatan Kompetitif

A. Lingkungan Eksternal

1. Pengertian Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan faktor penting yang perlu dikaji dalam penentuan pengambilan suatu keputusan. Pengenalan dan pemahaman tentang berbagai kondisi serta dampaknya menjadi hal mutlak yang harus ditelaah lebih lanjut dikarenakan oleh beberapa hal diantaranya:

- a. Jumlah dari faktor yang berpengaruh tidak konstan melainkan selalu berubah-ubah.
- b. Intensitas dampaknya beraneka ragam.
- c. Faktor tersebut bisa menjadi suatu kejutan yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya betapa pun cermatnya analisis SWOT yang dilakukan.
- d. Kondisi eksternal yang berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ancaman dan peluang. “Ancaman” disini diartikan sebagai suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Sedangkan “Peluang” adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saig strategis. Proses yang dilakukan secara kontinyu untuk melakukan analisis lingkungan eksternal adalah dengan

melakukan pemindaian (scanning), pengawasan (monitoring), peramalan (forecasting), dan penilaian (assessing).

B. Audit Eksternal

Tujuan audit eksternal (*eksternal audit*) adalah untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Seperti dijelaskan oleh istilah terbatas, audit eksternal tidak ditujukan untuk mengembangkan daftar yang sangat panjang tentang semua faktor yang mungkin memengaruhi suatu bisnis; sebaliknya ia ditujukan untuk mengidentifikasi variabel kunci yang menawarkan respons yang dapat dijalankan. Perusahaan harus dapat merespons secara agresif atau defensif terhadap faktor-faktor tersebut dengan memformulasikan strategi yang diambil keuntungan dari peluang eksternal atau meminimalkan pengaruh dari ancaman potensial.

Proses menjalankan audit eksternal harus melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan. Keterlibatan dalam proses manajemen strategis akan menghasilkan pemahaman dan komitmen dari anggota organisasi. Untuk menjalankan audit eksternal, perusahaan harus mendapat informasi tentang pesaing dan informasi tentang tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan teknologi.

C. Kekuatan Eksternal

Menurut David (2009:120) Kekuatan-kekuatan eksternal (*external forces*) dapat dibagi menjadi lima kategori besar:

1. Kekuatan Ekonomi
2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan
3. Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum
4. Kekuatan Teknologi, dan
5. Kekuatan Kompetitif

1. Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi. Sebagai contoh, ketika tingkat suku bunga naik, dana yang diperlukan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia. Juga, ketika tingkat suku bunga naik, pendapatan diskresioner menurun dan permintaan akan barang

diskresioner pun turun. Ketika harga saham naik, permintaan akan ekuitas sebagai sumber modal bagi pengembangan pasar meningkat. Selain itu, ketika pasar bertumbuh, kekayaan konsumen dan bisnis meluas. Pertimbangan ekonomi yang perlu dianalisa dalam pengambilan suatu kebijakan atau keputusan adalah berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak dan beroperasi.

Adapun hal-hal yang perlu diperhitungkan dan dipertimbangkan dalam pengambilan suatu keputusan yaitu:

- 1) Perkembangan global di bidang ekonomi
- 2) Pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan
- 3) Kehadiran korporasi multinasional
- 4) Kejutan di bidang energi
- 5) Pendanaan

2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar terhadap hampir semua produk, jasa pasar, dan konsumen. Perusahaan ataupun organisasi-organisasi kecil maupun besar, berorientasi laba dan nirlaba di semua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan. Dalam hampir segala hal, dunia saat ini sangat berbeda dibandingkan kemarin, dan esok menjanjikan perubahan yang lebih besar lagi.

Dalam berbagai interaksi yang terjadi antara suatu perusahaan dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, dampak dari faktor-faktor sosial sangat penting untuk disadari oleh para pengambil keputusan. Berbagai faktor seperti keyakinan, system nilai yang dianut, sikap, opini dan bahkan gaya hidup harus dikenali secara tepat. Kondisi sosial yang selalu berubah-ubah menjadi suatu hal penting yang harus direspon sedemikian rupa oleh para pengambil keputusan guna memanfaatkan peluang-peluang yang muncul maupun mengendalikan resiko usaha yang terjadi.

3. Kekuatan Politik, Pemerintah, dan Hukum

Faktor politik, pemerintah, dan hukum, oleh karenanya, dapat menjadi peluang atau ancaman utama untuk perusahaan kecil maupun

besar. Untuk perusahaan dan industri baru yang bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi, ramalan politik dapat menjadi bagian yang paling penting dalam audit eksternal.

Faktor-faktor politik yang berpengaruh pada pengelolaan suatu bisnis antara lain berarti adalah para pengambil keputusan strategi perlu memahami percaturan kekuatan dan pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat bangsa di lingkungan mana ia bergerak, termasuk percaturan kekuasaan dan kekuatan yang terjadi di kalangan para politisi dan para negarawan. Hal ini berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang menyangkut hajat hidup rakyat banyak, serta penentuan kebijakan-kebijakan dalam suatu sistem-sistem tertentu yang diambil oleh para pemegang kekuasaan pada suatu periode tertentu.

Indonesia yang menganut paham demokrasi dengan ciri utamanya antara lain ialah bahwa kedaulatan nasional berada di tangan rakyat secara berkala diselenggarakan pemilihan umum yang merupakan mekanisme politik bagi rakyat untuk menentukan pilihan kekuatan sosial yang akan dipercaya untuk menjalankan roda pemerintahan pada kurun waktu tertentu.

Hasil dari pemilihan umum tersebut dapat mengakibatkan dua situasi yang dilematis yakni:

- 1) Partai politik yang sedang berkuasa memperoleh kepercayaan lagi untuk memegang kendali pemerintahan negara untuk kurun waktu berikutnya.
- 2) Terjadi pergantian partai yang yang dipercayakan menjalankan roda pemerintahan negara untuk periode berikutnya.

Selain pengenalan terhadap dampak dari faktor-faktor politik domestik, tentunya penting pula untuk mengetahui dan mengenal dampak dari faktor-faktor politik yang timbul secara regional, bahkan global. Pemahaman tersebut mutlak diperhitungkan dan diperlukan karena mempunyai implikasi yang harus diperhitungkan terhadap berbagai segi perekonomian secara domestik. Contohnya seperti hal-hal yang menyangkut kegiatan ekspor-impor, penanaman modal asing, pemanfaatan teknologi, kebijaksanaan tarif, penggunaan tenaga kerja asing, serta persyaratan mutu produk yang dihasilkan dan dipasarkan secara regional dan internasional.

4. Kekuatan Teknologi

Pengambilan keputusan strategi mutlak perlu memahami perkembangan teknologi yang sudah, sedang dan akan terjadi sehingga mampu mengetahui dan menetapkan teknologi mana yang tepat untuk diterapkan dalam segi dan proses bisnis yang akan di lakukan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tentunya memberikan sumbangan besar bagi kemajuan serta hasil produksi suatu perusahaan, apalagi jika orientasi para pengambil keputusan strategi semata-mata orientasi efisiensi, pemanfaatan teknologi akan cenderung semakin meluas dan meliputi makin banyak segi dan proses organisasional.

Namun orientasi terhadap kecanggihan teknologi harus di imbangi dengan kemajuan serta pemanfaatan SDM yang tepat, karena tanpa didukung SDM yang tepat teknologi secanggih apapun tidak dapat beroperasi secara maksimal. Justru terkadang bisa menimbulkan masalah baru bagi perusahaan tersebut.

Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat memengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis.

5. Kekuatan Kompetitif

Bagian penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting untuk keberhasilan formulasi strategi.

Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang berkompetisi dalam industri yang berbeda. Kebanyakan perusahaan multidivisi biasanya tidak memberikan informasi penjualan dan laba dengan basis divisi untuk alasan kompetitif.

Latihan BAB 3

1. Jelaskan Pengertian Lingkungan Eksternal!
2. Jelaskan Audit Eksternal!
3. Jelaskan kekuatan Eksternal!

- a. Kekuatan Ekonomi
- b. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan
- c. Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum
- d. Kekuatan Teknologi, dan
- e. Kekuatan Kompetitif

BAB IV FORMULASI STRATEGIK: PERSAINGAN

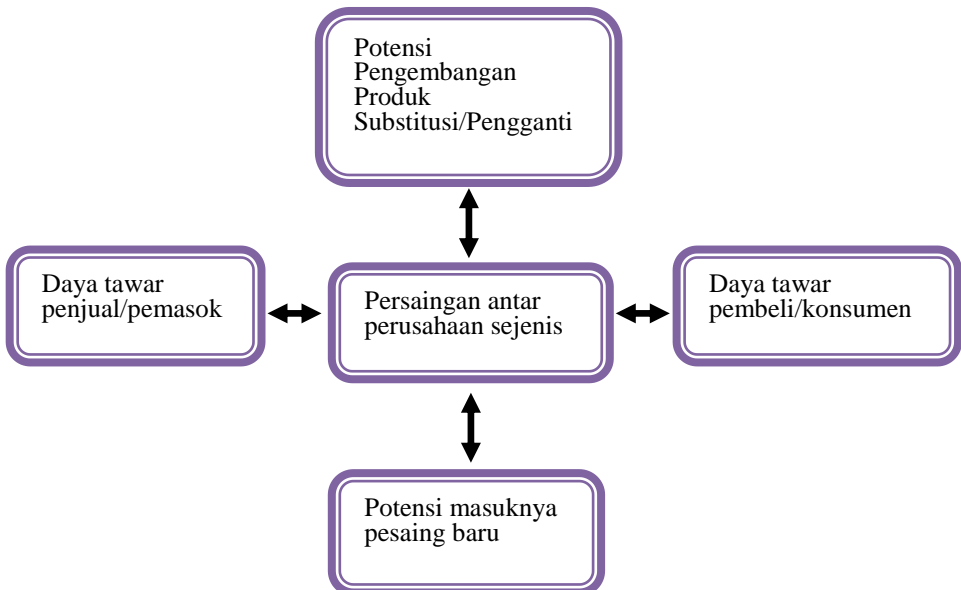
Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan Model Persaingan
2. Menjelaskan Faktor-faktor yang mempengaruhi Persaingan
3. Menjelaskan Pasokan Komponen dari luar.

A. Model Persaingan

1. Pengertian Model Lima Kekuatan Porter

Model lima kekuatan porter adalah analisis kompetitif mengenai pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain. Dampak kolektif dari kekuatan kompetitif begitu brutal di beberapa industri hingga pasarnya menjadi “tidak menarik” dari sudut pandang pencarian laba. Persaingan antarperusahaan yang sudah ada sangat ketat, pesaing-pesaing baru bisa masuk ke industri dengan relatif mudah, dan baik pemasok maupun konsumen dapat memiliki daya tawar yang sangat besar. Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan yaitu:



Gambar 4.1

Model Kekuatan dari Kompetisi (*Porter's Five-Forces Model*)

2. Tiga Langkah Menggunakan Model Lima Kekuatan Porter

Tiga langkah berikut untuk menggunakan Model Lima Kekuatan Porter dapat menunjukkan bagaimana persaingan di suatu industri tertentu sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat memperoleh laba yang masuk akal:

- a. Identifikasi berbagai aspek atau elemen penting dari setiap kekuatan kompetitif yang memengaruhi perusahaan.
- b. Evaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen tersebut bagi perusahaan.
- c. Putuskan apakah kekuatan kolektif dari elemen-elemen tersebut cukup untuk membuat perusahaan terjun ke industri baru atau tetap bertahan di industri saat ini.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persaingan

1. Persaingan antar Perusahaan Saingan

Persaingan antarperusahaan saingan biasanya merupakan kekuatan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan asing. Perubahan dalam strategi oleh suatu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan serangan balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur (feature), penyediaan layanan jasa, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan.

Informasi yang bebas di internet mendorong penurunan harga dan inflasi di seluruh dunia, internet, ditambah oleh pengguna mata uang yang sama di Eropa, memungkinkan konsumen untuk membandingkan harga lintas negara. Intensitas persaingan antarperusahaan saingan cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri itu menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim.

Persaingan juga meningkat manakala konsumen dapat beralih merek dengan mudah, ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi, tatkala biaya tetap tinggi, tatkala produk bisa rusak atau musnah, ketika permintaan konsumen tumbuh lambat atau turun sehingga pesaing memiliki kelebihan kapasitas dan/atau persediaan; atau produk yang dijual adalah komoditas (tidak mudah didiferensiasi seperti bensin);

ketika perusahaan pesaing beragam dalam hal strategi, asal-usul, dan budaya; serta manakala merger dan akuisisi lazim didalam industri. Saat persaingan antarperusahaan saingan meningkat, laba industri menurun, dalam beberapa kasus smpai pada titik dimana sebuah industri menjadi tidak menarik secara inheren.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

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

Terlepas dri banyaknya hamabatan bagi masuknya perusahaan baru tersebut, perusahaan baru kadang masuk ke industri dengan produk berkualitas tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang substantial. Oleh karenanya, tugas penyusunan strtegi adalah mengidentifikasi perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk kepasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, menyerang balik, jika di perlukan dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada.

3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi/pengganti

Di banyak industri, perusahaaan berkompetisis ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industri lain. Hadirnya produk-produk pengganti ini meletakkan batas tertinggi (plafon) untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Batas tertinggi harga setara dengan batas tertinggi laba dan kompetisi yang lebih intens antarpesaing. Besarnya tekanan kompetitif yang berasal dari pengembangan produk pengganti biasanya ditunjukkan oleh rencana pesaing untuk memperluas kapasitas produksi, selain angka penjualan dan pertumbuhan laba mereka. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk

pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun. Kekuatan kompetitif produk pesaing bisa diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk itu, dan juga dari rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

4. Daya Tawar-menawar Pemasok

Daya tawar-menawar memengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada sedikit barang mentah substitusi yang cukup bagus, atau ketika biaya untuk mengganti bahan baku sangat mahal. Sering kali kepentingan yang dicari oleh pemasok dan produsen adalah saling memberikan harga yang masuk akal, memperbaiki kualitas, mengembangkan jasa baru, pengiriman just-in-time, dan mengurangi biaya persediaan, dengan demikian memperbaiki profitabilitas jangka panjang untuk semua pihak yang berkepentingan.

C. Pemasok Komponen dari Luar

Namun demikian, di banyak industri lebih ekonomis untuk menggunakan pemasok komponen dari luar daripada memproduksi sendiri komponen tersebut dengan alasan:

1. Mengurangi biaya persediaan dan logistik (misalnya melalui pengiriman tepat waktu).
2. Mempercepat ketersediaan komponen generasi selanjutnya.
3. Meningkatkan kualitas onderdil dan komponen yang dipasok serta mengurangi tingkat kecacatannya.
4. Menekan pengeluaran baik bagi diri mereka sendiri maupun pemasok mereka.
5. Daya tawar-menawar konsumen.

Ketika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, atau membeli dalam jumlah besar, kekuatan tawar-menawar mereka menjadi kekuatan utama yang memengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau jasa khusus untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan ketika kekuatan tawar-menawar konsumen cukup besar. Kekuatan tawar-menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.

Latihan BAB 4

1. Jelaskan Model Persaingan!
2. Jelaskan Faktor-faktor yang mempengaruhi Persaingan!
3. Jelaskan Pasokan Komponen dari luar!

BAB V

FORMULASI STRATEGIK: AUDIT LINGKUNGAN INTERNAL

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan Audit Lingkungan Internal
2. Menjelaskan Fungsi Manajemen
3. Menjelaskan Pemasaran
4. Menjelaskan Keuangan / Akuntansi
5. Menjelaskan Operasional / Produksi
6. Menjelaskan Sistem Informasi
7. Menjelaskan Pemanfaatan SWOT

Pendahuluan

Persaingan dalam dunia bisnis diperlukan suatu strategi yang tepat guna memenangkan persaingan tersebut. Strategi di tingkat korporasi, bisnis dan tingkat operasional akan memegang kendali utama terlaksananya tujuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Memberikan perhatian kepada lingkungan merupakan cara terbaik untuk merumuskan strategi yang akan diterapkan guna menghadapi persaingan. Faktor-faktor lingkungan yang dimaksud dalam makalah ini terdiri atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Makin besar suatu organisasi, makin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. (Hanafie, 2007:12).

Tujuan dilakukan analisis lingkungan adalah mengantisipasi lingkungan organisasi sehingga dapat bereaksi secara cepat dan tepat untuk mensukseskan organisasi. Lingkungan internal berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat diperbaiki. Bab ini akan dibahas bagaimana analisis lingkungan dapat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Elemen-elemen apa saja yang ada pada analisis lingkungan perusahaan secara umum. Salah satu tujuan penting dari studi lingkungan umum adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Oleh karena itu analisis lingkungan internal sangat penting bagi perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki untuk menyusun strategi dalam mengelola peluang dan ancaman yang muncul.

A. Audit Lingkungan Internal

1. Pengertian Lingkungan Internal

Menurut David (2009:176) semua organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam melakukan berbagai bidang fungsional bisnis. Audit internal merupakan bagian dari faktor internal. Audit ini memerlukan pengumpulan dan pengolahan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Tujuan dari audit internal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas kekuatan yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan kelemahan harus diminimalisasikan.

Kunci keberhasilan organisasi adalah koordinasi dan pemahaman yang baik diantara para manajer dari semua bidang fungsional dalam bisnis melalui keterlibatan dalam melaksanakan audit internal manajemen strategis, para manajer dari keputusan-keputusan di bidang fungsional lainnya dalam perusahaan mereka.

2. Proses Audit Lingkungan Internal

Proses dalam melakukan audit internal, informasi dikumpulkan dari, Manajemen, Pemasaran, Keuangan/akuntansi, Produksi, Sistem Informasi. Dasar tujuan strategi dan internal audit adalah kelebihan dan kekurangan internal, kesempatan dan ancaman dari luar dan pernyataan tujuan yang jelas. Kunci kelebihan internal terlihat dalam kelebihan suatu badan usaha yang tidak dapat ditandingi atau ditiru oleh kompetitor. Membangun keuntungan kompetitif dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan kompetensi yang tidak dapat ditandingi oleh kompetitor lainnya. Penilaian internal audit adalah sebuah aktifitas independen yang memberikan penilaian dan keyakinan atas pelaksanaan proses bisnis dan kinerja yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Audit internal melaksanakan proses kerja berdasarkan suatu metodologi tertentu, ilmiah dan terukur.

B. Manajemen

Perencanaan manajemen strategi, pengelolaan manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting untuk menghadapi persaingan. Untuk mengelola manajemen SDM menjadi lebih baik diperlukan Fungsi manajemen yang terdiri dari:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses untuk mengkaji apa yang hendak dikerjakan di masa yang akan datang. Perencanaan terdiri dari semua aktivitas manajerial yang berkaitan dengan persiapan menghadapi masa depan. Kegiatan-kegiatan khusus, termasuk meramalkan, menetapkan sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan kebijakan. Perencanaan memungkinkan perusahaan menghemat sumber daya ekologis, mendapatkan keuntungan yang wajar dan dapat dipandang sebagai perusahaan yang efektif dan berguna.

Disamping itu Perencanaan juga dapat memberikan dampak positif pada kinerja organisasi dan individu. Bagi dunia organisasi, dengan adanya Perencanaan, memungkinkan organisasi mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang eksternal serta meminimalkan dampak ancaman eksternal.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian termasuk semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan wewenang. Bidang spesifik termasuk desain organisasi, spesialisasi pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, rentang kendali, kesatuan, komando, koordinasi, desain pekerjaan dan analisis pekerjaan.

3. Memotivasi

Memotivasi merupakan suatu proses mempengaruhi orang untuk mencapai sasaran tertentu. Memotivasi mencakup usaha-usaha yang diarahkan untuk membentuk tingkah laku manusia. Fungsi pemotivasian dari manajemen mencakup paling sedikit 4 aspek utama, yaitu:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan termasuk mengembangkan visi masa depan perusahaan dan mengantisipasi orang untuk bekerja keras mencapai visi tersebut.

b. Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok berperan besar dalam hal moral dan kepuasan karyawan. Perencanaan strategi harus dapat mengidentifikasi komposisi dan sifat kelompok informal dalam suatu organisasi untuk mempermudah perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi.

c. Komunikasi

Sistem komunikasi dalam suatu organisasi menentukan keberhasilan pelaksanaan strategi. Komunikasi dua arah yang baik sangat penting agar sasaran dan kebijakan departemen dan divisi didukung oleh semua pihak.

d. Perubahan Organisasi

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2006, 763). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Sobirin (2005:2) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal.

Dari pengertian yang dikemukakan oleh dua tokoh diatas bahwa pengertian dari perubahan organisasi adalah perubahan terhadap komponen-komponen organisasi seperti struktur, strategi, sistem dan perilaku manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dari perusahaan tersebut.

4. Penyusunan Staf

Aktivitas penyusunan staf berperan penting dalam usaha pelaksanaan strategi. aktivitas penyusunan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Aktivitas dalam penyusunan staf antara lain: merekrut, mewawancarai, menguji, memilih, mengarahkan, melatih, mengembangkan, memelihara, mengevaluasi, memberikan imbalan, mendisiplinkan, mempromosikan, memindahkan, menurunkan pangkat, mengeluarkan karyawan, serta menjaga hubungan dengan serikat.

5. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merujuk pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan hasil yang didapat konsisten dengan hasil yang direncanakan. Fungsi pengawasan manajemen sangat penting agar evaluasi strategi dapat dilakukan secara efektif. Pengawasan terdiri dari 4 langkah dasar, yaitu:

- a. Menetapkan standar prestasi
- b. Mengukur prestasi individu dan organisasi
- c. Membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar prestasi yang ditetapkan
- d. Melakukan tindakan korektif

C. Pemasaran (*Marketing*)

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dan produk atau jasa. Dalam analisis situasi pemasaran setidaknya-tidaknya perlu memperhatikan tiga hal penting, yaitu:

1. Analisis Lingkungan Umum (*Environmental Analysis*)

Dalam hal ini tanggungjawab manajemen pemasaran adalah mengidentifikasi perubahan signifikan lingkungan umum yang terkait dengan perusahaan.

2. Analisis Perilaku Konsumen (*Consumer Behavior Analysis*)

Engel, Blakwell, dan Miniard mendefinisikan perilaku konsumen sebagai tindakan yang langsung terlibat untuk mendapatkan, mengkonsumsi, serta menghabiskan barang dan jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului dan mengikuti tindakan ini.

3. Analisis Perilaku Pesaing (*Competitor Behavior Analysis*)

Analisis dan evaluasi terhadap pesaing akan sangat membantu manajemen memutuskan di mana akan bersaing dan bagaimana menentukan posisi menghadapi pesaingnya pada setiap pasar sasaran.

Untuk menciptakan daya saing pasar mengarah kepada keunggulan kompetitif dan daya saing yang strategis, perlu dikombinasikan kompetensi ini dengan posisi atau taktik pasar produk, bagaimana perusahaan belajar untuk bersaing terutama dengan basis perbedaan-perbedaan spesifik perusahaan, dan tidak mencari keunggulan kompetitif semata-mata dengan basis karakteristik structural industry.

Dasar fungsi pemasaran terdiri dari:

1. Analisis Pelanggan

Analisis pelanggan adalah meneliti dan mengevaluasi kebutuhan, kemauan, serta keinginan pelanggan dengan melibatkan sejumlah kegiatan seperti survei pelanggan, analisis informasi konsumen, evaluasi strategi posisi pasar, mengembangkan profil pelanggan dan menetapkan strategi segmentasi pasar yang optimal.

2. Menjual Produk/Jasa

Menjual produk/jasa terdiri dari berbagai aktivitas pemasaran, seperti pemasangan iklan, promosi penjualan, pemberitaan atau hubungan masyarakat, penjualan tatap muka, manajemen tenaga penjualan, hubungan dengan pelanggan dan hubungan dengan dealer.

3. Perencanaan Produk dan Jasa

Perencanaan produk dan jasa mencakup kegiatan seperti uji pemasaran, menentukan posisi produk dan merek, memberikan garansi, pembuatan kemasan, menetapkan pilihan produk, fitur produk dan mutu produk, menghapus produk lama dan memberikan pelayanan kepada pelanggan.

4. Menetapkan Harga

Ada 5 (lima) pihak utama yang berkepentingan untuk mempengaruhi keputusan penentuan harga yaitu:

- a. Konsumen
- b. Pemerintah
- c. Pemasok
- d. Distributor

e. Pesaing

Perencana strategi harus memandang harga dari perspektif jangka panjang karena pesaing dapat mengikuti perubahan harga dengan mudah.

5. Distribusi

Mencakup pergudangan, saluran dan cakupan distribusi, lokasi ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, alat transportasi, perdagangan besar (wholesaling) dan perdagangan ritel (retailing).

Organisasi harus mempertimbangkan biaya dan manfaat dari berbagai pilihan menjual melalui pedagang besar dan pedagang eceran. Organisasi harus mempertimbangkan pentingnya memotivasi dan mengendalikan anggota penyalur penjualan serta pentingnya untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dimasa depan.

6. Riset pemasaran

Adalah mengumpulkan, mencatat dan menganalisis secara sistematis data mengenai masalah yang berkaitan dengan barang dan jasa. Kegiatan riset pemasaran mendukung semua fungsi bisnis utama dari suatu organisasi. Organisasi yang memiliki keterampilan riset pemasaran yang baik mempunyai kekuatan yang pasti dalam menjalankan strategi umum.

D. Keuangan / Akuntansi

Analisis keuangan terkait dengan peran dan tanggung jawab dari manajemen keuangan yang meliputi perolehan dana, pengumpulan dana, pembayaran utang perusahaan, pengendalian kas perusahaan, serta perencanaan kebutuhan keuangan.

Faktor-faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana implementasi. Menurut James Van Horne, fungsi keuangan / akuntansi terdiri atas 3 (tiga) keputusan, yaitu:

1. Keputusan Investasi (*Investment Decision*) / Penganggaran Modal (*Capital Budgeting*)

Keputusan Investasi (*Investment Decision*) / Penganggaran Modal (*Capital Budgeting*) adalah alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk proyek, produk, asset, dan divisi suatu organisasi.

2. Keputusan Keuangan

Berkaitan dengan menentukan struktur modal terbaik untuk perusahaan, termasuk meneliti berbagai metode yang dapat meningkatkan modal. Keputusan keuangan harus memperhatikan kebutuhan modal kerja jangka pendek dan jangka panjang.

Ada 2 (dua) rasio keuangan yang menunjukkan keefektifan rasio keuangan sebuah perusahaan, yaitu:

- a. Rasio utang atas modal saham (*debt-to-equity ratio*)
- b. Rasio utang atas seluruh harta (*debt-to-total assets ratio*)

3. Keputusan Dividen

Berkaitan dengan masalah seperti persentase penghasilan yang dibayarkan kepada pemegang saham, stabilitas dividen yang dibayarkan dalam periode tertentu dan pembelian kembali atau penerbitan saham.

Ada 3 (tiga) rasio keuangan yang membantu dalam mengevaluasi keputusan dividen perusahaan adalah:

- a. Rasio pendapatan per saham (*earning per share ratio*)
- b. Rasio dividen per saham (*dividens per share ratio*)
- c. Rasio harga pendapatan (*price earning ratio*)

Manfaat membayarkan dividen kepada investor harus diimbangi dengan manfaat dana yang ditahan secara internal, dan tidak ada rumus mengenai bagaimana menyeimbangkan keduanya.

E. Operasional / Produksi

Pengaturan dan pengkoordinasian penggunaan sumber-sumber daya, manajemen produksi perlu dibuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan upaya-upaya untuk pencapaian tujuan. Hal ini perlu agar barang dan jasa yang dihasilkan sesuai dan tepat seperti yang diharapkan, yaitu mutu (kualitas), tepat jumlah (kuantitas), dan tepat waktu dengan biaya rendah.

Ditinjau dari kondisi keputusan yang harus diambil manajemen produksi mempunyai lima tanggung jawab keputusan utama, yaitu:

1. Proses

Keputusan proses menyangkut desain dan sistem produksi fisik. Keputusan spesifik terdiri dari pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisis alur proses, lokasi fasilitas, penyimbangan lini, kendali proses, dan analisis transportasi.

2. Kapasitas

Keputusan kapasitas menyangkut penetapan tingkat keluaran optimal untuk organisasi, yaitu tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit. Keputusan spesifik termasuk peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan, perencanaan kapasitas, dan analisis antrian.

3. Sediaan

Keputusan sediaan mencakup mengelola banyaknya bahan baku, proses pekerjaan, dan barang jadi. Keputusan spesifik termasuk apa yang dipesan, kapan dipesannya, berapa banyak yang dipesan, dan penanganan material.

4. Tenaga kerja

Keputusan tenaga kerja berkenaan dengan mengelola tenaga kerja terampil, tidak terampil, klerikal, dan manajerial. Keputusan spesifik terdiri dari desain kerja, pengukuran kerja, pengayaan kerja, standar kerja, dan teknik motivasi.

5. Mutu

Keputusan mutu bertujuan untuk memastikan bahwa barang dan jasa bermutu bertujuan tinggi dihasilkan. Keputusan spesifik termasuk pengawasan mutu, pengambilan sampel, pengujian, jaminan mutu, dan pengawasan biaya.

F. Sistem Informasi

Perusahaan dalam melihat dan menilai perkembangan kondisi secara keseluruhan, diperlukan adanya sistem informasi yang lengkap. Untuk menilai suatu kondisi perusahaan Analisis SWOT merupakan sistem informasi yang cocok untuk digunakan.

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) interen perusahaan, serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SOWT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantaranya.

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan dipasar. Kekuatan dapat terkandung dalam:

- a. Sumber daya keuangan
- b. Citra
- c. Kepemimpinan pasar
- d. Hubungan pembeli / pemasok, dan
- e. Faktor-faktor lain.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Sumber kelemahan antara lain:

- a. Fasilitas
- b. Sumber daya keuangan
- c. Kapabilitas manajemen
- d. Keterampilan pemasaran, dan
- e. Citra merek

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kencenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, diantaranya:

- a. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan
- b. Perubahan pada situasi persaingan/peraturan
- c. Perubahan teknologi, serta
- d. Meningkatnya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Sumber ancaman antara lain:

- a. Masuknya pesaing baru
- b. Lambatnya pertumbuhan pasa

- c. Meningkatnya kekuatan tawar menawar pembeli / pemasok
- d. Perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi

G. Pemanfaatan Analisis SWOT

1. Sebagai acuan logis yang memedomani pembahasan sistematis tentang situasi perusahaan dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan perusahaan
2. Untuk membantu analisis strategik

Berikut ini adalah sebuah contoh hasil dari analisa SWOT yang diterapkan untuk Bank BRI:

a. Strengths/Kekuatan

Kekuatan adalah suatu keunggulan sumber daya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan.

- 1) Mempunyai teknologi canggih yaitu on-line system
- 2) Memiliki cabang disetiap propinsi
- 3) Divisi R & D yang selalu inovatif
- 4) Hubungan baik dengan lembaga keuangan internasional dan otoritas moneter
- 5) Adanya budaya perusahaan yang telah dihayati dengan baik oleh karyawan

b. Weaknesses/Kelemahan

Kelemahan adalah keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

- 1) Tingkat keterampilan karyawan rata-rata rendah
- 2) Kecilnya biaya promosi
- 3) Belum mempunyai divisi pendidikan bagi karyawan
- 4) Citra bank belum begitu dikenal masyarakat
- 5) Belum terpenuhinya Tingkat Kesehatan Bank yang diperlukan untuk memperluas jaringan kantor
- 6) Jumlah karyawan terlalu besar

c. Opportunities/Peluang

Peluang adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

- 1) Keluarnya kebijakan Pemerintah untuk menyalurkan kredit kecil
- 2) Masyarakat mulai “bank minded”
- 3) Tingkat pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi
- 4) Keluarnya deregulasi di bidang investasi
- 5) Adanya kecenderungan memiliki jaringan ATM bersama antar bank-bank
- 6) Masyarakat lebih menyukai kartu kredit terutama dengan foto.

d. Threats/Ancaman

Ancaman adalah merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

- 1) Adanya deregulasi perbankan sehingga mempermudah syarat pendirian bank
- 2) Hampir setiap bank mengeluarkan kartu kredit
- 3) Hampir setiap bank mempunyai mesin ATM
- 4) Iklan dan promosi besar-besaran dari para pesaing
- 5) Berkembangnya Pasar Modal

Kesimpulan

Audit internal merupakan bagian dari faktor internal. Audit ini memerlukan pengumpulan dan pengolahan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Dalam perencanaan manajemen strategi pengelolaan manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting untuk menghadapi persaingan. Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dan produk atau jasa.

Analisis situasi pemasaran setidaknya-tidaknya perlu memperhatikan tiga hal penting, yaitu:

1. Analisis lingkungan umum (*environmental analysis*)
2. Analisis perilaku konsumen (*consumer behavior analysis*)
3. Analisis perilaku pesaing (*competitor behavior analysis*)

Analisis keuangan terkait dengan peran dan tanggung jawab dari manajemen keuangan yang meliputi perolehan dana, pengumpulan dana, pembayaran utang perusahaan, pengendalian kas perusahaan, serta perencanaan kebutuhan keuangan. Dalam mengatur dan

mengkoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya, manajemen produksi perlu membuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan upaya-upaya untuk mencapai tujuan, agar barang dan jasa yang dihasilkan sesuai dan tepat seperti yang diharapkan, yaitu mutu (kualitas), tepat jumlah (kuantitas), dan tepat waktu dengan biaya rendah.

Perusahaan dalam melihat dan menilai perkembangan kondisi secara keseluruhan, diperlukan adanya sistem informasi yang lengkap. Untuk menilai suatu kondisi perusahaan Analisis SWOT merupakan sistem informasi yang cocok untuk digunakan.

Latihan BAB 5

1. Jelaskan Audit Lingkungan Internal!
2. Jelaskan Fungsi Manajemen!
3. Jelaskan Pemasaran!
4. Jelaskan Keuangan / Akuntansi!
5. Jelaskan Operasional / Produksi!
6. Jelaskan Sistem Informasi!
7. Jelaskan Pemanfaatan SWOT!

BAB VI

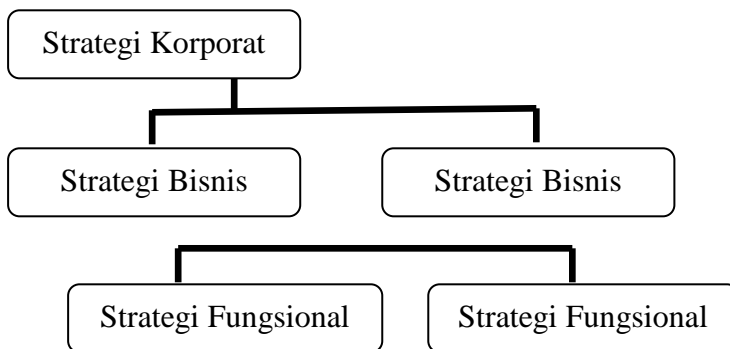
TINGKATAN MANAJEMEN STRATEGIK

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan Hubungan masing-masing Tingkatan Strategi.
2. Menjelaskan strategi integrasi, strategi intensif, strategi diservikasi, dan strategi defensive.
3. Menjelaskan Strategi Bisnis
4. Menjelaskan Strategi Fungsional

Pendahuluan

Manajemen strategi merupakan suatu aktifitas yang dijalankan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan. Ditinjau dari tugas dan fungsinya, manajemen strategi membentuk suatu piramida, di mana setiap tugas telah ditetapkan, sehingga proses pelaksanaannya bersifat bertingkat. Di dalam perusahaan, strategi dapat dibagi berdasarkan tingkatan-tingkatan tertentu. Secara umum tingkatan strategi tersebut dibagi menjadi 3 yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional. Hubungan antara masing-masing tingkatan dalam strategi dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 6.1 Hubungan Masing-masing Tingkatan Strategi

A. Strategi Korporasi

Strategi korporasi adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis sehingga perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competence advantage*. Strategi korporat akan menjawab suatu pertanyaan: bisnis apakah yang diunggulkan untuk bisa bersaing? Bagaimana kegiatan bisnis tersebut

dapat dilakukan secara integrasi? Strategi di tingkat korporat merupakan landasan dan acuan untuk menyusun strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah (strategi bisnis dan strategi fungsional). Dengan demikian ketiga strategi tersebut merupakan satu kesatuan strategi yang saling mendukung dan terkait untuk menciptakan sinergi bagi kinerja perusahaan. Pada tingkatan korporat menurut Hubais dan Najib (2014) ada empat tipe strategi alternatif yang dapat digunakan dalam mengembangkan dan mempertahankan kemampuan bersaing, yaitu strategi integrasi, strategi intensif, strategi diservikasi, dan strategi defensif.

1) Strategi Integrasi

a) Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)

Integrasi ke depan adalah strategi perusahaan dalam mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer. Strategi ini dipakai saat jalur distribusi sangat mahal, mutu terbatas, dan tidak dapat mendistribusikan produk dengan cepat.

b) Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)

Strategi perusahaan yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan, dengan tujuan untuk memastikan pasokan produk yang dibutuhkan sesuai spesifikasi dan terpenuhi tepat waktunya.

c) Integrasi Horizon

Strategi perusahaan yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas perusahaan pesaing.

2) Strategi Intensif

Dalam katagori ini, tipe strategi dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar atas produk atau jasa yang ada dengan cara meningkatkan usaha-usaha pemasaran secara intensif. Strategi ini dipakai tatkala perusahaan sedang berkembang sementara pesaing mengalami penurunan.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi ini berusaha memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke pasar-pasar yang baru. Strategi ini dilakukan manakala jaringan distribusi tersedia, bermutu dan tidak mahal.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Strategi perusahaan dengan meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan produk atau jasa baru.

3) Strategi Diversifikasi

Dalam kategori ini, tipe strategi dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

a) Diversifikasi Konsentrik.

Strategi perusahaan dengan cara menambahkan produk atau jasa baru yang masih berkaitan dengan produk atau jasa lama. Strategi ini dilakukan manakala pertumbuhan lambat dan produk yang ada mengalami penurunan.

b) Diversifikasi Konglomerat Strategi perusahaan dengan cara menambahkan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk atau jasa lama. Strategi ini dipakai ketika produk mengalami stagnasi atau penurunan sampai titik jenuhnya

c) Diversifikasi Horizontal Strategi perusahaan yang menambahkan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan untuk memuaskan pelanggan yang sama.

4) Strategi Defensif

Dalam katagori ini, strategi defensif dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

a) Joint Venture

Strategi dua perusahaan atau lebih membentuk kerja sama sementara atau konsorsium membentuk perusahaan baru yang terpisah dari perusahaan induk guna memanfaatkan peluang. Strategi ini dipakai ketika perusahaan tidak mampu bersaing dengan market leader yang ada.

b) Pengurangan (*Retrenchment*)

Strategi ini dilakukan perusahaan dengan mengelompokkan ulang bisnis melalui pengurangan biaya dan aset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan. Strategi ini dilakukan ketika perusahaan mempunyai kemampuan tertentu tetapi selalu gagal memenuhi tujuan dan sasaran.

c) Divestasi

Divestasi adalah menjual sebuah unit bisnis atas sebagian perusahaan kepada pihak lain. Ini dilakukan setelah strategi pengurangan tidak berhasil.

d) Likuidasi

Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan atau menutup sebuah perusahaan. Strategi ini dilakukan setelah pengurangan dan divestasi tidak berhasil.

B. Strategi Bisnis

Merumuskan strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat unit bisnis. Strategi bisnis merupakan istilah yang umum untuk menunjukkan bagaimana sebuah unit usaha merencanakan untuk bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak pada bidang usaha yang sama. Di dalam strategi tingkat ini yang ditunjukkan adalah bagaimana cara bersaingnya. Pendekatan yang berguna di dalam merumuskan strategi bisnis sebaiknya didasarkan atas analisis persaingan yang dicetuskan oleh Michael Porter.

1. Model Pendekatan *Porter Five Forces*

Model ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi adanya ancaman yang berasal dari lima kekuatan di dalam suatu industri. Potensi ancaman dari lima kekuatan dalam industri mencakup: *threats of potential new entrants, bargaining power of supplier, rivalry among existing firms, threats of substitute product dan bargaining power of buyer.*

a) *Threats of Potential New Entrants* (Ancaman Pendetang Baru)

Perusahaan yang memasuki industri yang membawa kapasitas baru dan ingin memperoleh pangsa pasar yang baik dan laba, akan tetapi semua itu sangat tergantung kepada rintangan atau kendala yang mengitarinya.

b) *Bargaining Power of Supplier* (Daya Tawar Pemasok)

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

c) *Bargaining Power of Buyer* (Daya Tawar Menawar Pembeli)

Pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Sikap pembeli semacam ini berlaku universal dan memainkan peran yang cukup menentukan bagi perusahaan. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitas (harganya tidak mencerminkan yang sepatutnya) maka pembeli (konsumen) tidak akan membeli produk perusahaan.

d) *Threats of Substitute Product* (Daya Tawar Produk Pengganti)

Produk pengganti secara fungsional mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Umumnya, produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan rendah akan tetapi ingin tampil dengan status lebih tinggi dari keadaan sebenarnya.

e) *Rivalry among Existing Firms*, (Persaingan Antar Perusahaan dalam Satu Industri)

Persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin untuk merebut pangsa pasar perusahaan lain. Konsumen merupakan objek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain di pasar. Siapa yang dapat memikat hati konsumen maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat memikat konsumen maka berbagai cara dilakukan mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian kredit dengan syarat ringan, harga murah atau diskon.

2. Strategi Kompetitif Porter

Menurut Musa Hubais dinamakan strategi generik (generic strategy) meliputi:

a) Keunggulan Biaya (*Overall Cost Leadership*)

Merupakan salah satu tipe strategi kompetitif di mana organisasi secara agresif berupaya menjadi lebih efisien (melakukan reduksi biaya) dari pesaing pesaingnya dengan memotong biaya produksi dan pengawasan biaya yang sangat ketat.

b) Diferensiasi (*Differentiation*)

Diferensiasi adalah salah satu tipe strategi kompetitif di mana organisasi berupaya membuat produk atau jasa yang ditawarkannya berbeda dengan pesaing. Organisasi dapat menggunakan periklanan,

fitur produk yang berbeda, pelayanan atau teknologi baru untuk meraih persepsi produk yang dianggap unik.

c) Fokus (*Focus*)

Fokus adalah salah satu tipe strategi kompetitif yang menekankan pada konsentrasi terhadap suatu segmen pasar atau kelompok pembeli tertentu.

C. Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah strategi yang lebih bersifat teknis yang merupakan rumusan arahan, pedoman dan operasional berisi rencana untuk mencapai tingkat penggunaan sumber daya secara efisien, efektif dan optimal pada setiap fungsi guna mendukung strategi korporasi dan bisnis. Strategi tersebut terdiri dari 6 jenis, yaitu:

1) Strategi Produksi

Strategi ini untuk menetapkan apa yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.

2) Strategi pemasaran

Strategi ini untuk menetapkan pasar mana yang akan digarap, kondisi pasar yang bagaimana yang akan diinginkan, dan lain sebagainya.

3) Strategi promosi

Strategi ini merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, dimana promosi apa yang dihendak diluncurkan, media apa yang akan digunakan untuk promosi dan sebagainya.

4) Strategi keuangan, dimana berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana baik untuk produksi, pemasaran dan bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan bagaimana penggunaannya.

5) Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang penting dan harus mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat lah diperlukan.

6) Strategi fungsional lainnya, ini berkaitan dengan pihak luar seperti suplier, konsultan, agen dan lain sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.

Latihan BAB 6

1. Jelaskan Hubungan masing-masing Tingkatan Strategi!
2. Jelaskan strategi integrasi, strategi intensif, strategi diservikasi, dan strategi defensive!
3. Jelaskan Strategi Bisnis!
4. Jelaskan Strategi Fungsional!

BAB VII

TUJUAN JANGKA PANJANG (LONG TERM OBJECTIVE)

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan Pengertian *Long Term Objective*
2. Menjelaskan Kategori umum *Long Term Objective*
3. Menjelaskan *Designing Jobs (Mendesain Pekerjaan)*
4. Menjelaskan *Benefits of Long Term Objective* (Manfaat Tujuan Jangka Panjang)
5. Menjelaskan *Not Managing by Objective* (beberapa alternatif yang harus di hindari untuk mencapai tujuan jangka panjang)
6. Menjelaskan *Tips For Setting Long Term Objective* (tips untuk menetapkan tujuan jangka panjang)

A. Pengertian (*Definition*)

Tujuan jangka panjang didefinisikan sebagai hasil yang dicoba untuk dicapai oleh perusahaan selama periode waktu tertentu, biasanya lima tahun. Tujuan jangka panjang lainnya, seharusnya dapat diterima, fleksibel, terukur seiring berjalannya waktu, memotivasi, sesuai, dapat dipahami, dan dapat dicapai.



Gambar 7.1 Pencapaian Tujuan

Strategi utama didefinisikan sebagai pendekatan komprehensif yang mengarahkan tindakan-tindakan utama yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang. Lima Belas pilihan strategi utama yang dibahas: pertumbuhan terkonsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, diversifikasi konsentris, diversifikasi konglomerasi, putar haluan, divestasi, likuidasi, kepailitan, usaha patungan, aliansi strategis, dan

konsorsium.

B. Kategori umum *Long Term Objective*

Kategori umum untuk tujuan jangka panjang bisnis meliputi:

1. *Profitability (Profitabilitas)*

Kemampuan dari suatu perusahaan untuk beroperasi dalam jangka panjang bergantung pada tingkat laba yang memadai. Perusahaan yang dikelola secara strategis pada umumnya memiliki tujuan laba, yang dinyatakan dalam bentuk laba persaham.

2. *Employee Development (Pengembangan Karyawan)*

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

3. *Productivity (Produktifitas)*

Para manager strategis secara terus mencoba meningkatkan produktivitas sistem mereka. Perusahaan yang dapat memperbaiki hubungan input-output pada umumnya dapat meningkatkan profitabilitas. Dengan demikian perusahaan-perusahaan hampir selalu menyatakan suatu tujuan produktivitas. Tujuan produktivitas yang umum digunakan adalah jumlah barang yang diproduksi atau jumlah jasa yang diberikan perunit input.

4. *Technology Leadership (Teknologi Kepemimpinan)*

Perusahaan harus memutuskan apakah akan menjadi pemimpin atau hanya jadi 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.

5. *Employee Relations (Relasi Pekerja)*

Apakah terikat dengan kontrak serikat pekerja atau tidak perusahaan-perusahaan secara aktif mencoba untuk mengembangkan

hubungan baik dengan karyawan. Bahkan langkah-langkah proaktif dalam mengantisipasi kebutuhan dan harapan karyawan merupakan karakteristik dari para manajer strategis. Para manajer strategis yakin bahwa produktivitas hubungan dengan loyalitas karyawan dan apresiasi atas perhatian manajer terhadap kesejahteraan karyawan.

6. *Competitive Position* (Posisi Kompetitif)

Salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah salah satu dominasi relatifnya di pasar. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar pada umumnya menetapkan tujuan dalam hal posisi kompetitif, sering kali menggunakan penjualan total atau pangsa pasar sebagai ukuran posisi kompetitifnya.

7. *Responsibilities to Society* (Tanggung Jawab untuk 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 harga yang layak, melainkan menjadi warganegara yang bertanggung jawab.

C. *Designing jobs* (Mendesain Pekerjaan)

Dengan adanya tujuan, memudahkan kita untuk mengatur dan mendesain bagian pekerjaan yang di butuhkan

1. *Organizing Activities* (Pengorganisasian Kegiatan)

Tujuan dapat membentuk kegiatan apa saja yang akan diorganisasikan.

2. *Providing Direction* (Memberikan Arah)

Arah pekerjaan yang di lakukan akan sesuai dengan tujuan yang diharapkan (pekerjaan tidak melenceng dari jalur).

3. *Organizational Synergy* (Sinergi Organisasi)

Sinergi organisasi akan terbetuk dengan sangat kuat. Dalam hal ini tujuan berperan sebagai working supporter.

4. *Standards for Evaluation* (Standar untuk Evaluasi)

Evaluasi kerja dilaksanakan untuk menentukan kesesuaian kinerja dengan tujuan.

D. *Benefits of Long Term Objective* (Manfaat Tujuan Jangka Panjang)

1. Memberi pemahaman terhadap stakeholder ttg masa depan organisasi (*An understanding of the stakeholders about the future of the organization*)
2. Dasar pengambilan keputusan yg konsisten kepada manajer (*Consistent basis for decision making to manager*)
3. Minimalisir potensi konflik. (*Minimize the potential for conflict*)
4. Mendorong usaha & pencapaian (*Encourage effort and achievement*)
5. Desain & organisasi pekerjaan. (*Design and organization of work.*)
6. Tanpa tujuan jk panjang, harapan perusahaan tidak akan tercapai (*Without long-term objective, the company hopes will not be achieved*)

E. *Not Managing by Objective* (Beberapa Alternative yang Harus Dihindari untuk Mencapai Tujuan Jangka Panjang)

Para perencana strategis harus menghindari berbagai alternatif berikut ini untuk mencapai tujuan jangka panjang, yaitu (*not managing by objectives*):

1. Mengelola Berdasarkan Ekstrapolasi (*Managing by Extrapolation*)

Mengelola berdasarkan Ekstrapolasi, (*Managing by extrapolation*) yaitu mengikuti prinsip, “Jika tidak rusak, tidak usah diperbaiki” Intinya adalah tetap melakukan hal yang sama dengan cara yang sama karena segalanya berjalan lancar.

2. Mengelola Berdasarkan Krisis (*Managing by Crisis*)

Mengelola berdasarkan Krisis, (*Managing by Crisis*) yaitu berdasarkan keyakinan bahwa untuk mengetahui seberapa baik seorang perencana strategis adalah dengan mengukur kemampuannya dalam menyelesaikan masalah. Karena ada banyak sekali krisis dan masalah, yang dihadapi oleh setiap orang dan setiap organisasi, para perencana strategis harus menggunakan waktu dan energi kreatif mereka untuk menyelesaikan masalah yang paling mendesak. Mengelola berdasarkan krisis sebenarnya adalah bentuk reaksi dan bukannya aksi (tindakan) serta membiarkan kejadian yang mendikte apa dan kapan ada keputusan manajemen.

3. Mengelola secara Subjektif (*Managing in Subjective*)

Mengelola secara Subjektif, (*Managing in Subjective*) yaitu atas dasar pemikiran bahwa tidak ada rencana umum yang menentukan arah mana yang harus ditempuh dan apa yang harus dikerjakan; kerjakanlah yang terbaik untuk menyelesaikan apa yang dianggap harus diselesaikan.

4. Mengelola Berdasarkan Harapan, (*Managing in Subjective*)

Mengelola berdasarkan Harapan, (*Managing in Subjective*) yaitu atas dasar kenyataan bahwa masa depan penuh dengan ketidak pastian. Jika berupaya dan tidak berhasil, maka kita berharap pada upaya kedua (atau ketiga), kita akan berhasil. Keputusan dibuat dengan harapan keputusan tersebut dapat dijalankan dan keberhasilan tinggal beberapa langkah lagi, terutama jika nasib dan keberuntungan berpihak kepada kita.

F. *Tips For Setting Long Term Objective* (Tips untuk Menetapkan Tujuan Jangka Panjang)

1. Mengatasi Kendala Budaya (*Overcoming Cultural Barriers*)

Perlu dipastikan bahwa nilai-nilai organisasi- termasuk cara memformulasikan dan mengkaji kasus bisnis- selaras dengan tujuan jangka panjang.

2. Menetapkan Kembali Visi dan Tujuan Jangka Panjang (*Set Back The Long-Term Vision and Goals*)

Pemahaman akan posisi yang diinginkan di masa depan, berikut cara pandang dari luar-ke dalam mengenai perubahan industri.

3. Mengidentifikasi Kemampuan Jangka Panjang yang Dibutuhkan (*Identifying Long-Term Capacity Needs*)

Sebuah organisasi haruslah baik pada suatu hal yang dapat membuat jarak dengan pesaingnya. Ini membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dibangun

4. Mengombinasikan Sudut Pandang Jangka Pendek-Jangka Panjang (*Combining Short-term and Long Term Perspective*)

Pemikiran strategi sebagai suatu kontinum pemikiran yang memiliki benang merah dari masa depan ke masa kini, dan sebaliknya.

5. Tetap Melihat Mega Trend (*Keep Viewing the Mega Trends*)

Pandangan jangka panjang tidaklah statis, tapi akan terus berevolusi

karena dipengaruhi oleh kondisi makro atau mega trends yang mengubah lingkungan masa datang.

6. Menjadi Disiplin dan Konsisten (*Being Disciplined and Consistent*)

Berpikir ke depan dan mengantisipasi masa depan membutuhkan ketelatenan dan disiplin ketika terjadi penurunan kinerja jangka pendek.

Latihan BAB 7

1. Jelaskan Pengertian *long term objective*!
2. Jelaskan Kategori umum *Long Term Objective*!
3. Jelaskan *Designing jobs (Mendesain Pekerjaan)*!
4. Jelaskan *Benefits of Long Term Objective* (Manfaat Tujuan Jangka Panjang)!
5. Jelaskan *Not Managing by Objective* (beberapa alternative yang harus di hindari untuk mencapai tujuan jangka panjang)!
6. Jelaskan *Tips For Setting Long Term Objective* (tips untuk menetapkan tujuan jangka panjang)!

BAB VIII

PENGEMBANGAN STRATEGIK

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan Strategi Pengembangan, pengertian dan Pengembangan usaha.
2. Menjelaskan Ekonomi Kreatif, Pengertian, dan Peran Ekonomi Kreatif.

A. Strategi Pengembangan

1. Pengertian Strategi Pengembangan

Istilah strategi berasal dari kata kerja dalam bahasa Yunani. Sebagai kata benda, Strategos merupakan gabungan kata “stratos” (militer) dengan “ago” (memimpin). Sebagai kata kerja, Stratego berarti merencanakan (*to plan*). Strategi merupakan seni memadukan atau menginteraksikan antara faktor kunci keberhasilan agar terjadi sinergi dalam mencapai tujuan. Strategi adalah untuk mengoptimalkan sumber daya unggulan dalam memaksimalkan pencapaian sasaran kinerja. Strategi menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi adalah pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut. Pandangan ini melihat strategi, bukan sebagai konsep *fit* dan *match* (kecocokan dan kesepadanan), melainkan konsep stretch (pemuai). Pandangan ini menganggap strategi adalah “permainan aspirasi”. Penciptaan kesenjangan antara yang ada dan yang diharapkan, atau yang menjadi aspirasi harus terus menerus dilakukan. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk formulasi implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsional, yang digunakan sebagai panduan tindakan bagi fungsi SDM, pemasaran, keuangan, produksi, dan lain-lain agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Perencanaan strategi merupakan proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian yang layak antara sasaran dan sumber daya perusahaan dengan peluang-peluang pasar yang selalu berubah. Tujuan perencanaan strategi adalah terus menerus mempertajam bisnis dan produk perusahaan sehingga keduanya berpadu menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan.

Strategi menekankan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Strategi ritel meliputi penentuan target pasar, sifat barang dan jasa yang ditawarkan dan bagaimana ritel memperoleh keuntungan jangka panjang dari para pesainnya. Secara konseptual strategi pengembangan dalam konteks industry adalah upaya untuk melakukan analisis terhadap kondisi pasar kawasan baik internal yang meliputi kelemahan dan kekuatan dan kondisi pasar eksternal yaitu peluang dan ancaman yang akan dihadapi, kemudian diambil alternative untuk menentukan strategi yang harus dilakukan. Analisis pasar internal merupakan suatu proses untuk menilai faktor-faktor keunggulan strategis perusahaan / organisasi untuk menentukan dimana letak kekuatan dan kelemahannya, sehingga penyusunan strategi dapat dimanfaatkan secara efektif, kesempatan pasar dan menghadapi hambatannya, mengembangkan profil sumber daya dan keunggulan, membandingkan profil tersebut dengan kunci sukses, dan mengidentifikasi kekuatan utama dimana industri dapat membangun strategi untuk mengeksploitasi peluang dan meminimalkan kelemahan dan mencegah kegagalan.

2. Pengembangan Usaha

a) Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun wilayah area geografis pasar yang baru.

b) Strategi Pengembangan Produk

Perusahaan berusaha bertahan, memperkuat posisi, dan memperluas pangsa pasar yang lebih besar dengan menggunakan tambahan pilihan produk atau jasa baru.

c) Strategi Inovasi

Strategi inovasi merupakan strategi untuk meraih margin premium berkaitan dengan penciptaan dan penerimaan pelanggan atau produk atau jasa baru.

Melihat dari pernyataan di atas, maka dapat dipahami bahwa pada dasarnya untuk melakukan pengambilan keputusan dalam pengembangan perlu adanya strategi. Oleh karena itu, strategi pengembangan yang tepat yaitu dengan adanya analisis SWOT yang merupakan akronim dari *strength*, yang berarti kekuatan, *Weaknes* yang

berarti kelemahan yang dimiliki perusahaan, *opportunities* yang berarti peluang dan *threat* yang berarti ancaman lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT merupakan penilaian terhadap hasil identifikasi situasi strategi perusahaan, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman.

Prakteknya, komponen strategis bisnis dikerjakan sesuai dengan urutan fungsi pokok manajemen, yakni perencanaan, implementasi, dan pengawasan. Oleh karena itu, secara metodologis, strategi bisnis terdiri dari tiga proses yang saling kait mengkait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi. Proses yang terakhir diperlukan untuk memberikan masukan (*feedback*) bagi proses perencanaan berikutnya. Langkah perencanaan dan evaluasi juga berlaku untuk komponen misi dan profil perusahaan.

Proses manajemen tersebut tidak berlaku untuk komponen lingkungan bisnis, karena berada diluar kendali perusahaan. Sedangkan komponen pokok manajemen strategik adalah:

1. Analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis
2. Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan
3. Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan.
4. Misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*). Dari sini posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjukkan pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

B. Ekonomi Kreatif

1. Pengertian Ekonomi Kreatif

Ekonomi kreatif pada hakikatnya adalah kegiatan ekonomi yang mengutamakan pada kreatifitas berpikir untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda yang memiliki nilai dan bersifat komersial. Ada beberapa aspek ekonomi yang dapat diamati dari kreativitas, yaitu

kontribusi terhadap kewirausahaan, pendorong inovasi, peningkatan produktivitas dan pendorong pertumbuhan ekonomi. Menurut kelompok kerja desain power kementerian perdagangan RI, dalam pengembangan ekonomi kreatif Indonesia 2010-2014 (2009:4) mengemukakan “ekonomi kreatif merupakan era ekonomi baru yang mengutamakan informasi dan kreativitas dengan mengendalikan ide dan pengetahuan dari sumber daya manusia sebagai faktor produksi utama dalam kegiatan ekonomi.”

Berdasarkan pada definisi tersebut, ada tiga konsep utama kreativitas ekonomi, yaitu sebagai berikut:

1. Kreativitas ekonomi menyangkut proses menghasilkan sesuatu dari suatu yang tidak ada.
2. Kreativitas ekonomi merupakan hasil dari kolaborasi dalam menghasilkan sesuatu yang lama dengan cara-cara baru.
3. Kreativitasnya ekonomi merupakan penggunaan sesuatu untuk menciptakan sesuatu yang lebih sederhana atau lebih baik.

2. Peran Ekonomi Kreatif

Ekonomi kreatif berperan dalam perekonomian suatu bangsa terutama dalam menghasilkan pendapatan (*income generation*), menciptakan lapangan kerja (*job creation*) dan meningkatkan penerimaan hasil ekspor (*export earning*), meningkatkan teknologi, menambah kekayaan intelektual, dan peran sosial lainnya. Oleh sebab itu, ekonomi kreatif dapat dipandang sebagai penggerak pertumbuhan dan pembangunan ekonomi suatu bangsa (*engine of economic growth and development*). Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah mampu mengubah cara pandangan, pola pikir, dan pola kehidupan manusia. Kekhawatiran terhadap kelangkaan barang dan jasa dalam memenuhi kebutuhan yang tidak terbatas, tampaknya telah semakin berkurang. Perkembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi telah mampu mendorong terciptanya penemuan-penemuan yang dapat menghambat kelangkaan barang dan jasa. Melalui inovasi, riset, dan pengembangan yang terus menerus, telah mampu menciptakan produk barang dan jasa baru yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Usaha-usaha secara kreatif sebenarnya telah ada sejak manusia memiliki peradaban, akan tetapi belum disebut ekonomi kreatif karena pada usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan belum

dikembangkan secara komersial dalam bentuk kekayaan intelektual. Misalnya, hidup berpindah-pindah untuk mencari sumber-sumber bahan makanan baru, berburu, bercocok tanam dan berkebun, pertukaran barang dengan barang dan berdagang.

Joseph Schumpeter adalah seorang ahli ekonomi yang mengemukakan peran entrepreneur sebagai aktor dalam ekonomi kreatif. Menurutnya entrepreneur menemukan sumber daya baru, proses produksi baru, teknologi dan metode baru, organisasi baru, dan pasar-pasar baru. Para *entrepreneur* menciptakan kebaruan melalui inovasi. Dengan cara berinovasi, para *entrepreneur* mengubah struktur yang telah ada atau membuat tidak stabil. Maksudnya, dengan cara kreativitas dan inovasi para *entrepreneur* membuat keadaan tidak statis, tetapi dinamis atau selalu berubah sehingga membuat tidak stabil.

Menurut Thedeo Levit, kreativitas adalah berpikir sesuatu yang baru (*creativity is thinking new things*). Hakikat kreativitas adalah menciptakan sesuatu yang tidak ada atau memperbaiki kembali sesuatu yang telah ada (*originality means creating something from nothing or reworking something that already exists*) (Zimmerer, 1996). Hal yang sama mengenai hakikat kreativitas juga dikemukakan oleh West (2005: 15) bahwa esensi dari kreativitas terletak pada kemampuan menghasilkan gagasan baru, mengerjakan sesuatu dengan cara yang berbeda, dan memiliki pendekatan alternatif.

Hasil dari kreativitas adalah produk kreatif yang didefinisikan sebagai barang dan jasa yang memiliki nilai ekonomi yang dihasilkan dari kreativitas. Hasil kreativitas bisa diamati dari segi produk, proses, strategis, metode, usaha, model, dan desain baru yang dihasilkan. Konsep kreativitas memiliki bahasan yang luas, yaitu menyangkut hubungan antara kreativitas dengan intelegensi, mental, tipe dan kemampuan personal, kesehatan mental, pendidikan, dan pelatihan, teknologi, proses pembelajaran, dan mengajar. Oleh sebab itu, belum ada definisi yang singkat dan final tentang kreativitas, karena masing-masing ahli memiliki definisi yang berbeda dan bergantung pada sudut pandang, fenomena, dan konteks yang terjadi.

Fakta menunjukkan bahwa kontribusi sektor pertanian (agribisnis), baik terhadap penyerapan tenaga kerja maupun produk domestik bruto (PDB), cenderung menurun dan jenuh (*leveling-off*). Meskipun bagi beberapa daerah masih menjadi sektor andalan, tetapi

secara nasional posisi ekonominya sudah tergeser oleh sektor industri manufaktur dan jasa. Bagi kolektivitas pelaku kebijakan, transformasi dari sektor pertanian ke sektor industri diyakini sebagai sebuah kesuksesan untuk melangkah menuju negara maju. Agribisnis kreatif ditawarkan bukan hanya dimaksudkan untuk meraup keuntungan yang bersifat angka-angka, memperbaiki nasib kaum tani dan mereduksi ketimpangan pembangunan, tetapi juga ditujukan untuk mengoreksi paradigma, konsep, pendekatan, dan praktik agribisnis itu sendiri.

Ekonomi kreatif (*creative economy*) didefinisikan oleh New England Foundation of The Art (NEVA, 2008) sebagai "*represented by cultural core*" termasuk didalamnya pekerjaan dan industri yang fokus pada produksi dan distribusi barang budaya, jasa dan kekayaan intelektual. Dikecualikan adalah produk atau jasa yang merupakan hasil dari inovasi non-budaya berbasis atau teknologi. sementara gagasan yang lebih luas dari ekonomi kreatif berharga untuk memeriksa, kita berkonsentrasi pada apa yang bisa dianggap komponen budaya ekonomi kreatif.

Menurut UNCTAD dan UNDP dalam Suryana, secara potensial ekonomi kreatif berperan dalam menggerakkan pertumbuhan ekonomi yang disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Ekonomi kreatif dapat mendorong penciptaan pendapatan, penciptaan lapangan kerja, dan penerimaan ekspor. Selain itu, ekonomi kreatif juga dapat mempromosikan aspek-aspek sosial (*social inclusion*), ragam budaya, dan pengembangan ragam sumber manusia.
- b. Ekonomi kreatif memupuk ekonomi, budaya, dan aspek-aspek sosial yang saling berhubungan dengan teknologi, kekayaan intelektual, dan tujuan wisata.
- c. Merupakan seperangkat ilmu pengetahuan yang berbasis aktifitas ekonomi dengan suatu dimensi perkembangan dan ketrkaitan antara tingkat makro dan mikro untuk ekonomi secara keseluruhan.
- d. Ini adalah salah satu pilihan pengembangan yang layak untuk menggugah inovasi yang multi disiplin, respons kebijakan, dan tindakan antar kementerian.
- e. Di dalam jantung ekonomi kreatif terdapat industry-industri kreatif (*at the heart of the creative economy are the creative industries*).

Pendekatan lain dari peran kreatifitas adalah bahwa kreatifitas dipandang sebagai alat ukur untuk proses sosial. Kreatifitas dapat meningkatkan nilai ekonomi seperti pendapatan, kesempatan kerja dan kesejahteraan yang pada gilirannya dapat mengurangi sosial seperti kemiskinan, pengangguran, rendahnya pendidikan, kesehatan, ketimpangan dan persoalan ketidakstabilan sosial lainnya. Oleh sebab itu, dari sudut pandang ekonomi terdapat keterkaitan yang erat antara kreatifitas dan pengembangan sosial ekonomi yang tidak terpisahkan secara khusus.

Sebagai perintis pembangunan ekonomi kreatif, Inggris melalui British Council Arts (2008) mendefinisikan ekonomi kreatif sebagai "budaya dan industri kreatif yang terletak di antara seni, budaya bisnis dan teknologi. Apa yang menyatukan kegiatan ini adalah fakta bahwa utamanya semua perdagangan dengan aset kreatif dalam bentuk kekayaan intelektual (*Intellectual Property Right*), kerangka kerja yang menerjemahkan kreativitas menjadi ekonomi. Menurut *The Creative Economy Council* (2008), definisi ekonomi kreatif yang berkembang mencakup dua faktor sebagai berikut:

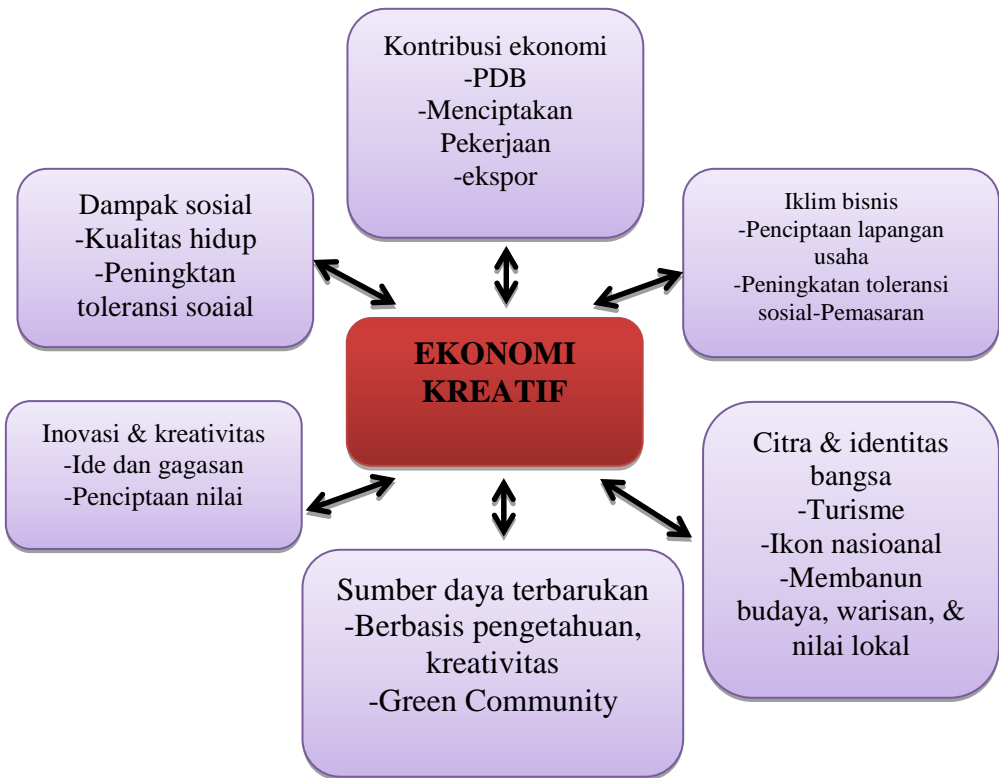
1. Semakin pentingnya pekerja kreatif dalam menciptakan lapangan kerja dan perusahaan baru serta membantu dalam memfasilitasi lahirnya industri-industri maju di masa depan.
2. Pengakuan terhadap aset budaya sebagai lebih dari kontributor terhadap kualitas ditempat tertentu, tetapi sebagai driver ekonomi yang penting bagi daerah.

Ekonomi kreatif penting untuk dikembangkan lebih dari sekedar melihat angka-angka kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi. Bagi Indonesia penting untuk meningkatkan lapangan kerja dan wirausaha, bagi peningkatan kesejahteraan petani dan masyarakat umum.

Bagi agribisnis, ekonomi kreatif diperlukan untuk membangun kembali peradaban agraris yang menjadi identitas sejati negeri ini. Secara politik, ekonomi perlu dikembangkan karena hal berikut:

1. Memberi kontribusi ekonomi yang semakin nyata terhadap produk domestik bruto (PDB), penciptaan lapangan kerja dan peningkatan volume dan nilai ekspor.
2. Menciptakan iklim bisnis yang positif dan kondusif
3. Dapat memperkuat citra dan identitas bangsa Indonesia

4. Mendukung pemanfaatan sumberdaya yang terbarukan.
5. Merupakan pusat penciptaan inovasi dan pembentukan kreativitas
6. Memiliki dampak sosial yang positif, seperti pada gambar berikut:



Gambar 8.1. Ekonomi Kreatif

Di berbagai Negara, ekonomi kreatif berperan sangat besar dalam menciptakan kemajuan dan kesejahteraan. Ekonomi kreatif dapat menciptakan kesempatan kerja, meningkatkan pendapatan, mengurangi kemiskinan dan pengangguran, bahkan sebagai pendorong perkembangan dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (*sustainable economic of gowth*). Seperti dikemukakan Howkins, bahwa kesejahteraan masyarakat di Negara-negara maju, seperti Amerika Serikat, Jepang, Korea Selatan, Cina, dan Negara-negara di Eropa, pada umumnya meningkat dua sampai tiga kali lipat berasal dari perkembangan ekonomi kreatif. Melalui pengembangan ekonomi kreatif, Negara-negara tertentu telah memperoleh dan menikmati kekayaan baru yang berlipat ganda.

Latihan BAB 8

1. Jelaskan Strategi Pengembangan, pengertian dan Pengembangan usaha!
2. Jelaskan Ekonomi Kreatif, Pengertian, dan Peran Ekonomi Kreatif!

BAB IX

SISTIM DAN LINGKUNGAN BISNIS

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan Sistim Perusahaan, Pengertian Sistim Perusahaan, dan Sifat dari Sistem Perusahaan.
2. Menjelaskan Lingkungan bisnis, Era bisnis global, Era Pasar global, Era informasi Global, Era Teknologi informasi global, Era Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management*.
3. Menjelaskan Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis Terhadap Munculnya Perusahaan Berkelas Dunia.
4. Menjelaskan Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis Pada Paradigma Baru Organisasi dan Manajemen.
5. Menjelaskan Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis Pada Paradigma Manajemen Mutu.
6. Menjelaskan Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis pada Akuntansi Manajemen.

A. Sistim Perusahaan

1. Pengertian Sistim Perusahaan

Sistim perusahaan yaitu, kombinasi dari semua sumber-sumber ekonomi yang langsung atau tidak langsung mempengaruhi produksi dan distribusi barang-barang dan jasa-jasa untuk pemenuhan kebutuhan manusia.

2. Sifat dari Sistem Perusahaan

- a. Kompleks
- b. Merupakan suatu unit/kesatuan
- c. Berjenis-jenis
- d. Dinamis
- e. Saling bergantung

B. Lingkungan Bisnis

Perubahan lingkungan bisnis saat memasuki abad 21 terdapat perubahan-perubahan yang besar secara bersamaan baik secara internal maupun eksternal yaitu munculnya era bisnis global, era pasar global, era globalisasi informasi, era teknologi informasi dan era manajemen strategik mutu.

1. Era Bisnis Global

Munculnya globalisasi ekonomi ditandai oleh jumlah persentase pertumbuhan ekonomi Amerika dan ekonomi industri lain terdepan di Eropa dan Asia yang bergantung pada impor dan ekspor barang. Perdagangan luar negeri, baik ekspor maupun impor barang, meliputi lebih dari 25 persen jasa dan barang yang diproduksi di Amerika Serikat, dan bahkan lebih lagi, misalnya yang terjadi di negara-negara seperti Jepang dan Jerman. Perusahaan juga mendistribusikan fungsi bisnis inti dalam desain produk, pemanufakturan, finansial, dan dukungan pelanggan ke berbagai lokasi di negara-negara lain di mana pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Jadi tingkat kesuksesan perusahaan dewasa ini dan di masa datang tergantung pada kemampuan mereka untuk beroperasi secara global.

2. Era Pasar global

Globalisasi pasar merupakan gejala dunia yang perlu diikuti. Sebagai contoh, penyatuan Masyarakat Ekonomi Eropah (*European Economic Community*) pada tahun 2000, terbukti telah mempengaruhi kekuatan negosiasi isu perdagangan dan investasi dari negara anggota EEC dengan Negara Sedang Berkembang. Dalam banyak kasus hasilnya cenderung merugikan di pihak terakhir. Bentuk kerjasama perekonomian lainnya antara lain, Asosiasi Kelompok Produsen Minyak Bumi (OPEC), kerjasama Perekonomian Negara-Negara Asia Tenggara (ASEAN) dan kerjasama Perekonomian Negara-Negara Asia Pasifik (APEC) . Kluster kerjasama mereka telah mendorong dan membuat pasar barang, jasa, dan keuangan semakin luas (*globalise*) dengan pengurangan berbagai hambatan (*borderless*) dalam birokrasi perijinan, dan lalulintas modal, pekerja dan tranfer teknologi. Globalisasi pasar internasional sekarang ini cenderung meluas, menjadi rumit dan sulit dilacak. Proses ini terjadi sedemikian cepat dengan kecenderungan aksi dari berbagai perusahaan raksasa multinasional (MNCs) dan dunia (*global firms*) mengadakan strategi usaha melalui integrasi, merger maupun kegiatan usaha patungan dengan melintasi batas-batas teritorial antar negara. Kepentingan bisnis mereka secara keseluruhan seringkali mengalahkan kepentingan dari perusahaan-perusahaan cabang yang mereka miliki maupun kepentingan partner dagang di negara berkembang

3. Era Informasi Global

Dalam sejarah evolusi teknologi informasi. Fenomena yang terlihat adalah bahwa sejak pertengahan tahun 1980-an, perkembangan di bidang teknologi informasi (komputer dan telekomunikasi) sedemikian pesatnya, sehingga kalau digambarkan secara grafis, kemajuan yang terjadi terlihat secara eksponensial. Tidak ada yang dapat menahan lajunya perkembangan teknologi informasi. Keberadaannya telah menghilangkan garis-garis batas antar negara dalam hal *flow of information*. Tidak ada negara yang mampu untuk mencegah mengalirnya informasi dari atau keluar negara lain, karena batasan antara negara tidak dikenal dalam virtual world of computer. Penerapan teknologi seperti LAN, WAN, GlobalNet, Intranet, Internet, Ekstranet, semakin hari semakin merata dan membudaya di masyarakat. Terbukti sangat sulit untuk menentukan perangkat hukum yang sesuai dan terbukti efektif untuk menangkal segala hal yang berhubungan dengan penciptaan dan aliran informasi. Perusahaan-perusahaan pun sudah tidak terikat pada batasan fisik lagi. Melalui *virtual world of computer*, seseorang dapat mencari pelanggan di seluruh lapisan masyarakat dunia yang terhubung dengan jaringan internet. Sulit untuk dihitung besarnya uang atau investasi yang mengalir bebas melalui jaringan internet. Transaksi-transaksi perdagangan dapat dengan mudah dilakukan di *cyberspace* melalui *electronic transaction* dengan mempergunakan *electronic money*. Tidak jarang perusahaan yang akhirnya harus mendefinisikan kembali visi dan misi bisnisnya, terutama yang bergelut di bidang pemberian jasa. Kemudahan-kemudahan yang ditawarkan perangkat canggih teknologi informasi telah merubah mindset manajemen perusahaan sehingga tidak jarang terjadi perusahaan yang banting stir menggeluti bidang lain.

4. Era Teknologi Informasi Global

Kemajuan teknologi digital yang dipadu dengan telekomunikasi telah membawa komputer memasuki masa-masa “revolusi”-nya. Di awal tahun 1970-an, teknologi PC atau Personal Computer mulai diperkenalkan sebagai alternatif pengganti mini computer. Dengan seperangkat komputer yang dapat ditaruh di meja kerja (desktop), seorang manajer atau teknisi dapat memperoleh data atau informasi yang telah diolah oleh komputer (dengan kecepatan yang hampir sama

dengan kecepatan mini computer, bahkan mainframe). Kegunaan komputer di perusahaan tidak hanya untuk meningkatkan efisiensi, namun lebih jauh untuk mendukung terjadinya proses kerja yang lebih efektif. Tidak seperti halnya pada era komputerisasi dimana komputer hanya menjadi “milik pribadi” Divisi EDP (Electronic Data Processing) di era kedua ini setiap individu di organisasi dapat memanfaatkan kecanggihan komputer, seperti untuk mengolah database, spreadsheet, maupun data processing (end-user computing). Pemakaian komputer di kalangan perusahaan semakin marak, terutama didukung dengan alam kompetisi yang telah berubah dari monopoli menjadi pasar bebas. Secara tidak langsung, perusahaan yang telah memanfaatkan teknologi komputer sangat efisien dan efektif dibandingkan perusahaan yang sebagian prosesnya masih dikelola secara manual. Pada era inilah komputer memasuki babak barunya, yaitu sebagai suatu fasilitas yang dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan, terutama yang bergerak di bidang pelayanan atau jasa.

5. Era Manajemen Mutu Terpadu atau Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) dimulai pada tahun 1980 – an, era ini menekankan pada manajemen stratejik. TQM merupakan suatu system yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkesinambungan kepuasan pelanggan pada titik penekanan biaya agar sama dengan biaya yang sesungguhnya untuk menghasilkan dan memberikan pelayanan. TQM juga sebuah upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif serta mengutamakan kebutuhan pasar dan konsumen yang dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi dengan leadership yang kuat dari pimpinan.

Secara garis besar perkembangan Quality Management adalah sebagai berikut:

- a. Era Tanpa Mutu, merupakan era dimana persaingan belum terjadi oleh karena produsen atau pemberi pelayanan belum banyak, sehingga pelanggan pun belum diberi kesempatan untuk memilih.
- b. Era Inspeksi, Era ini dimulai oleh perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang, hal ini terjadi karena mulai adanya persaingan antar produsen. Dengan demikian tiap perusahaan mulai melakukan pengawasan terhadap produknya. Pada era ini juga mulai dilakukan pemilahan mutu barang yang dilakukan melalui inspeksi.

- c. Era Pengendalian Mutu, Era Pengendalian Mutu dimulai sekitar tahun 1930 an. Era ini disebut juga era stastical control, yang lebih menekankan pada pengendalian, keseragaman produk dan pengurangan aktivitas inspeksi serta dilakukan Departemen Teknis dan Departemen Inspeksi. Pada era ini pula diperkenalkan pandangan baru terhadap konsep Walter A Shewart. Menurut pandangan ini mutu produk merupakan serangkaian karakteristik yang melekat pada produk yang dapat diukur secara kuantitatif.
- d. Era Sistem Manajemen Mutu, Era ini dimulai pada sekitar tahun 1943 yaitu pada masa perang dunia II, dimana sekutu mulai mengalami kesulitan dalam mendapatkan bahan peledak Hal ini terkait dengan mutu bahan peledak untuk keperluan militer terutama oleh pasukan Inggris. Berdasarkan keadaan tersebut pihak militer Inggris mengembangkan serangkaian standar yang secara umum dapat menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam menyediakan produk bermutu tinggi serta konsisten bagi kepentingan bahan militer.
- e. Era Jaminan Mutu (Quality assurance), Era jaminan mutu ini dimulai pada sekitar tahun 1960-an yang menekankan pada koordinasi, pemecahan masalah secara proaktif. Pada era ini mulai dikenal adanya konsep total Quality Control (TQC) yang diperkenalkan oleh Armand F pada tahun 1950. Jaminan mutu merupakan seluruh perencanaan dan kegiatan sistematik yang diperlukan untuk memberikan suatu keyakinan yang memadai bahwa suatu barang atau jasa dapat memenuhi persyaratan mutu.

C. Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis terhadap Munculnya Perusahaan Berkelas Dunia

Teknologi yang digunakan berkelas dunia, yaitu penggunaan teknologi informasi secara intensif dalam perusahaan bisnis sejak pertengahan 1990, bersama dengan desain ulang organisatoris yang sama pentingnya, telah menciptakan kondisi untuk munculnya fenomena baru di masyarakat industri - yaitu perusahaan digital. Perusahaan digital dapat didefinisikan melalui beberapa dimensi. Suatu perusahaan digital adalah suatu perusahaan yang hampir seluruh hubungan bisnis penting dari organisasi dengan pelanggan, para pemasok, dan karyawannya dimungkinkan dan dijembatani secara

digital Proses bisnis inti dijalankan melalui jaringan digital yang menjangkau keseluruhan organisasi atau menghubungkan berbagai organisasi. Beberapa perusahaan, seperti Cisco atau Dell Computer Corporation, merupakan contoh-contoh perusahaan yang akan menjadi perusahaan digital secara penuh; menggunakan Internet untuk mengemudikan tiap-tiap aspek/bagian dari bisnis mereka. Pada hampir semua perusahaan lainnya, bentuk perusahaan digital masih lebih merupakan angan-angan ketimbang kenyataan. Tetapi angan-angan atau visi ini sedang mengarahkan mereka kepada integrasi secara digital. Namun, walaupun ada beragam kendala pada investasi teknologi dan bisnis dot com; perusahaan tetap melanjutkan investasi besar untuk sistem informasi yang mengintegrasikan proses bisnis internal dan membangun hubungan erat dengan para pemasok dan pelanggan. Perusahaan Toyota Motor, sedang bergerak ke arah organisasi perusahaan digital sewaktu ia secara elektronik mengintegrasikan proses pokok bisnisnya dengan para pemasok dan pelanggan.

1. Produk dan jasa yang dihasilkan berstandar kelas dunia yaitu proses bisnis merupakan cara yang unik di mana pekerjaan terorganisasi, terkoordinasi, dan terfokus untuk menghasilkan suatu produk atau layanan yang bernilai. Mengembangkan produk baru, melayani pesanan, atau merekrut karyawan merupakan contoh-contoh proses bisnis, dan cara organisasi memenuhi proses bisnisnya bisa menjadi sumber kekuatan kompetitif. Aset perusahaan utama — hak milik intelektual, kemampuan inti, dan aset keuangan serta aset manusia — dikelola secara digital. Di dalam perusahaan digital, informasi sekecil apapun yang diperlukan untuk mendukung keputusan bisnis, dapat tersedia kapanpun dan di manapun pada perusahaan tersebut. Daya rasa dan respons perusahaan digital terhadap lingkungannya jauh lebih cepat dilakukan dibanding perusahaan tradisional, sehingga secara fleksibel ia mampu bertahan dalam suasana yang bergolak. Perusahaan digital menawarkan peluang sangat besar untuk manajemen dan pengorganisasian global. Dengan cara mendigitalkan dan melancarkan pekerjaan, perusahaan digital mempunyai potensi untuk mencapai tingkat daya saing dan profitabilitas yang mungkin belum dialami sebelumnya.

2. Sistem manajemen yang digunakan berkelas dunia yaitu,. Sistem manajemen rantai persediaan berfungsi mengotomasi hubungan

antara para pemasok dengan perusahaan untuk mengoptimalkan perencanaan, sourcing, pabrikasi, dan pengiriman produk atau jasa. Sistem manajemen hubungan pelanggan mencoba untuk mengembangkan suatu sudut pandang yang koheren dan terpadu atas semua bentuk relasi dengan pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan. Sistem enterprise menciptakan sistem informasi perusahaan secara terintegrasi untuk mengkoordinasi proses internal pokok menyangkut perusahaan; mengintegrasikan data dari pabrikasi dan distribusi, penjualan, keuangan, dan sumber daya manusia. Terakhir, sistem manajemen pengetahuan berfungsi menciptakan, mengambil-alih, menyimpan, dan menyebarluaskan pengetahuan dan keahlian perusahaan. Secara bersama-sama, empat sistem ini menghadirkan wilayah di mana perusahaan mengintegrasikan antarsistem informasi dan menciptakan investasi utama atas sistem informasi.

Disamping itu, dampak pada Prinsip-prinsip manajemen kontemporer dimana manajemen berfungsi mencermati dan mengidentifikasi arti bagi beragam situasi yang dihadapi oleh organisasi, membuat keputusan, dan merumuskan rencana aksi untuk memecahkan masalah organisasi. Para manajer menghadapi tantangan bisnis dalam lingkungannya, mereka menetapkan strategi organisasi untuk menjawab dan mengalokasikan sumber daya manusia dan keuangan untuk mencapai strategi dan mengkoordinasi pekerjaan. Secara singkat dampak pada prinsip-prinsip manajemen antara lain; Pusat tidak lagi berkuasa penuh. Semua perusahaan, baik besar maupun kecil, akan menjadi perusahaan global dalam operasi bisnis mereka., Perusahaan akan memfokuskan semua struktur dan proses sistem manajemen mereka ke *customer*, Posisi kompetitif perusahaan hanya dapat dicapai melalui *improvement* berkelanjutan terhadap sistem dan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan value bagi customer. Pencarian jalan bebas hambatan (*by passing*) mewarnai operasi perusahaan di jaman globalisasi ekonomi ini. Pergeseran dari *responsibility-at-the-top organization* ke *responsibility-based organization* Karyawan diberdayakan untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Karyawan menjadi pemakai informasi keuangan untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan yang menjadi tanggung jawab mereka. Sistem manajemen *strategic*, Sistem perencanaan strategik dengan rerangka *Balanced*

Scorecard, Activity-based budgeting , Activity-based management dan Activity-based cost system menandai perusahaan berkelas dunia.

D. Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis pada Paradigma Baru Organisasi dan Manajemen

1. Merampingkan Organisasi dan Mengubah Proses Manajemen

Organisasi besar, birokratis, yang berkembang sebelum masa komputerisasi, acapkali tidak efisien, lambat berubah, dan kurang kompetitif dibanding organisasi yang muncul dewasa ini. Sebagian organisasi besar itu mengalami perampingan, mengurangi jumlah karyawan dan jumlah tingkatan dalam hierarki organisasinya. Sebagai contoh, sewaktu Eastman Chemical Co. berpisah dari Kodak pada 1994, menghasilkan pendapatan sebesar US\$ 3.3 miliar dan 24.000 karyawan. Sampai tahun 2000, Eastman menghasilkan pendapatan sebesar US\$5 miliar dengan hanya 17.000 karyawan (Earnest W, 2002). Dalam perusahaan digital, hierarki dan tingkatan organisasi tidaklah hilang. Tetapi, perusahaan digital mengembangkan "Hierarki optimal" yang menyeimbangkan beban pembuatan- keputusan di lintas organisasi, sehingga menyebabkan perampingan organisasi. Organisasi yang lebih ramping memiliki lebih sedikit tingkatan manajemen, dengan karyawan level-bawah yang diberi otoritas pengambilan-keputusan lebih besar. Karyawan-karyawan tersebut sekarang lebih memiliki wewenang untuk membuat keputusan dibanding pada masa lalu, mereka tidak lagi bekerja standar dari pukul 9 pagi sampai 5 sore, dan mereka tidak perlu lagi bekerja di dalam kantor. Bahkan, karyawan seperti ini mungkin tersebar secara geografis yang kadang-kadang tempat kerjanya berjarak separuh belahan dunia dari sang manajernya. Perubahan ini berarti jenjang pengawasan manajemen telah diperluas sehingga para manajer lapisan-atas dapat mengatur dan mengendalikan lebih banyak pekerja yang tersebar luas. Banyak perusahaan mengeliminasi ribuan manajer tingkat madya sebagai hasil perubahan tersebut. AT & T, IBM, dan GM hanya merupakan sebagian organisasi yang sudah menghapuskan lebih dari 30.000 manajer tingkat madya. (Loudon, 2013)

2. Memisahkan Kerja dari Lokasi

Komunikasi teknologi kini telah meniadakan jarak sebagai suatu faktor untuk beragam tipe jaringan dalam beragam situasi. Para sales

dapat menggunakan lebih banyak waktu untuk berhadapan dengan pelanggan di lapangan dan memiliki banyak informasi *up-to-date* yang bisa dibagikan kepada mereka tanpa perlu membawa banyak kertas. Banyak karyawan bisa mengendalikan pekerjaan dari jarak jauh (*remote*) melalui rumah atau mobil mereka, dan perusahaan tempat mereka bekerja dapat menghemat tempat kerja di lokasi perusahaan tersebut untuk tempat lain. Kolaborasi kerja tim di lintas tempat jauh menjadi suatu kenyataan sewaktu para perancang produk bekerja bersama untuk produk baru, sekalipun mereka masing-masing berada di benua yang berbeda.

3. Mengatur-ulang Alur Kerja

Sistem informasi semakin menggantikan prosedur kerja manual dengan otomasi pada prosedur kerja, alur kerja, dan proses kerja. Alur kerja elektronik sudah mengurangi ongkos operasi di banyak perusahaan dengan cara menggantikan kertas dan rutin-rutin manual yang menyertainya. Pengelolaan alur kerja yang ditingkatkan telah memungkinkan banyak perusahaan untuk tidak hanya memotong biaya-biaya secara signifikan, tetapi juga untuk meningkatkan layanan pelanggan pada waktu yang sama. Sebagai contoh, perusahaan asuransi dapat mengurangi waktu pengolahan aplikasi untuk asuransi dari minggu ke hari. Menata- ulang alur kerja berdampak pada efisiensi organisasi dan bahkan dapat mendorong ke arah struktur organisasi, produk, dan jasa baru.

4. Meningkatkan Fleksibilitas Organisasi

Perusahaan dapat menggunakan teknologi komunikasi untuk Mengorganisasi dalam cara-cara yang lebih fleksibel, meningkatkan kemampuan mereka untuk merasakan dan bereaksi terhadap perubahan di pasar dan untuk memanfaatkan peluang-peluang baru. Sistem informasi memberikan baik kepada organisasi kecil maupun besar fleksibilitas tambahan untuk mengatasi sebagian batasan yang disebabkan oleh ukuran organisasi tersebut. Organisasi kecil dapat menggunakan sistem informasi untuk memperoleh sebagian dan trik-trik yang digunakan oleh organisasi yang lebih besar. Organisasi besar dapat menggunakan teknologi informasi untuk mencapai sebagian dari kemampuan reaksi dan ketangkasan organisasi kecil. Satu aspek dari

fenomena ini adalah kustomisasi massal, kemampuan untuk menawarkan produk atau jasa yang dibuat secara individual yang bisa dimodifikasi dalam skala besar. Sistem informasi dapat membuat proses produksi yang lebih fleksibel sedemikian sehingga produk dapat dikhususkan untuk masing-masing kebutuhan pelanggan yang unik (Zipkin, 2001). Perangkat lunak dan komputer jaringan dapat digunakan untuk menghubungkan bagian produksi dengan bagian pemesanan, desain, dan pembelian, dan dapat juga digunakan untuk mengendalikan mesin produksi agar produk dapat dimatikan dalam variasi lebih besar dan dengan mudah dikustomasi tanpa biaya tambahan untuk kerja produksi kecil.

5. Menata Ulang Batasan-batasan Organisasional: Cara Baru untuk Kolaborasi

Fitur kunci lahirnya perusahaan digital adalah kemampuan untuk melakukan bisnis sampai lintas batasan-batasan organisasi tersebut, seefisien dan seefektif mungkin seperti halnya melakukan bisnis di dalam lingkup perusahaan. Jaringan sistem informasi memungkinkan perusahaan untuk berkoordinasi dengan organisasi lain dalam jarak yang jauh. Transaksi seperti pesanan pembelian dan pembayaran dapat digantikan secara elektronik di antara perusahaan berbeda, dengan demikian mengurangi ongkos perolehan produk dan jasa dari luar perusahaan. Organisasi dapat juga berbagi data bisnis, katalog, atau mengirim pesan melalui jaringan. Jaringan sistem informasi ini dapat menciptakan efisiensi dan hubungan baru antara organisasi, pelanggannya, dan para pemasok, menata-ulang batasan-batasan organisasi. Sistem informasi yang menghubungkan Toyota ke pemasoknya disebut sistem informasi antar organisasi. Sistem yang menghubungkan perusahaan ke pelanggan, distributor, atau para pemasoknya termasuk ke dalam istilah sistem antarorganisasi sebab mengotomasi alur informasi secara lintas batasan organisasi. Perusahaan digital menggunakan sistem antarorganisasi untuk berhubungan dengan para pemasok, pelanggan, dan kadang-kadang bahkan pesaing, untuk menciptakan dan mendistribusikan produksi baru dan jasa tanpa dibatasi oleh batasan organisasi tradisional atau tempat lokasi fisik. Sebagian besar sistem antarorganisasi terus meningkat berdasarkan teknologi Web dan memberi lebih banyak sharing

pengetahuan, sumber daya, dan proses bisnis dibanding pada masa lampau. Perusahaan menggunakan sistem tersebut untuk bekerja bersama-sama dengan para pemasok dan mitra bisnis lain pada pengembangan dan desain produk, dan pada penjadwalan serta alur pekerjaan di pabrik, pengadaan, dan distribusi. Level baru dari kolaborasi antarperusahaan ini dapat mendorong ke arah efisiensi tinggi, nilai bagi pelanggan, dan tentu saja keuntungan kompetitif secara signifikan.

6. Memenangkan Persaingan Bisnis

Menurut Porter (1985), Keunggulan bersaing adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menerapkan strategi generic kedalam praktek. *Strategi generic* yang dilakukan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing adalah: pertama; strategi biaya rendah sehingga memungkinkan perusahaan bersaing secara lebih ketat, kedua; strategi diferensiasi produk sehingga konsumen mempunyai persepsi yang cukup kuat atas produk yang dihasilkan perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Beberapa pertanyaan mendasar yang diberikan oleh Porter dalam rangka mencapai keunggulan bersaing adalah sebagai berikut: bagaimana sebuah perusahaan memperoleh keunggulan biaya yang dapat dipertahankan?, bagaimana sebuah perusahaan dapat membedakan dirinya dari para pesaing? bagaimana sebuah perusahaan memilih sebuah segmen sehingga keunggulan bersaing berkembang?, kapan dan bagaimana sebuah perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan strategi yang terkoordinasi dalam industri terkait?, bagaimana ketidakpastian dimasukkan kedalam pengejaran keunggulan bersaing?, dan bagaimana perusahaan membela posisi bersaingnya?.

Sementara Bannett (1988) menegaskan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai oleh perusahaan apabila terdapat keserasian antara *distinctive competencies* suatu perusahaan dengan faktor-faktor kritis dalam lingkup industri yang dimainkannya dan yang memungkinkan perusahaan tersebut unggul dari pesaing lainnya. Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan.

Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi,

memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya (Porter, 1985). Masing-masing aktivitas ini dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi. Tampilan diferensiasi inilah yang oleh Bennett (1988) disebut sebagai *distinctive competencies* yang akan membedakan perusahaan dengan para pesaingnya.

Sebagai contoh, keunggulan biaya mungkin berasal dari sumber yang berlainan seperti system distribusi fisik berbiaya rendah, proses perakitan yang efisien atau pemanfaatan tenaga penjualan yang unggul. Diferensiasi dapat juga berasal dari beragam faktor yang serupa, termasuk pembelian bahan baku bermutu tinggi, system pemasukan pesanan yang responsif atau desain produk yang unggul. Cara sistematis untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi, diperlukan untuk menganalisis sumber keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing yang mengarah pada pembentukan kompetensi (*competence building*) merupakan hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam lingkungan bisnis dan industri yang semakin kompetitif. Kompetensi sendiri merujuk pada kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka mencapai *sustain coordinate deployments of resources* perusahaan untuk membantu mencapai tujuan yang telah ditetapkannya (Heene dan Sanches, 1997).

Selain pembentukan kompetensi, sebagai bekal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin dinamis, maka perusahaan juga harus mampu mengembangkan *competence leveraging*. Ketika melaksanakan *competence leveraging*, perusahaan tidak boleh terjebak dalam suatu kondisi yang disebut sebagai *blind spot* (Heene dan Sanches, 1997) Kondisi itu menunjukkan bahwa perusahaan terlalu memfokuskan perhatiannya pada penggambaran kompetensi yang terlalu sempit, yang pada akhirnya akan membawa perusahaan hanya terpaku pada pasar tertentu dan melupakan atau kehilangan pasar potensial yang sebenarnya dapat dimasukinya. Perusahaan yang demikian terjebak dalam *existing competence* yang sebenarnya hanya merupakan bagian kecil dari *potential assets* dan *capabilities* yang ada pada dirinya. Perusahaan tersebut mengidap sebuah “penyakit” yang disebut: “marketing myopia”(Kotler, 1997),

menyusun dan menetapkan strateginya hanya pada jangkauan dan kapabilitas yang relatif pendek. Ia gagal dalam merumuskan apa sebenarnya yang terjadi dan akan terjadi dalam industri, termasuk di dalamnya kegagalan merumuskan kebutuhan konsumen yang terus berubah (dinamis). Dengan demikian ia kehilangan pula sebuah kesempatan untuk tumbuh dan berkembang di masa datang, termasuk kehilangan profitabilitas potensial yang mestinya dapat diraih.

E. Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis pada Paradigma Manajemen Mutu

Perubahan pada era informasi global mengakibatkan para pelanggan yang cenderung makin peduli dalam yang mendasarkan dalam fungsi obyektif perusahaan. Dalam era revolusi industri fungsi obyektif perusahaan mengarah pada *maximizing stockholders satisfaction* (memuaskan para pemilik sumber daya), sedangkan dalam Era Revolusi Informasi arah fungsi obyektif perusahaan adalah *maximizing customer satisfaction*. *Total Quality Management* adalah suatu metode managerial yang mendeskripsikan suatu pendekatan kepada sukses jangka panjang melalui kepuasan pelanggan. Metode ini menekankan pada penerapan kualitas yang tinggi pada produk yang dihasilkan. Dalam melaksanakan metode ini, semua komponen dari suatu organisasi harus berpartisipasi dalam meningkatkan proses, produk, jasa, dan budaya organisasi dimana mereka bekerja. Metode untuk melakukan pendekatan tersebut dipelopori oleh beberapa tokoh, contohnya Philip B. Crosby, W. Edward Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, dan Joseph M. Juran. *Total Quality Management* dapat disimpulkan sebagai sistem manajemen untuk organisasi yang fokus terhadap pelanggan yang menyertakan semua tenaga kerja dalam peningkatan yang berkelanjutan. Cara ini memerlukan strategi, data, dan komunikasi yang efektif untuk mengintegrasikan disiplin kualitas dengan budaya dan aktivitas dalam suatu organisasi.

1. Fokus Kepada Pelanggan

Pelanggan sangat menentukan bagaimana level dari kualitas. Tidak peduli bagaimana usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas, contohnya dengan melakukan pelatihan pada tenaga kerja, meng-*upgrade* teknologi, dan lain sebagainya, pelangganlah yang

menentukan apakah usaha tersebut telah efektif dilakukan.

2. Keterlibatan Tenaga Kerja Secara Total

Semua tenaga kerja turut berpartisipasi dalam bekerja untuk mencapai tujuan. Komitmen dari pekerja yang total hanya dapat diraih setelah kekhawatiran yang dikesampingkan dari tempat kerja, ketika pemberdayaan telah terjadi, dan manajemen telah menyediakan lingkungan kerja yang tepat dan layak. Kinerja yang tinggi dalam system kerja mengintegrasikan upaya peningkatan yang berkelanjutan dengan operasi bisnis. Team work yang mandiri adalah salah satu bentuk pemberdayaan.

3. Proses yang Terpusat

Bagian fundamental dari TQM adalah fokus pada berpikir proses. Sebuah proses adalah sekumpulan langkah-langkah yang mengambil input dari supplier dan mengubahnya menjadi output yang dikirim ke pelanggan. Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk membawa proses dapat didefinisikan, dan pengukuran kinerja dimonitor secara berkelanjutan untuk menghindari adanya variasi yang tidak diinginkan.

4. Sistem yang Terintegrasi

Meskipun suatu organisasi dapat terdiri dari banyak fungsi yang berbeda yang terstruktur secara vertical, ada juga yang strukturnya bersifat proses horizontal yang menghubungkan fungsi-fungsi tersebut yang juga menjadi focus dari TQM. - Proses-mikro ditambahkan pada proses yang lebih besar, dan semua proses diakumulasikan pada proses bisnis yang membutuhkan pendefinisian dan pengaplikasian strategi. Setiap orang harus mengerti visi, misi, dan prinsip yang membantu mereka pada perubahan baru dari segi kualitas. Sehingga, kinerja dari proses bisnis dapat ditingkatkan secara berkelanjutan. - Suatu system bisnis yang terintegrasi dapat dimodelkan setelah memenuhi standar ISO 9000. Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang unik, dan itu membuat mustahil pencapaian produk yang sangat sempurna kecuali suatu perusahaan tersebut telah memiliki budaya disiplin dan kualitas yang tinggi.

5. Pendekatan yang Sistematis dan Strategis

Salah satu bagian penting dari manajemen kualitas adalah pendekatan yang strategis dan sistematis untuk mencapai visi, misi, dan tujuan dari perusahaan tersebut. Proses tersebut biasa disebut dengan Strategic Planning atau Strategic management, yang mencakup gabungan dari rencana strategis yang mengintegrasikan kualitas sebagai komponen utama.

F. Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis pada Akuntansi Manajemen

Wahjudi Prakarsa (1994) menyatakan bahwa perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sejak dasawarsa 1980-an telah membawa dampak yang sangat besar terhadap misi dan strategi perusahaan. Perubahan yang didorong oleh revolusi informasi dan komunikasi membuat para konsumen menjadi makin menuntut. Selanjutnya, perubahan ini telah mengubah fungsi obyektif perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan tidak lagi ditentukan oleh fungsi obyektif yang diarahkan pada peningkatan kesejahteraan pemilik atau pemegang saham, karena fungsi obyektif tersebut pada hakekatnya hanya merupakan akibat, bukan sebab, dari aktivitas penciptaan nilai tambah. Fungsi obyektif perusahaan kini diarahkan pada kepuasan pelanggan. Perubahan lingkungan dan pergeseran fungsi obyektif perusahaan kepada kepuasan pelanggan menuntut akuntansi manajemen sebagai suatu proses dalam organisasi yang bertujuan untuk menyediakan informasi bagi para manajer untuk mampu menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu bagi pengambilan keputusan manajemen.

Melihat kenyataan ini, perusahaan memerlukan tolok ukur-tolok ukur baru yang lebih baik dalam menunjukkan kemana perusahaan berjalan dan seberapa baik mampu menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan. Oleh karena itu konsep pengukuran kinerja juga telah berkembang pesat dengan munculnya konsep *Balanced scorecard*. Persaingan global sebagai akibat revolusi informasi dan kesepakatan-kesepakatan antar negara dalam perdagangan bebas (AFTA, APEC) memaksa perusahaan-perusahaan manufaktur bahkan perusahaan jasa untuk melakukan reorientasi strategi dengan tujuan menurunkan biaya per unit produk melalui

berbagai program deregulasi, debirokratisasi, desentralisasi, *total quality management*, *rightsizing*, *benchmarking*, *outsourcing*, *relational contracting*, *business process reengineering*, *activity based management* Sistem manajemen strategik, Sistem perencanaan strategik dengan rerangka *Balanced Scorecard*, *Activity-based budgeting*, dan *Activity-based cost system* dan berbagai konsep manajemen kontemporer lainnya yang belakangan saling bermunculan. Oleh karena itu.

Menurut Mulyadi (2000) perubahan lingkungan menuntut perusahaan melakukan;

- a. Perencanaan jangka panjang yang komprehensif dan koheren sistem perencanaan strategik hanya berorientasi ke perspektif keuangan dan tidak koheren dengan sistem penyusunan anggaran.
- b. Semua jenis perusahaan berkepentingan terhadap biaya—akuntansi biaya hanya didesain untuk perusahaan manufaktur.
- c. Informasi full costs (mencakup semua tahap pembuatan produk)—akuntansi biaya berfokus ke penyajian informasi production costs.
- d. Kemampuan perusahaan dalam melakukan cost reduction—akuntansi biaya hanya mampu sebagai alat cost control.
- e. Anggaran sebagai alat perencanaan—sistem anggaran menghasilkan anggaran yang dipakai sebagai alat perencanaan sekaligus sebagai alat pengendalian.
- f. Pengelolaan berorientasi ke penyebab sesungguhnya terjadinya biaya (yaitu aktivitas)—sistem anggaran dan akuntansi biaya berfokus ke pusat-pusat pertanggungjawaban.
- g. Personel berfokus ke layanan kepada customer—sistem manajemen, sistem anggaran, dan sistem akuntansi biaya berfokus kepada fungsi perusahaan untuk membangun kembali keunggulan kompetitifnya
- h. Continuous improvement terhadap sistem dan proses yang digunakan untuk menghasilkan value terbaik bagi customer merupakan norma baru.
- i. Activity-based management digunakan untuk melakukan continuous improvement terhadap sistem dan proses yang digunakan untuk melayani customer.
- j. Activity-based budgeting digunakan untuk merencanakan continuous improvement terhadap sistem dan proses yang digunakan untuk melayani customer.

- k. *Activity-based cost system* digunakan untuk memberikan feedback kepada personel tentang usaha continuous improvement terhadap sistem proses yang digunakan untuk melayani customer.

Johnson dan Kaplan berpendapat bahwa sistem akuntansi manajemen yang digunakan perusahaan-perusahaan saat ini tidak dapat digunakan untuk menghadapi persaingan dalam dunia modern dewasa ini. Sistem akuntansi biaya dan manajemen yang lama telah tertinggal dalam menyesuaikan diri terhadap sistem akuntansi dan informasi modern. Secara lebih jelas, Johnson dan Kaplan (1987: 3) menyatakan bahwa:

Today's management accounting systems provide a misleading target for managerial attention and fail to provide the relevant set of measures that appropriately reflect the technology, the products, the processes, and the competitive environment in which the organization operates. ..., financial measures such as return on investment (ROI) have become for many organizations the only measure of success. Financial managers, relying exclusively on periodic financial statements for their view of the firm, become isolated from the real value-creating operations of the organization and fail to recognize when the accounting numbers are no longer providing relevant or appropriate measures of the organization's operations

Pendapat senada diungkapkan oleh Anthony, Dearden dan Govindarajan (1992:128) yang menyoroti kelemahan tolok ukur keuangan, dalam hal ini pendapatan (revenue), yang selama ini merupakan tolok ukur penting dari keseluruhan organisasi:

In a profit-oriented organization, revenue is an important measure of output of the whole organization, but such a measure is rarely a complete expression of outputs; it does not encompass everything that the organization does. For example, this year's revenue does not measure the value of R&D work, employee training, or advertising and sales promotion carried out this year; these inputs produce outputs that will benefit future years.

Tolok ukur keuangan diibaratkan sebagai pedang bermata dua. Transaksi- transaksi yang dilakukan manajer, seperti pengeluaran untuk

penelitian dan pengembangan, pelatihan karyawan dan peningkatan keahlian, pengembangan merk dan penambahan saluran distribusi, dapat meningkatkan nilai pemegang saham dan menciptakan nilai jangka panjang. Walaupun demikian, transaksi menguntungkan tersebut menyebabkan laporan keuangan jangka pendek menunjukkan penurunan kinerja. Hal ini disebabkan karena tolok ukur keuangan hanya mengukur biaya dan bukan nilai yang diciptakan. Sebaliknya, pengurangan dana untuk transaksi di atas akan menunjukkan hasil keuangan yang cukup menarik dalam jangka pendek. Namun demikian, hal tersebut akan menghancurkan nilai dan kinerja keuangan di masa depan.

G. Kesimpulan

Perubahan lingkungan bisnis dari masa kemasa dapat dikategorikan dalam 5 kategori masa yaitu: era bisnis global, era pasar global, era globalisasi informasi, era teknologi informasi dan era manajemen strategi mutu. Saat ini dunia usaha sedang dalam masa transisi menuju era revolusi informasi berdampak pada:

1. Munculnya perusahaan berkelas dunia, penggunaan teknologi informasi secara intensif telah menciptakan kondisi untuk munculnya fenomena baru di masyarakat industry- yaitu perusahaan digital. Suatu perusahaan digital adalah suatu perusahaan yang hampir seluruh hubungan bisnis penting dari organisasi dengan pelanggan, para pemasok, dan karyawannya dimungkinkan dan dijembatani secara digital. Proses bisnis inti dijalankan melalui jaringan digital yang menjangkau keseluruhan organisasi atau menghubungkan berbagai organisasi dengan sistem manajemen canggih dan menghasilkan Produk dan jasa yang berstandar kelas dunia.
2. Paradigma baru pada organisasi dan manajemen; dengan merampingkan organisasi dan mengubah proses manajemen, memisahkan kerja dari lokasi, mengatur-ulang alur kerja, meningkatkan fleksibilitas organisasi, dan menata-ulang batasan-batasan organisasional, serta cara baru untuk kolaborasi dalam memenangkan persaingan bisnis.
3. Paradigma manajemen mutu. *Total Quality Management* dapat disimpulkan sebagai system manajemen untuk organisasi yang focus

terhadap pelanggan yang menyertakan semua tenaga kerja dalam peningkatan yang berkelanjutan.

4. Akuntansi manajemen. Sistem penyusunan anggaran, *Activity-based budgeting*, *Continuous improvement*, *Activity-based management*, *Activity-based cost system* dalam penerapan sistem akuntansi manajemen yang digunakan perusahaan-perusahaan saat ini dapat digunakan untuk menghadapi persaingan dalam dunia modern dewasa ini.

Latihan BAB 9

1. Jelaskan Sistem Perusahaan, Pengertian Sistem Perusahaan, dan Sifat dari Sistem Perusahaan!
2. Jelaskan Lingkungan bisnis, Era bisnis global, Era Pasar global, Era informasi Global, Era Teknologi informasi global, Era Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management*!
3. Jelaskan Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis Terhadap Munculnya Perusahaan Berkelas Dunia!
4. Jelaskan Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis Pada Paradigma Baru Organisasi dan Manajemen!
5. Jelaskan Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis Pada Paradigma Manajemen Mutu!
6. Jelaskan Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis pada Akuntansi Manajemen!

BAB X

IMPLEMENTASI STRATEGI

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan Implementasi Strategi, Pengertian, dan Tahapan Implementasi Strategi.
2. Menjelaskan Pengendalian dan Evaluasi.
3. Menjelaskan Implementasi Strategi: Mengorganisasi Tindakan.
4. Menjelaskan Pengembangan *Program, Anggaran dan Prosedur*.

A. Implementasi Strategi

1. Pengertian Implementasi Strategi

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 strategic. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

2. Tahapan Penting Implementasi Strategi

Tahapan penting setelah perumusan strategi selesai adalah implementasi strategi. Tahapan ini merupakan tahapan yang kritis, karena banyak organisasi mampu menyusun perumusan strategi yang baik, namun tidak mampu mengimplementasikannya dengan baik. Implementasi adalah proses ketika rencana direalisasikan. Implementasi membutuhkan ketrampilan manajerial yang berbeda dengan proses perumusan strategi. Dalam implementasi strategi menurut Musa Hubais dan Mukhamad Najib (2014) dalam bukunya ada empat hal penting yang harus dilakukan perusahaan, yaitu: penetapan tujuan tahunan, perumusan kebijakan, memotivasi pekerja dan alokasi sumber daya.

- 1) Penetapan tujuan tahunan. Tujuan tahunan adalah gambaran sasaran dan tujuan yang telah dirumuskan dalam proses perumusan strategi dan merupakan gambaran sasaran dan tujuan lima tahun. Dan penetapan tujuan tahunan perusahaan atau organisasi diperlukan

untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan lima tahun ke depan.

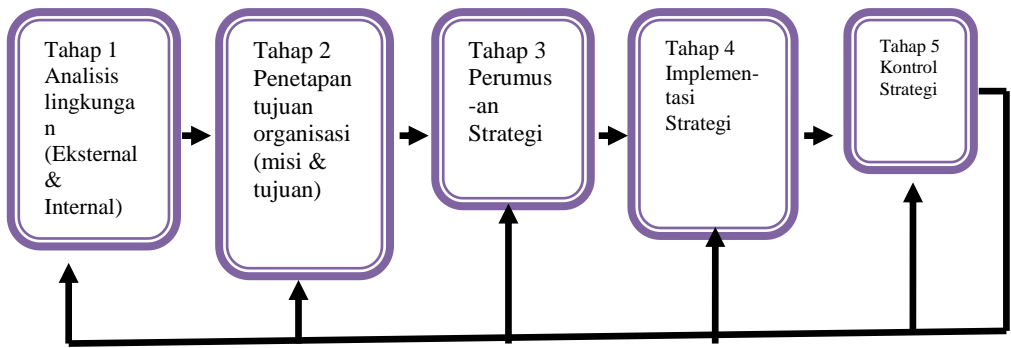
- 2) Perumusan kebijakan. Kebijakan adalah seperangkat keputusan manajerial berupa aturan-aturan yang dibuat untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi perlu merumuskan kebijakan-kebijakan yang mendukung untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Memotivasi pekerja. Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses memotivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi
- 4) Alokasi sumber daya Sumber daya yang perlu dialokasikan kembali untuk pencapaian tujuan-tujuan strategi yang baru adalah keuangan, teknologi, dan sumber daya manusianya. Perubahan strategi sangat memungkinkan membutuhkan perubahan prioritas-prioritas dalam aktivitas yang akan dilaksanakan.

B. Pengendalian dan Evaluasi

Tahap pengendalian dan evaluasi pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Tiga aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu:

- 1) Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang,
- 2) Mengukur prestasi /kinerja, dan
- 3) Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

Sementara menurut Musa Hubais dan Mukhamad Najib (2014) dalam proses evaluasi ada empat hal yang harus diperhatikan. Secara garis besar tiga hal di atas ada kesamaan, dan menambahkan bahwa perusahaan harus membantu untuk mengembangkan model di masa mendatang. Secara umum tahapan proses manajemen strategi dapat diuraikan sebagai mana gambar berikut ini:



Gambar 10.1. Skema Proses Manajemen Strategik

C. Implementasi Strategi: Mengorganisasi Tindakan

1. Siapa yang Mengimplementasikan Strategi?

Tergantung bagaimana korporasi diorganisir, pihak yang terlibat dalam mengimplementasikan strategi mungkin akan lebih banyak dibandingkan dengan mereka yang merumuskan strategi. Pada sebahagian besar perusahaan multi industri pelaksana strategi adalah setiap orang yang ada dalam organisasi. Para wakil presiden bidang fungsional dan direktur divisi atau unit bisnis strategis (SBU) bekerjasama dengan bawahan mereka untuk mengimplementasikan seluruh rencana tersebut secara khusus, terinci, dan dalam skala yang lebih kecil menurut pabrik, departemen, dan unit yang mereka pimpin, sehingga setiap manajer operasional harus mampu mengawasi lini pertama dan untuk mendukung hal tersebut, setiap karyawan dilibatkan dalam berbagai proses implementasi strategi yang ada, baik pada tingkat korporasi, unit bisnis, maupun fungsional.

Banyak orang dalam organisasi yang memegang peranan penting dalam menentukan suksesnya implementasi strategi, yang justru mungkin hanya lebih sedikit dilibatkan dalam mengembangkan strategi perusahaan. Oleh karena itu, mereka cenderung akan menolak untuk bekerja dan menyediakan data yang diperlukan dalam perumusan proses kerja sebuah perencanaan strategis. Penolakan dan keengganan untuk berpartisipasi akan makin terlihat apabila perubahan misi, tujuan, strategi dan kebijakan-kebijakan penting perusahaan tidak dikomunikasikan dengan jelas dan transparan kepada seluruh manajer operasional. Para manajer operasional berharap dapat mempengaruhi manajemen puncak untuk meninggalkan perubahan baru yang

direncanakan dan mulai kembali dengan cara yang lama. Itulah sebabnya untuk menghindari terjadinya kemungkinan buruk tersebut, sangat mungkin untuk melibatkan manajer tingkat menengah dalam seluruh proses, baik dalam proses perumusan maupun implementasinya untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

2. Apa yang Harus Dilakukan?

Para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bekerjasama dengan rekan manajer yang lainnya dalam mengembangkan program, anggaran dan prosedur untuk mendukung implementasi strategi. Mereka juga harus bekerja sama untuk mencapai sinergi diantara berbagai divisi dan wilayah fungsional agar mampu menciptakan dan memelihara kompetensi khusus perusahaan.

Mengembangkan Program, Anggaran dan Prosedur

1) Program

Tujuan dari program adalah untuk membuat tindakan-berorientasi pada strategi. Misalnya, Ajax Continental telah memilih integrasi vertikal ke hilir sebagai strategi terbaiknya untuk pertumbuhan. Ajax Continental membeli toko eceran (*retail outlet*) perusahaan yang lain (Jones Surplus) daripada membangun sendiri. Untuk mengintegrasikan toko-toko baru tersebut ke dalam perusahaan, berbagai program baru telah dikembangkan, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Program restrukturisasi untuk mengalihkan toko-toko Jones Surplus ke dalam rantai komando pemasaran Ajax Continental agar para manajer toko melapor kepada para manajer wilayah, manajer wilayah melapor kepada manajer barang dagangan, dan manajer barang dagangan melapor kepada wakil presiden yang mengepalai pemasaran.
- b) Program periklanan (Jones Surplus kini merupakan bagian dari Ajax Continental, “Harga lebih murah, pilihan lebih banyak”).
- c) Program pelatihan untuk para manajer toko yang baru disewa dan untuk pelatihan ini tetap dipilih kerjasama dengan para manajer Jones Surplus.
- d) Program untuk mengembangkan prosedur pelaporan akan mengintegrasikan toko-toko Jones Surplus dalam system akuntansi

Ajax Continental.

- e) Program modernisasi toko-toko Jones Surplus dan mempersiapkan untuk pembukaan mereka secara resmi.

2) Anggaran

Proses anggaran dimulai setelah program dikembangkan. Perencanaan sebuah anggaran merupakan pengecekan akhir yang nyata dari sebuah korporasi terhadap kelayakan strategi yang dipilihnya. Sebuah strategi yang ideal mungkin ditemukan menjadi tidak praktis hanya setelah program-program implementasi khusus dibiayai secara rinci.

3) Prosedur

Setelah anggaran diprogram, divisional dan perusahaan disetujui, maka prosedur operasi standar harus dikembangkan. Mereka merinci secara khusus berbagai aktivitas yang harus dilaksanakan untuk menyempurnakan program-program korporasi. Disamping itu, mereka harus diperbaharui untuk mewakili beberapa perubahan teknologi seperti yang ada dalam strategi. Dalam kasus akuisisi Ajax Corporation terhadap toko-toko eceran Jones Surplus, prosedur-prosedur operasi baru harus dibangun seperti: toko-toko promosi, pemesanan persediaan, pemilihan barang dagangan, hubungan pelanggan, fasilitas belanja kredit, distribusi gudang penyimpanan, harga, batas pembayaran melalui cek giro, penanganan keluhan pelanggan, serta promosi dan kenaikan berkala jabatan karyawan. Prosedur-prosedur ini akan memastikan bahwa operasional harian toko akan selalu tetap dan stabil sepanjang waktu (yaitu aktivitas minggu yang akan datang akan sama dengan aktivitas minggu ini) dan konsisten diantara toko-toko yang lainnya (misalnya tiap toko akan beroperasi pada standar pelayanan yang sama seperti yang lainnya).

Mencapai Sinergi

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Hal ini merupakan alasan mengapa banyak perusahaan pada umumnya melakukan reorganisasi setelah melakukan akuisisi. Sinergi dikatakan ada bagi korporasi divisional jika pengembalian investasi (ROI) pada

masing-masing divisi lebih besar daripada pengembalian yang diperoleh oleh divisi-divisi tersebut ketika terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri (Vasconcellons, 1990:11). Akuisisi atau pengembangan dengan penambahan lini produk baterai sering dijadikan alasan untuk mendapatkan keunggulan dalam bidang fungsional tertentu dalam sebuah perusahaan. Contoh, Ketika Ralston Purina mengakuisisi lini produk Carbide Eveready dan Energizer, para pimpinan Ralston berargumen bahwa dengan melakukan akuisisi tersebut perusahaan Ralston akan memperoleh margin keuntungan lebih besar dalam lini produk baterai daripada Union Carbide karena keahlian Ralston dalam mengembangkan dan memasarkan merek produk-produk konsumen. Ralston Purina menganggap bahwa proses akuisisi akan mampu membuat harga baterai lebih murah karena ada keunggulan sinergi dalam periklanan, promosi dan distribusi.

3. Bagaimana Strategi Diimplementasikan dan Mengorganisasikan Tindakan?

Sebelum perencanaan dapat menunjukkan kinerja secara aktual, perusahaan harus diorganisir dengan baik, program harus melibatkan staf dengan memadai, dan aktivitas harus diarahkan untuk mencapai lingkup tujuan yang diinginkan. Beberapa perubahan dalam strategi perusahaan nampaknya sangat memerlukan beberapa jenis perubahan dalam hal organisasi yang disusun dan berbagai jenis keterampilan yang dibutuhkan pada beberapa posisi yang khusus. Para manajer harus membahas dengan teliti cara penyusunan perusahaan mereka agar dapat memutuskan perubahan-perubahan yang harus dibuat dalam langkah kerja secara sempurna. Apakah aktivitas-aktivitas dikelompokkan secara berbeda? Apakah otoritas untuk membuat keputusan kunci disentralisasikan pada pimpinan pusat atau didesentralisasikan kepada manajer pada beberapa lokasi yang berbeda? Apakah perusahaan akan dikelola seperti “Pengiriman ketat (*tight ship*)” dengan beberapa aturan dan pengawasan atau dengan aturan dan kontrol “yang longgar (*loosy*)”. Apakah korporasi akan diatur dalam sebuah struktur “tinggi (*tall*)” dengan beberapa lapis manajer, masing-masing memiliki batas pengawasan yang dekat (yaitu sedikit pekerja pada setiap supervisor) untuk mengawasi dengan baik bawahannya, atau apakah perusahaan akan diorganisir ke dalam struktur datar (*flat*) dengan lapis manajer

yang sedikit, dimana masing-masing memiliki batas kontrol yang luas (yaitu banyak pekerja pada setiap supervisor) untuk memberikan lebih banyak kebebasan kepada bawahannya?

Struktur Mengikuti Strategi

Studi klasik yang secara luas dilakukan oleh Alfrend Chandler pada perusahaan-perusahaan di Amerika seperti : DuPont, General Motors, Sears, dan Standar Oil, telah disimpulkan bahwa struktur mengikuti strategi (*structure follows strategy*), yaitu perubahan-perubahan strategi perusahaan menunjukkan perubahan-perubahan pada struktur organisasi. Chandler juga menyimpulkan bahwa beberapa orgnisasi juga mengikuti pola pengembangan dari salah satu susunan struktur yang lainnya seperti yang telah mereka perluas atau mereka kembangkan. Menurut Chandler, perubahan-perubahan struktur ini terjadi sebagai akibat struktur yang lama terdesak terlalu jauh karena kurang efisien dan sudah mengalami banyak kendala bila dipertahankan.

Sebagai akibat apa yang terjadi ini, Chandler mengusulkan hal sebagai berikut:

- 1) Diciptakannya sebuah strategi baru
- 2) Munculnya beberapa masalah tentang administrasi baru
- 3) Menurunnya kinerja ekonomi
- 4) Ditemukannya struktur baru yang lebih sesuai
- 5) Mengembalikan profit untuk level sebelumnya.

Chandler menemukan pada tahun-tahun awalnya, perusahaan seperti DuPont, cenderung memiliki sebuah struktur organisasi fungsional tersentralisasi yang sesuai dengan lingkup produksi dan tingkat penjualan produk yang terbatas. Ketika perusahaan menambah lini produk baru, membeli pasokan sumber-sumber daya dan menciptakan jaringan distribusi sendiri, mereka menjadi terlalu kompleks untuk struktur yang tersentralisasi terlalu tinggi. Untuk mencapai keberhasilan, jenis organisasi ini memerlukan perubahan menuju pada struktur yang terdesentralisasi dengan beberapa divisi yang semi otonomi.

Alfred P. Sloan, seorang CEO dari General Motors, pada masa lalu telah merinci bagaimana General Motors membuat perubahan-perubahan struktural pada tahun 1920-an. Ia menganggap bahwa

struktur desentralisasi sebagai “pasangan penentu kebijakan tersentralisasi dengan operasi manajemen desentralisasi”. Setelah manajemen puncak mengembangkan sebuah strategi untuk korporasi secara keseluruhan, beberapa divisi secara individual (Chevrolet, Buick dan yang lainnya) bebas untuk memilih bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut. Setelah bekerjasama dengan DuPont, General Motors menemukan struktur Multidivisi yang terdesentralisasi sangat efektif dalam memberikan kebebasan maksimum dalam mengembangkan produk dengan menggunakan ROI sebagai kontrol keuangan.

Kesimpulan

Struktur mengikuti strategi, perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan cenderung mengarahkan perubahan strategi perusahaan dan pada akhirnya mengarahkan pada perubahan-perubahan struktur perusahaan. Strategi, struktur dan lingkungan saling berkaitan satu dengan yang lainnya, jika tidak kinerja organisasi akan hancur. Meskipun hal ini disepakati bahwa struktur organisasi harus berbeda dengan kondisi lingkungan yang berbeda, pada akhirnya akan mempengaruhi sebuah strategi organisasi. Tidak ada kesepakatan tentang suatu desain organisasi yang optimal. Perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama cenderung meniru konsep desentralisasi. Perusahaan-perusahaan yang menjalankan strategi yang sama dalam satu industri yang sama cenderung akan mengadopsi struktur yang sama pula.

Latihan BAB 10

1. Jelaskan Implementasi Strategi, Pengertian, dan Tahapan Implementasi Strategi!
2. Jelaskan Pengendalian dan Evaluasi!
3. Jelaskan Implementasi Strategi: Mengorganisasi Tindakan!
4. Jelaskan Pengembangan *Program, Anggaran dan Prosedur!*

BAB XI

ORGANISASI MULTINASIONAL

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan Organisasi Multinasional, Pengertian dan Keuntungan dan Kerugian dari Operasi Internasional
2. Menjelaskan Operasi asing dapat terukur oleh fraksi nasionalis
3. Menjelaskan Tantangan Global
4. Menjelaskan Globalisasi
5. Menjelaskan Perbedaan Komunikasi di Seluruh Negara
6. Menjelaskan Tingkat Pajak Korporat Secara Global
7. Menjelaskan Iklim Bisnis Lintas Negara/Benua
8. Menjelaskan Keanggotaan Serikat Pekerja Lintas Eropa

A. Organisasi Multinasional

1. Pengertian Organisasi Multinasional

Organisasi yang melakukan operasi bisnis di seluruh batas nasional disebut perusahaan internasional (*international firms*) atau korporasi multinasional (*multinational corporation*). Proses manajemen strategik secara konseptual sama untuk perusahaan multinasional sebagai perusahaan domestik yang seutuhnya; bagaimanapun, proses tersebut adalah lebih kompleks untuk perusahaan internasional sebagai hasil dari variabel dan hubungan yang lebih banyak. Sosial, budaya, demografik, lingkungan, politis, pemerintahan, hukum, teknologi dan peluang serta ancaman yang berhadapan dengan korporasi multinasional hampir tidak terbatas dan jumlah serta kompleksitas dari faktor-faktor ini meningkat secara dramatis dengan jumlah produk yang diproduksi dan jumlah wilayah geografik yang dilayani.

Lebih banyak waktu dan usaha yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi tren dan peristiwa eksternal dalam korporasi multinasional dibandingkan dengan korporasi domestik. Rentang geografis, budaya dan perbedaan nasional serta variasi dalam praktik bisnis sering kali membuat komunikasi antar kantor pusat domestik dan operasi luar negeri sulit. Implementasi strategi dapat lebih sulit karena perbedaan budaya memiliki norma, nilai dan etika kerja yang juga berbeda.

Korporasi multinasional (*multinational corporate*-MNC) menghadapi risiko yang unik dan beragam, seperti pengambilalihan aset, kerugian mata uang melalui fluktuasi tingkat pertukaran, interpretasi pengadilan luar negeri yang tidak menguntungkan dari kontrak dan persetujuan, gangguan sosial/politik, larangan impor/ekspor, tarif dan hambatan perdagangan. Para penyusun strategi di MNC sering berkonfrontasi dengan kebutuhan untuk bersaing secara global dan responsif secara nasional di waktu yang sama. Dengan kenaikan dalam perdagangan dunia, pemerintah dan lembaga peraturan semakin lebih dekat dalam pengawasan praktik bisnis luar negeri.

Sebelum memasuki pasar internasional, perusahaan seharusnya dapat memindai jurnal yang relevan dan laporan paten, mencari saran akademis dan organisasi peneliti, berpartisipasi dalam urusan perdagangan internasional, bentuk kemitraan dan melaksanakan penelitian ekstensif untuk memperluas kontak mereka dan mengurangi beberapa risiko dalam melakukan bisnis di pasar baru.

2. Keuntungan dan Kerugian dari Operasi Internasional

Perusahaan memiliki banyak alasan untuk memformulasi dan mengimplementasikan strategi yang mengawali, melanjutkan atau memperluas keterlibatan dalam operasi bisnis di seluruh batas negara. Diharapkan keuntungan terbesar adalah perusahaan dapat mendapatkan pelanggan baru untuk produk dan layanan mereka sehingga meningkatkan penerimaan laba. Pertumbuhan dalam penerimaan dan profit adalah sasaran organisasional umum dan sering kali menjadi ekspektasi pemegang saham karena ini adalah ukuran keberhasilan organisasional.

Keuntungan potensial untuk mengawali, melanjutkan atau memperluas operasi internasional adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan dapat meraih pelanggan baru untuk produk mereka.
- b. Operasi asing dapat menyerap kelebihan kapasitas, mengurangi biaya unit, dan menyebarkan risiko ekonomi atas jumlah pasar yang lebih luas.
- c. Operasi asing dapat memudahkan perusahaan untuk mendirikan fasilitas produksi rendah biaya di lokasi yang dekat dengan bahan mentah atau buruh murah.
- d. Pesaing dalam pasar asing mungkin tidak tersedia atau persaingan

- mungkin kurang intens dibandingkan dalam pasar domestik.
- e. Operasi asing dapat berdampak pada tarif yang rendah, pengurangan pajak dan perlakuan politis yang menguntungkan.
 - f. Ventura bersama dapat membantu perusahaan untuk mempelajari teknologi, budaya dan praktik bisnis dari orang lain dan untuk membuat kontrak dengan pelanggan potensial, pemasok, kreditur dan penyalur dinegara asing.
 - g. Skala ekonomi dapat dicapai dari operasi global daripada hanya pasar domestik. Skala produksi yang semakin besar dan efisien yang lebih baik memungkinkan volume penjualan dan penawaran harga yang lebih rendah.

Kekuatan dan prestise perusahaan dalam pasar domestik dapat meningkat secara signifikan jika perusahaan pesaing secara global. Meningkatkan prestise dapat diterjemahkan ke dalam kekuatan bernegosiasi yang meningkat di antara kreditur, pemasok, penyalur dan kelompok penting lain. Ketersediaan, kedalaman dan reliabilitas dari ekonomi dan informasi pemasaran dalam berbagai negara bervariasi secara meluas, seperti struktur industrial, praktik bisnis dan jumlah serta sifat dari organisasi regional. Terdapat juga kerugian potensial yang besar dari mengawali, melanjutkan atau memperluas bisnis di seluruh batas negara, yaitu sebagai berikut:

B. Operasi Asing Dapat Terukur oleh Fraksi Nasionalis

Perusahaan menghadapi lingkungan sosial, budaya, demografik, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, ekonomi dan kekuatan bersaing yang berbeda dan kadang sulit dipahami ketika melakukan bisnis secara internasional. Kekuatan-kekuatan ini dapat membuat komunikasi yang sulit dalam perusahaan.

Kelemahan pesaing dalam wilayah asing juga sering terlalu dilebih-lebihkan dan kekuatannya sering diremehkan. Memastikan bahwa perusahaan tetap terinformasi mengenai jumlah dan sifat dari pesaing adalah lebih sulit ketika melakukan bisnis secara internasional.

Perbedaan sistem bahasa, budaya dan nilai di setiap negara yang dapat menciptakan hambatan untuk berkomunikasi dan masalah dalam mengatur orang.

Meraih pemahaman organisasi regional seperti Komunitas Ekonomi Eropa, Wilayah Perdagangan Bebas Amerika Latin, Bank

Internasional untuk Rekonstruksi dan Pengembangan, serta Korporasi Keuangan Internasional adalah sulit tetapi sering dibutuhkan dalam melakukan bisnis secara internasional.

Berhubungan dengan dua atau lebih sistem moneter dapat mempersulit operasi bisnis internasional.

C. Tantangan Global

Hanya sedikit perusahaan yang mampu untuk mengabaikan keberadaan persaingan internasional. Perusahaan yang tampak terisolasi dan berkembang hari ini mungkin mengalami kendala dihari esok; contohnya bank asing belum melakukan persaingan atau beroperasi di sebagian besar Amerika Serikat, tetapi hal ini juga berubah.

Perekonomian Amerika Serikat sudah tidak terdiri dari banyak orang Amerika sendiri. Ekonomi dunia dan sistem moneter bermunculan. Korporasi ditiap tempat di bumi mengambil keuntungan dari kesempatan untuk mendapatkan pelanggan secara global. Pasar bergeser dengan cepat dan dalam banyak kasus terpusat pada selera, tren dan harga. Sistem transportasi yang inovatif mempercepat pemindahan teknologi.

Semakin banyak perusahaan diseluruh dunia yang menyambut investasi dan modal asing. Sebagai hasilnya, pasar tenaga kerja menjadi lebih dikenal secara internasional. Negara-negara Asia Timur adalah pemimpin pasar dalam industri padat karya, Brasil menawarkan sumber daya alam yang berlimpah dan dengan cepat mengembangkan pasar dan Jerman menawarkan tenaga kerja terlatih dan teknologi.

Dorongan untuk meningkatkan efisiensi operasi bisnis global membawa kepada spesialisasi fungsional yang lebih besar. Hal ini tidak terbatas pada pencarian dari tenaga kerja berbiaya rendah yang biasa di Amerika Latin atau Asia. Pertimbangan lain meliputi biaya energi, kesediaan sumber daya, tingkat inflasi, tingkat pajak dan sifat dari regulasi perdagangan.

Banyak negara yang menjadi lebih proteksionis selama resesi ekonomi global terkini. Proteksionisme (protectionism) merujuk kepada pemaksaan tarif, pajak dan regulasi dari perusahaan luar negeri untuk membantu perusahaan mereka sendiri dan orang lain. Sebagian besar ahli ekonomi berpendapat bahwa proteksionisme mengancam ekonomi negara karena hal tersebut menghambat perdagangan antar-negara dan

mengundang pembalasan dendam.

Kemajuan dalam telekomunikasi menggambarkan negara, budaya dan organisasi di seluruh dunia saling mendekat satu sama lain. Penerimaan asing sebagai persentase dari penerimaan total perusahaan pada ratusan perusahaan Amerika Serikat termasuk ExxonMobil, Gillete, Dow Chemical, Citicorp, Colgate-Palmolive dan Texaco sudah melebihi 50%.

Alasan utama mengapa kebanyakan perusahaan domestik melakukan bisnis secara global adalah pertumbuhan permintaan barang dan jasa di luar Amerika Serikat dianggap lebih tinggi daripada di dalam AS sendiri. Contohnya, industri makanan domestik tumbuh hanya 3% per tahun sehingga Kraft Food, perusahaan makanan kedua terbesar di dunia di belakang Nestle sedang berfokus pada akuisisi luar negeri.

Pemegang saham dan investor berharap pertumbuhan penerimaan yang terjaga dari perusahaan; memuaskan pertumbuhan untuk banyak perusahaan yang hanya dapat dicapai dengan mengapitalisasi permintaan dari luar Amerika Serikat. Usaha bersama dan kemitraan antara perusahaan domestik dan luar negeri menjadi aturan daripada pengecualian.

1. Globalisasi

Globalisasi (*globalization*) adalah proses melakukan bisnis di seluruh dunia, sehingga keputusan strategis perusahaan dibuat berdasarkan profitabilitas global dari perusahaan dibandingkan hanya pertimbangan domestik. Strategi global mencari cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen di seluruh dunia, dengan nilai tertinggi pada biaya terendah.

Hal ini bisa berarti menempatkan produksi di negara-negara dengan biaya tenaga kerja terendah atau sumber daya alam yang melimpah, menempatkan pusat penelitian dan teknik rekayasa kompleks di mana ilmuwan ahli dan insinyur dapat ditemukan dan menempatkan aktivitas pemasaran dekat dengan pasar yang akan dilayani.

Strategi global (*global strategy*) memasukkan perancangan, produksi dan produk pemasaran dengan kebutuhan global dalam pikiran daripada mempertimbangkan negara individu sendiri. Strategi global mengintegrasikan tindakan melawan pesaing ke dalam rencana

mendunia.

Mengawasi globalisasi dalam satu industri adalah aktivitas manajemen strategik yang penting. Mengetahui bagaimana untuk menggunakan informasi untuk satu keuntungan bersaing, bahkan lebih penting. Contohnya, perusahaan bisa melihat ke seluruh dunia untuk teknologi terbaik dan memilih satu yang paling menjanjikan untuk jumlah pasar terbesar. Ketika perusahaan merancang produk, mereka merancangnya agar bisa dipasarkan di sebanyak mungkin negara. Ketika perusahaan membuat produk, mereka memilih sumber biaya terendah seperti Jepang untuk semikonduktor, Srilanka untuk tekstil, Malaysia untuk elektronik sederhana dan Eropa untuk presisi permesinan.

2. Tingkat Pajak Korporat Secara Global

Tingkat pajak korporat bervariasi di berbagai negara dan perusahaan. Tingkat pajak di dalam negara adalah penting dalam keputusan strategik berkenaan dengan saat untuk membangun fasilitas pabrik atau toko ritel atau bahkan saat untuk mengakuisisi perusahaan lain.

Amerika Serikat dengan tingkat pajak korporat tertinggi di antara seluruh negara di dunia. Memiliki tingkat pajak korporat tertinggi bukanlah posisi yang bagus untuk Amerika Serikat karena ia bersaing dengan negara lain sebagai lokasi investasi. Tingkat pajak korporat yang tinggi menghalangi investasi dalam pabrik baru dan juga memberikan insentif tinggi untuk korporasi demi menghindari dari pajak.

Untuk menghindari pembayaran pajak di Amerika Serikat atas pendapatan yang dihasilkan di negara lain, banyak perusahaan Amerika Serikat yang berpendapatan tinggi diluar Amerika Serikat, tetapi berpendapatan rendah di dalam Amerika Serikat dan mereka membawa kas kembali ke Amerika hanya apabila dibutuhkan. Contohnya, Microsoft memiliki 66,6 miliar dolar total kas tetapi hanya 8,6 miliar dolar yang ada di Amerika Serikat.

Faktor-faktor lain selain tingkat pajak korporat tentunya memengaruhi keputusan perusahaan saat menempatkan pabrik dan fasilitas serta apakah mereka harus mengakuisisi perusahaan lain. Contohnya, pasar besar yang kaya dan infrastruktur yang efisien baik di

Jerman dan Inggris menarik perusahaan tetapi biaya tenaga kerja yang tinggi dan hukum tenaga kerja yang ketat di sana menghambat perusahaan.

Pertumbuhan GDP yang cepat di Brasil dan India menarik perusahaan tetapi pelanggaran dan kerusuhan politik di negara-negara Timur Tengah menghalangi investasi. Amerika Serikat mungkin sebaiknya menurunkan tingkatnya untuk memberikan penghargaan kepada perusahaan yang berinvestasi dalam pekerjaan domestik. Menurunkan tingkat pajak korporat di Amerika Serikat seharusnya juga mengurangi pengangguran dan memicu pertumbuhan secara domestik.

3. Amerika Serikat versus Budaya Bisnis

Untuk dapat sukses bersaing di pasar dunia, manajer Amerika Serikat harus menyediakan pengetahuan historis, budaya, kekuatan religius yang memotivasi dan mendorong orang di negara lain. Di Jepang sebagai contoh, relasi bisnis beroperasi dalam konteks *Wa* yang menekan keharmonisan kelompok dan kohesi sosial. Di Cina perilaku bisnis berpusat disekitar *guanxi* atau relasi pribadi. Di Korea Selatan, aktivitas kepedulian terhadap *inhwa* atau harmoni berdasarkan penghargaan hubungan hierarki termasuk kepatuhan terhadap otoritas.

Di Eropa pada umumnya benar bahwa makin ke utara pada kontinen tersebut, semakin banyak gaya manajemen partisipatif terjadi. Kebanyakan pekerja di Eropa berserikat dan menikmati liburan dan hari libur yang lebih sering dibandingkan pekerja di Amerika Serikat. Jaminan pekerjaan tetap adalah bagian umum dari kontrak pekerjaan di Eropa. Masa percobaan selama enam bulan pada awal pekerjaan biasanya adalah bagian dari kontrak dengan perusahaan Eropa. Banyak orang Eropa mengirimkan kembali pembayaran untuk kinerja, komisi gaji, dan pengukuran tujuan serta sistem penghargaan.

Kelemahan dari beberapa perusahaan di Amerika Serikat dalam bersaing dengan perusahaan Lingkar Pasifik adalah kurangnya pemahaman budaya Asia termasuk bagaimana orang Asia berpikir dan berperilaku. Manajer Amerika Serikat secara konsisten menaruh perhatian pada sikap ramah dan disukai sedangkan manajer dari Asia dan Eropa sering melatih otoritas tanpa kepedulian pada hal ini. Orang Amerika cenderung untuk menggunakan nama pertama dalam hubungan bisnis dengan orang asing namun orang asing merasa ini

lancang. Di Jepang contohnya, nama pertama digunakan hanya diantara anggota keluarga dan teman dekat.

Manajer Amerika memiliki toleransi rendah untuk berdiam diri, sedangkan manajer Asia memperlihatkan masa berdiam diri yang lebih panjang adalah penting untuk mengorganisasi dan mengevaluasi pemikiran seseorang. Manajer Amerika Serikat lebih berorientasi pada tindakan dibandingkan rekan sejawat mereka diseluruh dunia, mereka terburu-buru membuat janji, konferensi, dan rapat, lalu kemudian merasa bahwa hari tersebut produktif. Duduk sepanjang konferensi tanpa berbicara adalah tidak produktif di Amerika Serikat tetapi ini dilihat sebagai hal positif di Jepang bahwa seseorang yang berdiam diri dapat memelihara persatuan.

Rose Knotts merangkum beberapa perbedaan budaya yang penting antara Amerika Serikat dan manajer asing. Kesadaran dan pertimbangan dari perbedaan ini dapat membantu manajer untuk menjadi lebih efektif, terlepas dari apa pun kebangsaannya.

Orang Amerika menempatkan pengecualian prioritas tinggi tepat waktu, melihat waktu sebagai sebuah aset. Banyak orang asing menempatkan nilai lebih tinggi pada hubungan. Perbedaan ini membuat manajer asing sering melihat manajer Amerika seperti “lebih tertarik pada bisnis dibandingkan orang.”

Sentuhan pribadi dan jarak norma berbeda di seluruh dunia. Orang Amerika pada umumnya berdiri pada jarak tiga kaki dari satu sama lain ketika melakukan pembicaraan bisnis tetapi orang Arab dan Afrika berdiri terpisah dalam jarak satu kaki. Menyentuh orang lain dengan tangan kiri dalam urusan bisnis adalah terlarang di beberapa negara.

Aturan keluarga dan hubungan bervariasi di negara yang berbeda. Contohnya, lelaki dinilai berderajat lebih tinggi dibandingkan wanita pada beberapa budaya dan tekanan rekan sebaya, situasi kerja dan interaksi bisnis memperkuat fenomena ini.

Bisnis dan kehidupan sehari-hari di beberapa masyarakat diatur berdasarkan faktor-faktor keagamaan. Contohnya waktu berdoa, hari raya, peristiwa harlan dan pembatasan diet, harus dihargai oleh manajer yang tidak familier dengan praktik ini di beberapa negara.

Waktu yang dihabiskan untuk keluarga dan kualitas hubungan adalah lebih penting di beberapa negara dibandingkan penghargaan

pribadi dan pencapaian yang didukung oleh manajer Amerika tradisional.

Banyak budaya di seluruh dunia yang menilai kesederhanaan, semangat tim, kolektivitas dan kesabaran lebih penting dibandingkan daya saing dan individualisme, yang sangat penting di Amerika.

Ketepatan waktu adalah sifat pribadi yang dihargai ketika melaksanakan bisnis di Amerika Serikat tetapi ini tidak di banyak masyarakat dunia. Kebiasaan makan juga berbeda secara dramatis di seluruh budaya. Contohnya bersendawa dapat diterima di beberapa negara sebagai bukti kepuasan dengan makanan yang dihidangkan. Budaya Tiongkok menganggapnya sikap yang baik untuk menggambarkan bahwa makannya yang disajikan memuaskan.

Untuk mencegah kesalahan sosial ketika bertemu manajer dari daerah lain, seseorang harus belajar dan menghormati aturan atau etiket dari yang lain. Duduk di kursi kloset dilihat sebagai tak bersih disebagian negara tetapi tidak di Amerika Serikat. Menyisakan makanan atau minuman setelah makan dianggap tidak sopan di beberapa negara tetapi tidak di Tiongkok. Membungkuk daripada berjabat tangan adalah biasa di banyak negara. Beberapa budaya melihat orang Amerika memiliki budaya tidak bersih untuk menempatkan fasilitas kloset dan kamar mandi di wilayah yang sama, sedangkan orang Amerika melihat orang dari beberapa budaya bersih karena tidak mandi setiap hari.

Orang Amerika sering kali melakukan bisnis dengan individu yang tidak mereka ketahui, tidak seperti pelaku bisnis di banyak negara lain. Di Meksiko dan Jepang contohnya, hubungan yang bersahabat sering kali diwajibkan sebelum melakukan bisnis.

D. Perbedaan Komunikasi di Seluruh Negara

Orang Amerika semakin berinteraksi dengan manajer dari negara lain, sehingga ini penting untuk memahami budaya bisnis asing. Orang Amerika sering datang sebagai intrusif, manipulatif dan cerewet, kesan ini dapat mengurangi efektivitas dalam komunikasi. Forbes menyediakan petunjuk budaya sebagai berikut:

Orang Italia, Jerman dan Prancis umumnya tidak meringankan eksekutif dengan pujian sebelum mereka dikritik. Kebanyakan orang Amerika suka melakukannya dan praktik ini tampak manipulatif bagi orang Eropa.

Israel terbiasa dengan rapat bertempo cepat dan memiliki sedikit kesabaran untuk informalitas dan perbincangan kecil Amerika Serikat.

Eksekutif Inggris sering kali mengeluh bahwa eksekutif Amerika mengobrol terlalu banyak. Informalitas, egalitarianisme dan spontanitas dari orang Amerika dalam urusan bisnis kerap menghentak banyak orang asing.

Orang Eropa merasa bahwa mereka diperlakukan seperti anak-anak ketika diminta untuk memakai penanda nama orang Amerika.

Para eksekutif di India terbiasa untuk menginterupsi satu sama lain. Oleh karena itu, ketika eksekutif Amerika mendengarkan tanpa menanyakan klarifikasi atau mengajukan pertanyaan bagi orang India mereka terlihat tidak memperhatikan.

Ketika bernegosiasi secara oral dengan eksekutif Malaysia atau Jepang adalah pantas untuk secara periodik memberikan waktu sejenak. Namun, tidak ada jeda yang diperlukan ketika bernegosiasi dengan orang Israel.

Menahan diri dari pertanyaan manajer asing seperti “Bagaimana akhir pekan Anda?” itu adalah intrusif bagi orang asing yang cenderung menganggap bisnis mereka dan kehidupan pribadi adalah terpisah sepenuhnya.

E. Budaya Bisnis di Seluruh Negara

1. Budaya Bisnis Meksiko

Meksiko merupakan sebuah masyarakat otoriter dalam hal sekolah, gereja, bisnis dan keluarganya. Pengusaha disana mencari pekerja yang ramah, penuh rasa hormat, dan patuh, inovatif, kreatif dan mandiri. Pekerja meksiko cenderung berorientasi pada aktivitas ketimbang pemecahan masalah. Ketika seorang asing datang dan memasuki bisnis di Meksiko, ia akan terkesan oleh atmosfer yang hangat dan ramah. Di Meksiko sangat dijaga yang namanya keharmonisan dan hubungan yang baik, antara setiap lini yang ada. Toleransi terhadap permusuhan atau perselisihan jauh lebih rendah di Meksiko daripada di Amerika Serikat.

Pengusaha Meksiko bersifat paternalistis, memberikan lebih dari sekedar gaji dan upah bagi para karyawannya, namun sebagai balasannya mereka mengharapkan kesetiaan. Hal yang sangat jauh berbeda dari budaya yang ada di Indonesia mengenai masalah upahnya.

Paket makanan mingguan, makan gratis, layanan bus gratis, dan lainnya merupakan bagian dari kompensasi.

Kondisi kerja yang ideal bagi seorang pekerja Meksiko adalah model keluarga, di mana semua orang bekerja bersama-sama, mengerjakan bagian mereka, menurut peran yang sudah disepakati. Pkerjanya juga tidak mengharapkan lingkungan yang mendorong ekspresi diri dan inisiatif. Meksiko menekankan kolektivisme, kerja sama, rasa memiliki, formalitas. Kondisi yang berbeda dengan Amerika Serikat yang menekankan individualisme, prestasi, persaingan, rasa ingin tahu, spontanitas.

Rapat dan jamuan makan bagi para rekan bisnis sangat jarang dilakukan di rumah, melainkan kebanyakan di restoran demi menjaga kehormatan, menyelamatkan muka dan agar dianggap orang penting. Itulah sebabnya orang-orang Meksiko tidak menerima kritik dan perubahan dengan mudah, banyak yang merasa direndahkan ketika dirinya dianggap bersalah.

Ketika memberi salam biasanya untuk perempuan dengan menepuk lengan atau punggung dan untuk laki-laki dengan berjabat tangan. Jika berkunjung ke rumah membawakan hadiah seperti bunga atau permen, hindari tanaman dengan bunga kuning keemasan karena menjadi simbol kematian dan hindari bunga dengan warna merah karena memiliki konotasi yang negatif.

2. Budaya Bisnis Jepang

Orang Jepang menempatkan kepentingan yang tinggi kepada loyalitas kelompok dan konsensus, konsep yang disebut *Wa*. Hampir seluruh aktivitas korporat di Jepang mendorong *Wa* di antara manajer dan karyawan. *Wa* menginginkan bahwa seluruh kelompok setuju dan bekerja sama.

Kebanyakan manajer Jepang bersifat pendiam, tenang, berjarak, introspektif dan berorientasi lain sedangkan kebanyakan manajer Amerika suka bicara, tidak sensitif, impulsif, suka memerintah, dan berorientasi individu.

Orang Amerika sering merasa manajer Jepang membuang waktu dan melakukan pembicaraan yang tidak jelas sedangkan Amerika sering menggunakan kritik tumpul, menanyakan pertanyaan keingintahuan yang menyinggung dan membuat keputusan cepat.

Di Jepang usia dan status seseorang adalah yang terpenting, apakah dalam unit keluarga, keluarga yang diperluas atau situasi sosial atau bisnis. Anak-anak sekolah belajar dari awal bahwa orang yang tertua dalam kelompok harus dihormati. Orang yang lebih tua dilayani terlebih dahulu dan minuman dituangkan untuk mereka.

Orang asing boleh berjabat tangan tetapi bentuk tradisional dari menyapa adalah membungkuk. Semakin dalam membungkuk semakin besar rasa hormat yang Anda tunjukkan.

Dalam memberikan hadiah di Jepang, cokelat atau kue-kue kecil adalah pilihan yang tepat tetapi jangan memberikan bunga lili, kamelia, kelopak lotus, bunga putih karena mereka semua dihubungkan dengan pemakaman. Jangan memberikan tanaman dalam pot karena dianggap menimbulkan penyakit, meskipun pohon bonsai selalu dapat diterima.

Tidak seperti orang Amerika, orang Jepang lebih menyukai untuk melakukan bisnis berbasis hubungan pribadi dibandingkan tidak secara pribadi berbicara di telepon atau korespondensi tertulis. Untuk itu, bangun dan jaga hubungan dengan mengirimkan kartu ucapan salam, terima kasih, ulang tahun dan musiman.

3. Budaya Bisnis Brasil

Baik di Brasil maupun di Amerika, lelaki saling menyapa satu sama lain dengan berjabat tangan sambil menjaga kontak mata. Wanita menyapa satu sama lain dengan ciuman di Brasil, memulai dari pipi kiri ke pipi kanan. Memeluk dan menepuk punggung adalah sapaan yang biasa diantara orang Brasil yang berteman dekat.

Jika seorang wanita berharap untuk menjabat tangan lelaki, sebaiknya mengulurkan tangan terlebih dahulu. Jika datang ke rumah orang Brasil bawakanlah bunga atau hadiah kecil. Anggrek kelihatan indah tetapi hindari ungu atau hitam karena ini adalah warna berkabung. Tiba setidaknya paling telat 30 menit, jika undangan tersebut untuk makan malam dan tiba terlambat paling lambat sampai satu jam untuk sebuah pesta atau pertemuan besar.

Hindarilah memermalukan orang Brasil dengan mengkritik orang tersebut di depan umum, itu menyebabkan ia kehilangan muka dengan semua orang di rapat bisnis dan orang yang membuat kritik juga kehilangan muka karena merasa mereka tidak mematuhi aturan tidak tertulis orang Brasil. Adapun untuk kesepakatan bisnis, bersikeras

menyusun kontrak hukum terperinci. Mereka lebih nyaman melakukan bisnis dengannya dan bernegosiasi dengan orang daripada perusahaan.

4. Budaya Bisnis Mesir

Di Mesir sapaan didasarkan pada kelas sosial dan agama. Jabat tangan, meskipun tidak erat dan berkepanjangan merupakan sapaan yang biasa antara orang Mesir dengan jenis kelamin yang sama. Jabat tangan selalu diberikan dengan wajah tersenyum dan kontak mata langsung. Sekali saja hubungan telah terbangun adalah biasa untuk menyapa dengan sebuah ciuman disatu pipi. Dalam menyapa antara laki-laki dan wanita, wanita akan mengulurkan tangan mereka terlebih dahulu. Sebaiknya, lelaki menundukkan kepalanya dalam menyapa.

Orang Mesir lebih suka unuk melakukan bisnis dengan mereka yang mereka kenal dan hormati, jadi gunakanlah waktu mengembangkan hubungan pribadi sebelum bisnis dilaksanakan. Siapa yang Anda kenal adalah lebih penting daripada apa yang Anda ketahui di Mesir, sehingga buatlah jaringan.

Orang Mesir harus mengenal dan menyukai Anda untuk melakukan bisnis. Hubungan pribadi adalah penting untuk bisnis jangka panjang. Orang dengan peringkat tinggi membuat keputusan, setelah mendapat konsensus kelompok. Keputusan dicapai setelah musyawarah besar. Di Mesir bisnis bergerak dengan kecepatan lambat dan masyarakatnya sangat birokratis.

5. Budaya Bisnis Tiongkok

Di Tiongkok, sapaan adalah formal dan orang yang paling tua selalu yang pertama disapa. Seperti di Amerika Serikat, jabat tangan adalah bentuk paling umum dari sapaan. Banyak orang Tiongkok yang akan melihat ke tanah ketika menyapa seseorang. Dalam hal hadiah, sekeranjang makanan menjadi hadiah sempurna tetapi jangan memberikan gunting, pisau atau alat memotong lainnya karena objek-objek ini menunjukkan hubungan yang buruk. Jangan memberikan jam, saputangan, bunga, atau sandal jerami karena mereka dikaitkan dengan pemakaman.

Orang Tiongkok sangat jarang melakukan bisnis dengan perusahaan atau orang yang mereka tidak kenal. Posisi Anda di sebuah bagan organisasi adalah sangat penting dalam relasi bisnis.

Penyimpangan jenis kelamin umumnya bukan sebuah masalah. Acara makan atau sosial tidaklah tepat untuk diskusi bisnis.

Seperti Amerika Serikat dan Jerman, ketepatan waktu adalah penting di Tiongkok. Tiba terlambat ke rapat adalah hal yang buruk dan dapat memberikan pengaruh negatif pada hubungan Anda. Rapat disana membutuhkan kesabaran karenanya ponsel yang sering kali berbunyi dan pembicaraan cenderung menjadi penyebab keriuhan yang sudah umum.

6. Budaya Bisnis India

Menurut statistik Perserikatan Bangsa-Bangsa tingkat partisipasi wanita di India dalam tenaga kerja adalah 34,2%, cukup rendah, khususnya karena 42% wanitanya mewakili lulusan bangku kuliah di India. Seperti kebudayaan di negara-negara Asia lainnya, orang-orang di India tidak suka berkata tidak secara verbal dan nonverbal. Daripada mengecewakan rekan bisnis, mereka akan mengatakan tidak tersedia atau menawarkan respon yang mereka pikir mungkin rekan bisnisnya ingin mendengarnya. Hal tersebut tidak dapat dianggap sebagai sebuah ketidakjujuran.

Di India berjabat tangan adalah hal yang biasa, namun laki-laki tidak dapat berjabat tangan dengan perempuan karena keyakinan keagamaan yang ada di India. Orang India percaya bahwa memberikan hadiah memudahkan kita untuk masuk ke dalam kehidupan yang selanjutnya. Memberikan hadiah berupa uang merupakan hal yang biasa di India, tetapi memberikan bunga seperti bunga cempaka atau bunga putih sebaiknya jangan dilakukan, karena menurut keyakinan mereka bunga-bunga tersebut mewakili masa berkabung. Dan jangan memberikan hadiah berupa kulit sapi, di India sapi dianggap sebagai hewan yang suci karena mayoritas agama disana adalah agama Hindu. Hadiah yang diberikan biasanya tidak dibuka langsung ketika diterima.

Sebelum memasuki rumah, sebaiknya lepaskan sepatu Anda, jika mau menolak minuman atau hidangan tolaklah dengan sopan. Pada saat dijamu dengan makanan, sisakan sedikit makanan di piring untuk menunjukkan bahwa Anda puas dengan makanan yang disajikan. Orang India akan lebih suka melakukan hubungan bisnis dengan orang yang telah membangun hubungan dengan mereka berdasarkan saling percaya dan menghormati. Jangan tidak menyetujui secara publik dengan orang India.

7. Budaya Bisnis Nigeria

Nigeria memiliki populasi terbesar di Afrika. Nigeria merupakan negara yang demokratis dengan Inggris sebagai bahasa resminya. Sebagian dari populasi penduduk Nigeria memiliki usia di bawah 18 tahun. Sapaan paling umum di Nigeria adalah berjabat tangan dengan senyum penyambutan yang hangat. Pemberian hadiah adalah hal yang wajar dan diharapkan di Nigeria. Orang Nigeria umumnya terbuka dan ramah dan mereka sering menggunakan humor baik dalam rapat bisnis ataupun diskusi serius.

F. Iklim Bisnis Lintas Negara/Benua

Bank Dunia dan *International Corporation* setiap tahunnya memberikan peringkat kepada 183 negara dalam hal kemudahan dalam melakukan bisnis. Indeks peringkat negara berkisar dari 1 (terbaik) sampai 183 (terburuk). Peringkatnya dikalkulasikan sebagai rata-rata sederhana dari peringkat persentil pada seberapa mudahnya untuk :

1. Memulai bisnis
2. Berhubungan dengan izin pembangunan
3. Pendaftaran properti
4. Mendapatkan kredit
5. Melindungi investor
6. Pembayaran pajak
7. Perdagangan lintas batas
8. Penegakan kontrak
9. Mengatasi kepailitan
10. Perolehan listrik

G. Keanggotaan Serikat Pekerja Lintas Eropa

Tingkat rata-rata dari keanggotaan serikat pekerja di seluruh anggota Uni Eropa (UE), diukur berdasar jumlah yang bekerja di negara anggota yang berbeda, adalah sebesar 23% berbanding dengan 11% di Amerika Serikat. Rata-rata orang Eropa ditekan oleh tingkat keanggotaan yang relatif rendah di beberapa negara UE yang lebih besar, Jerman dengan 19%, Prancis dengan 8%, Spanyol dengan 16%, dan Polandia dengan 15%. Tiga negara kecil seperti Malta, Siprus, dan Luksemburg memiliki level di atas rata-rata.

Negara-negara Eropa Tengah dan Eropa Timur memiliki tingkat keanggotaan serikat di bawah rata-rata. Tingkat keanggotaan serikat menunjukkan tren yang menurun diseluruh Eropa. Hanya 8 dari 38 negara di Eropa telah melihat perolehan anggota serikat di antara yang bekerja dalam beberapa tahun terakhir. Kepadatan serikat telah jatuh di Eropa.

Latihan BAB 11

1. Jelaskan Organisasi Multinasional, Pengertian dan Keuntungan dan Kerugian dari Operasi Internasional
2. Jelaskan Operasi asing dapat terukur oleh fraksi nasionalis!
3. Jelaskan Tantangan Global!
4. Jelaskan Globalisasi!
5. Jelaskan Perbedaan Komunikasi di Seluruh Negara!
6. Jelaskan Tingkat Pajak Korporat Secara Global!
7. Jelaskan Iklim Bisnis Lintas Negara/Benua!
8. Jelaskan Keanggotaan Serikat Pekerja Lintas Eropa!

BAB XII

MANAJEMEN STRATEGI ERA GLOBALISASI

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan tentang Globalisasi Integrasi Internasional.
2. Menjelaskan mengapa perlu Strategi Era Globalisasi.
3. Menjelaskan Strategi-strategi: a). Persaingan global dengan lini yang luas, b). Fokus global, c). Fokus nasional, d). Ceruk yang terlindung, e). Analisis lingkungan eksternal, f). Analisis lingkungan internal, g). Strategi tingkat bisnis, h). Strategi tingkat perusahaan, i). Strategi akuisisi dan restrukturisasi, j). Strategi internasional, dan k). Kepemimpinan strategi.

Pendahuluan

Manajemen strategi menekankan suatu organisasi untuk mempunyai strategi yang mampu bersaing di dunia internasional. Perusahaan harus mampu lebih proaktif dari pada reaktif dalam menentukan masa depannya secara global. Untuk itu diperlukan bagi organisasi mengambil inisiatif dan melakukan aktifitas yang bisa mengendalikan keadaan perusahaan di dunia internasional. Kunci sukses dalam manajemen strategi global adalah mampu berkomunikasi dengan dunia internasional melalui saluran komunikasi, maka manajer dan pekerja mempunyai tekad untuk mendukung organisasi bersaing di pasar global.

A. Globalisasi Integrasi Internasional

Globalisasi mendorong integrasi internasional misalnya modal finansial dapat diperoleh dalam satu pasar nasional dan digunakan untuk membeli bahan baku di tempat lainnya. Peralatan produksi yang dibeli dari suatu negara ketiga dapat digunakan untuk menghasilkan barang yang kemudian dijual di pasar keempat. Jadi globalisasi meningkatkan peluang yang tersedia bagi suatu perusahaan.

Meningkatnya saling ketergantungan antara negara industri, kebutuhan dari negara-negara berkembang, disintegrasi, pembatas aliran uang, informasi dan teknologi antar batas negara memungkinkan globalisasi dan integrasi pasar internasional. Kondisi-kondisi ini mendorong perusahaan-perusahaan global untuk memikirkan secara

serius mengenai strategi yang harus diterapkan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Sering kali strategi tersebut memungkinkan perusahaan untuk lebih hebat, lebih fleksibel dan lebih terfokus dalam menyediakan barang dan jasa yang lebih efektif kepada macam-macam konsumen di dunia. Persaingan global telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi, meliputi kualitas, biaya, saat pengolahan produk, serta operasi yang lancar. Penting juga disadari bahwa standar tersebut tidaklah statis dan tetap, sehingga membutuhkan pengembangan lebih lanjut dari perusahaan dan pekerjanya. Dengan menerima tantangan yang ditimbulkan dari standar yang makin meningkat ini, perusahaan yang efektif bersedia melakukan apa yang penting untuk memiliki daya saing strategis. Hanya dengan bersedia menerima tantangan ini, perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya dan para pekerja dapat mempertahankan keahlian mereka.

B. Strategi Era Globalisasi

Pasar global adalah pilihan strategis yang menarik bagi perusahaan, akan tetapi bukanlah sumber daya saing satu-satunya. Faktanya untuk banyak perusahaan, yang mampu bersaing dengan sukses di pasar global sekalipun, adalah penting bagi mereka untuk tetap memperhatikan pasar domestik. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan di seluruh dunia ditantang untuk menjadi lebih bersaing secara strategis dalam pasar domestik mereka. Bagaimanapun karena patokan untuk bersaing secara strategis berhubungan dengan standar global. Perusahaan yang meningkatkan kemampuan untuk persaingan domestik secara bersamaan ikut pula meningkatkan daya bersaing global mereka. Perusahaan yang bersaing secara strategis telah menyadari bagaimana menerapkan pandangan bersaing yang diperoleh secara local (domestik) ke dalam global. Perusahaan-perusahaan ini tidak menekankan satu pemecahan dalam dunia yang bersifat majemuk. Mereka lebih menggunakan pandangan lokal mereka, sehingga dapat secara tepat memodifikasi dan menerapkannya dalam berbagai wilayah di seluruh dunia.

Strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan multi nasional, yaitu:

1. Persaingan Global dengan Lini yang Luas

Strategi ini diarahkan untuk bersaing di seluruh dunia dengan lini produk industri yang lengkap dengan memanfaatkan sumberkeunggulan bersaing global guna mencapai diferensiasi atau posisi biayarendah secara keseluruhan. Penerapan strategi ini menuntut tersedianyasumber daya yang besar dan cakupan waktu yang panjang. (Porter,M.E.,1996)

2. Fokus Global

Strategi ini membidik suatu segmen tertentu dari industri dimana perusahaan bersaing di seluruh dunia. Segmen dipilih bilamana rintangan terhadap persaingan dunia rendah dan posisi perusahaan pada segmen tersebut dapat dilindungi dari serbuan pesaing global. Hasil dari strategi ini adalah biaya yang rendah akan terdiferensiasi dalamsegmennya. (Porter,M.E., 1996)

3. Fokus Nasional

Strategi ini memanfaatkan perbedaan pasar nasional untukmenciptakan pendekatan fokus pada suatu pasar nasional tertentu yang memungkinkan perusahaan mengungguli perusahaan global. Variasi dari strategi fokus ini bertujuan mencapai diferensiasi atau biaya rendah dalam melayani kebutuhan khusus suatu pasar nasional, atau segmen-segmen di dalamnya yang paling dipengaruhi oleh rintangan ekonomis terhadap persaingan dunia. (Porter,M.E.,1996)

4. Ceruk (Celah) yang Terlindung

Strategi ini mencari negara-negara di mana pemerintah menghalangi pesaing-pesaing tingkat dunia dengan cara mengharuskan penggunaan komponen lokal yang banyak pada satu produk, mengenakan tarif yang tinggi dan sebagainya. Perusahaan membangun strategi ini agar dapat menangani secara efektif pasar-pasar tertentu yang mempunyai pembatasan seperti ini dan memusatkan perhatian yang sangat besar pada pemerintah negara tuan rumah guna memastikan bahwa perlindungan tersebut tetap berlaku. (Porter,M.E., 1996)

5. Analisa Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan seringkali bersifat menantang dan kompleks, perusahaan harus mengembangkan kemampuan yang

dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal mereka. Lingkungan eksternal ada dua bagian yaitu lingkungan umum mencakup lima segmen : demografi, ekonomi, politik hukum, sosial budaya dan teknologi. Bagian ke dua yaitu lingkungan industri : faktor-faktor ancaman masuknya peserta / pelaku baru, kekuatan posisi pemasok, kekuatan posisi pembeli, ancaman produk pengganti dan intensitas persaingan. Manajer harus mengerti posisi perusahaan mereka, relatif terhadap pesaing, dalam hal dimensi strategi yang penting.(Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997).

Industri adalah kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang mirip atau merupakan pengganti satu sama lain. Dalam hal persaingan, perusahaan ini saling mempengaruhi. Biasanya industri terdistribusi berbagai ragam strategi bersaing yang digunakan perusahaan dalam mengejar daya saing strategis dan profitabilitas tinggi. Dibanding dengan lingkungan umum, lingkungan industri memiliki efek yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan profitabilitas. Intensitas bersaing dalam industri dan potensi laba industri tersebut merupakan fungsi lima kekuatan persaingan.

6. Analisis Lingkungan Internal

Karena perekonomian global, sumber keunggulan bersaing tradisional, mencakup biaya, tenaga kerja, biaya modal dan bahan baku menjadi tidak efektif secara relatif. Para manajer dievaluasi dalam hal kemampuan mereka untuk mengidentifikasi, memelihara dan menggunakan kompetensi inti perusahaan mereka. Baik lingkungan internal maupun eksternal mempengaruhi usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategi dan laba di atas rata-rata. Akan tetapi dalam perekonomian global, mungkin kompetensi inti, sifat lingkungan umum, industri dan bersaing, harus dipandang sebagai dasar utama untuk perumusan dan penerapan strategi.

Seringkali, pesaing mempelajari bagaimana untuk meniru manfaat strategi suatu perusahaan. Dengan demikian, setiap perusahaan ditantang untuk menggunakan keunggulan bersaing yang dimiliki saat ini sementara secara bersamaan juga menggunakan sumber daya, kemampuan dan kompetensinya untuk mengembangkan keuntungan yang relevan di masa depan. Sebagai hasil analisis dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan adalah informasi yang dibutuhkan

untuk membentuk suatu strategi *intent* dan mengembangkan strategi *mission*. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997).

Strategi *intent* adalah pendayagunaan sumber daya internal, kemampuan serta kompetensi inti perusahaan untuk melakukan apa yang semula dianggap sebagai tujuan yang tidak dapat dicapai dalam lingkungan yang bersaing. Strategi *mission* merupakan pernyataan tujuan unik perusahaan dan lingkup operasinya dalam hal produk dan pemasaran.

7. Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis (*business level strategy*) menekankan tindakan yang harus diambil untuk menyediakan nilai bagi konsumen dan mendapatkan keunggulan bersaing melalui pendayagunaan kompetensi inti dalam pasar suatu produk tertentu. Kompetensi inti merupakan sumber daya dan kemampuan yang telah ditentukan sebagai sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan terhadap pesaingnya.

Strategi tingkat bisnis, yang merupakan tindakan terkoordinasi dalam pasar produk tertentu. Keunggulan biaya, pembedaan, biaya rendah terfokus, pembedaan terfokus dan biaya rendah / pembedaan terintegrasi merupakan lima strategi yang harus dilakukan. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997).

Strategi keunggulan biaya mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dapat diterima konsumen pada harga serendah mungkin yang tetap bersaing. Strategi pembedaan mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dianggap konsumen sebagai satu yang unik sehingga penting bagi mereka. Strategi terfokus mengharuskan perusahaan melakukan spesialisasi yaitu menyediakan pelayanan yang lebih untuk merampingkan segmen pasar melalui pembedaan atau keunggulan biaya. Dengan strategi biaya rendah / pembedaan terintegrasi, perusahaan bermaksud untuk menyediakan produk secara terdiferensiasi yang dihargai konsumen, dengan biaya rendah.

8. Strategi Tingkat Perusahaan

Strategi tingkat perusahaan (*corporate level strategy*) adalah tindakan yang diambil untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengolahan sejumlah bisnis / usaha yang bersaing dalam

beberapa industri atau pasar produk. Strategi tingkat perusahaan berhubungan dengan dua pertanyaan: usaha apa yang harus dipilih perusahaan dan bagaimana perusahaan harus mengolah seluruh usahanya. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997)

9. Strategi Akuisisi dan Restrukturisasi

Akuisisi adalah transaksi di mana seluruh perusahaan membeli pengendalian atau 100% kepemilikan perusahaan lain agar bisa lebih efektif menggunakan kompetensi intinya dengan menjadikan perusahaan yang diakuisisi sebagai perusahaan yang mendukung portfolio bisnisnya. Akuisisi merupakan strategi yang populer selama beberapa tahun, tetapi akhir-akhir ini jumlah dan ukuran akuisisi meningkat pesat. Perusahaan melakukan akuisisi. Di antaranya adalah membangun kekuatan pasar, mengatasi hambatan masuk, menghindari biaya yang berkaitan dengan pengembangan produk baru dan pemasarannya, mempercepat kepemilikan perusahaan baru, mengurangi risiko memasuki bisnis baru, mendiversifikasi perusahaan dengan lebih mudah dan menghindari tekanan persaingan, sering dari perusahaan asing. Akuisisi juga menimbulkan masalah bagi perusahaan yang mengakuisisi.

Sering sulit mencapai integrasi yang efektif antara perusahaan yang mengakuisisi dan yang diakuisisi. Restrukturisasi adalah perubahan komposisi bisnis perusahaan dan atau struktur keuangan. Restrukturisasi menjadi tindakan strategi yang umum dan penting. Sering restrukturisasi ini dilakukan untuk merampingkan perusahaan. Pendekatan ini mensyaratkan pemutusan hubungan kerja dan juga mengurangi jumlah jenjang hirarki organisasi. Meskipun hal tersebut mengurangi pengendalian perilaku formal, masalahnya tetap problematis karena korporasi tidak mempunyai hak menahkakan karyawan yang ingin keluar. Karena itu perusahaan mungkin kehilangan banyak karyawan yang berprestasi.

Pendekatan restrukturisasi lain adalah *downscoping*, yaitu pelepasan pengecilan atau penghapusan bisnis yang tidak berkaitan dengan bisnis utama perusahaan. Bentuk populer lain dari restrukturisasi lain adalah *Leverage Buy Out* (LBO). Dalam LBO manajemen atau pihak eksternal membeli 100% saham perusahaan, yang sebagian besar dibiayai dengan hutang dan menjadikannya

perusahaan pribadi. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997)

10. Strategi Internasional

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

11. Kepemimpinan Strategis

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

Kesimpulan

Era globalisasi meningkatkan saling ketergantungan antara Negara industri dan kemungkinan terjadinya integrasi pasar internasional. Kondisi-kondisi ini mendorong perusahaan – perusahaan global untuk memikirkan mengenai strategi yang harus diterapkan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Manajemen strategi menyongsong era globalisasi yang dapat diterapkan di perusahaan- perusahaan antara lain: Persaingan global dengan lini yang luas.

Fokus global, Fokus nasional, Ceruk yang terlindung, Analisis

lingkungan eksternal, Analisis lingkungan internal, Strategi tingkat bisnis, Strategi tingkat perusahaan, Strategi akuisisi dan restrukturisasi, Strategi internasional, dan Kepemimpinan strategi Karena dunia mengarah ke suatu ekonomi global, maka perusahaan harus menjadi lebih terspesialisasi/terfokus

Latihan BAB 12

1. Jelaskan tentang Globalisasi Integrasi Internasional!
2. Jelaskan mengapa perlu Strategi Era Globalisasi!
3. Jelaskan Strategi-strategi: a). Persaingan global dengan lini yang luas, b). Fokus global, c). Fokus nasional, d). Ceruk yang terlindung, e). Analisis lingkungan eksternal, f). Analisis lingkungan internal, g). Strategi tingkat bisnis, h). Strategi tingkat perusahaan, i). Strategi akuisisi dan restrukturisasi, j). Strategi internasional, dan k). Kepemimpinan strategi.

PUSTAKA

- Akdon. 2011. *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, Alfabeta, Bandung.
- Arnoldo C. Hax dan Nicolas S. Majluf, 1984. *Strategic Management : An Integrative Perspective*, New Jersey : Prentice-Hall.
- David, F.R. & David, F.,R. (2015). *Strategic Management Concepts and Cases, A Competitive Advantage Approach*, 15th edition. London: Pearson Education Limited.
- Earnest W Deavepart, 2002. *Eastman Chemical Company*. Newcoman Society, USA
- Fred I. David. 2009. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat Jakarta .
- Hedy Kuswanto. 2013. Dampak perubahan lingkungan bisnis terhadap perusahaan, organisasi , manajemen strategi dan akuntansi manajemen. *Dharma Ekonomi – STIE Dharmaputra No. 37 / Th XX / April 2013*.
- Heene dan Sanches, 1997 . *A Focused Issue On Identifying, Building, and Linking Competences*,
- Hubais Musa, Mukhamad Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Jauch, LR dan Glueck, WR.. (1997). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi IV. Erlangga. Jakarta
- John Naisbitt & Patricia Aburdene, 1990. *Mega Trends 2000*, New York : William Morrow and Company Inc
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta.
- Johnson and Kaplan R, 1987. *The Rise and Fall of Management Accounting* , Harvard Business Press.
- Michael E. Porter. 1985. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Mulyadi, 2000, “Menyongsong Pergeseran Peran Profesi Akuntan

Manajemen dalam Era Teknologi Informasi “ JIEB Volume 15,
No.2, April 2000

Nawawi, H. (2012).Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit
Bidang Pemerintahan, Dengan Ilustrasi Di
BidangPendidikan.Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nilasari Senja. 2014. Manajemen Strategik itu Gampang untuk Pemula
dan Orang Awam. Jakarta. Penerbit Dunia Cerdas.

Salusu.J. 2015. Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi
Publik dan Organisasi Non Profit, , Graasindo, Jakarta.

Sedarmayanti. 2014. Manajemen Strategi, PT Refika Aditama,
Bandung.

Sondang, Siagian. 2001. Manajemen Stratejik. Cetakan Ke-4. Penerbit
Bumi Aksara. Jakarta.

Surjani P. 2003 Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Era
Globalisasi Unitas, September 2002 - Februari 2003, Vol 11
no.1

GLOSARIUM

- Analisis SWOT** : Merupakan sistem informasi yang cocok untuk digunakan dalam manajemen strategi. SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) intern perusahaan, serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan.
- Ekonomi kreatif** : Kegiatan ekonomi yang mengutamakan pada kreatifitas berpikir untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda yang memiliki nilai dan bersifat komersial.
- Evaluasi strategi** : Tahapan final dalam manajemen strategik, dimana manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan, serta alat utama untuk mendapatkan informasi terkait implementasi strategi.
- Formulasi strategi** : Termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.
- Globalisasi (*globalization*):**
Proses melakukan bisnis di seluruh dunia, sehingga keputusan strategis perusahaan dibuat berdasarkan profitabilitas global dari perusahaan dibandingkan hanya pertimbangan domestik. Strategi global mencari cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen di seluruh

dunia, dengan nilai tertinggi pada biaya terendah.

Implementasi strategi : Mensyaratkan organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan.

Lingkungan bisnis : Perubahan-perubahan yang besar secara bersamaan baik secara internal maupun eksternal yaitu munculnya era bisnis global , era pasar global, era globalisasi informasi , era teknologi informasi dan era manajemen strategik mutu.

Manajemen : Penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Manajemen strategis meliputi:

Pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan lingkungan sampai evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Manajemen strategic : Sebagai seni dan pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran.

Organisasi Multinasional:

Organisasi yang melakukan operasi bisnis di seluruh batas nasional disebut perusahaan

internasional (*international firms*) atau korporasi multinasional (*multinational corporation*).

Pajak Korporat Secara Global:

Tingkat pajak korporat bervariasi di berbagai negara dan perusahaan. Tingkat pajak di dalam negara adalah penting dalam keputusan strategis berkenaan dengan saat untuk membangun fasilitas pabrik atau toko ritel atau bahkan saat untuk mengakuisisi perusahaan lain.

Paradigm baru manajemen strategi:

- 1) gaya manajerial, menghargai pengakuan harkat dan martabat manusia.
- 2) proses pengambilan keputusan “desentralisasi”.
- 3) proses produksi tidak hanya efisiensi, namun ‘go green’.
- 4) persaingan yang semakin tajam.
- 5) pengelolaan organisasi berpegang pada norma dan etika.
- 6) makin penting berorientasi pada pengguna produk.
- 7) 7) pihak manajemen memuaskan semua pihak.

Perumusan strategi meliputi:

Menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-atujuan yang dapat dicapai, dan penetapan pedoman kebijakan.

Sistim perusahaan : Kombinasi dari semua sumber-sumber ekonomi yang langsung atau tidak langsung mempengaruhi produksi dan distribusi barang-

barang dan jasa-jasa untuk pemenuhan kebutuhan manusia.

Strategi : Artinya rencana dan metode yang hati-hati untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu panjang, dan keterampilan membuat dan melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan.

Strategi bisnis : Proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi.

Strategi-strategi globalisasi:

a). Persaingan global dengan lini yang luas, b). Fokus global, c). Fokus nasional, d). Ceruk yang terlindung, e). Analisis lingkungan eksternal, f). Analisis lingkungan internal, g). Strategi tingkat bisnis, h). Strategi tingkat perusahaan, i). Strategi akuisisi dan restrukturisasi, j). Strategi internasional, dan k). Kepemimpinan strategi.

Strategi utama : Pertumbuhan terkonsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, diversifikasi konsentris, diversifikasi konglomerasi, putar haluan, divestasi, likuidasi, kepailitan, usaha patungan, aliansi strategis, dan konsorsium.

Total Quality Management (TQM) :

Suatu system yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkesinambungan kepuasan pelanggan pada titik penekanan biaya agar sama dengan biaya yang sesungguhnya untuk menghasilkan dan memberikan pelayanan. TQM juga sebuah

upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif serta mengutamakan kebutuhan pasar dan konsumen yang dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi dengan *leadership* yang kuat dari pimpinan.

Tingkatan strategi : Strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.

TENTANG PENULIS



Omar Hendro, lahir di Prabumulih, 13 Oktober 1969. Mulai dari Sekolah Dasar (SD No.1 Pertamina), Sekolah Menengah Pertama (SMPN1) serta Sekolah Menengah Atas (SMAN1) ditempuh di Kota Prabumulih. Memperoleh gelar Doktor Manajemen Agribisnis di FP Universitas Sriwijaya tahun 2014. Master Sains Ilmu Ekonomi di Universitas Syiahkualah Nangro Aceh Darusalam tahun 1998, dan 1993 Sarjana Ekonomi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Palembang. Mulai tahun 1995 sampai saat ini penulis dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Pascasajana Prodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang. Penulis tahun 1992 – 1995 Staff Keuangan di PT. Ustraindo Petrogas Prabumulih. Tenaga konsultan Departemen Sosial Pusat melalui PT.Resultan, Koordinator wilayah Kabupaten Musi Banyuasin tahun 2013-2015. Mengajar di beberapa PerguruanTinggi di Kota Palembang dan sekitarnya. Aktif menulis di Jurnal Nasional dan Internasional, serta mengikuti konferensi atau seminar nasional dan internasional. Penulis juga aktif di keanggotaan

ISEI, FMI, ADRI, IBIS dan APPTMA. Buku yang telah ditulis Manajemen Syariah, Manajemen SDM Internasional, Ekonomi Internasional, Pasar Uang dan Modal, dan beberapa modul materi kuliah. Pengalaman struktural, tahun 1998 – 2004 Kaprodi Manajemen S1, 2005-2009 Sekprodi Manajemen di Pascasarjana Magister Sains Manajemen. Kaprodi Magister Sains Manajemen di PPs Universitas Muhammadiyah Palembang sampai saat ini. Penulis juga sebagai Asesor Sertifikasi Dosen (BKD) mulai tahun 2018 sampai sekarang. Mata kuliah yang diampu antara lain, MSDM, Ekonomi Internasional dan Moneter, Ekonomi Manajerial, Manajemen Risiko, Sistim Informasi Manajemen, Manajemen Investasi dan Teori Organisasi serta Manajemen Strategik.



Sri Rahayu, lahir di Palembang, 06 Januari 1967. Strata Tiga di bidang ilmu Ekonomi, BKU Marketing. Konsentrasi penelitian pada *Customer Satisfaction*. Beberapa buku yang sudah pernah diterbitkan : Pengantar Ekonomi Mikro 2 jilid, Perilaku Konsumen, Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan. Aktif mengajar di Program Pascasarjana UMPalembang untuk matakuliah Manajemen Pemasaran dan Perilaku Konsumen, juga di Program strata satu untuk mata kuliah Pengantar ekonomi Mikro dan Makro, Manajemen Pemasaran. Aktif di 23 asosiasi.