

# Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang berkaitan dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan evaluasi terhadap berbagai keputusan fungsional guna pencapaian tujuan perusahaan. Hadirnya manajemen strategi dalam perusahaan berfungsi untuk memastikan kelancaran dalam pelaksanaan strategi perusahaan.

Buku ini menjelaskan secara komprehensif topik-topik yang berkaitan dengan manajemen strategi, di antaranya terkait pengambilan keputusan, sistem informasi strategis, sistem pengendalian strategi, perumusan strategi dan lain-lain. Penulis juga menjelaskan tentang berbagai proses dan analisis-analisis dalam pengaplikasian manajemen strategi dalam perusahaan.



**Dr. Sabri, S.E., M.M.** Lahir pada tanggal 04 Mei 1969 di Palopo Sulawesi Selatan, putra ke tujuh dari tiga belas bersaudara pasangan almarhum Bapak Malle dan almarhumah Ibu Hadera, berasal dari Bone, Sulawesi Selatan.

Mengawali pendidikan formalnya di MIN Cimpu Kabupaten Luwu Sulawesi Selatan (lulus tahun 1981), kemudian melanjutkan pendidikan menengah di SMPN Suli Kabupaten Luwu Sulawesi Selatan (lulus tahun 1984) dan SMA PGRI Palopo Kabupaten Luwu Sulawesi Selatan (lulus tahun 1987). Masuk kuliah strata satu (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas 45 Ujung Pandang Sulawesi Selatan (lulus tahun 1994), Strata dua (S2) pada Pascasarjana Magister Manajemen Konsentrasi MSDM Universitas Putra Indonesia YPTK Padang Sumatra Barat (lulus tahun 2009). Kemudian melanjutkan pendidikan program Doktor (S3) pada tahun 2014 di PPS Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Selesai September 2017.

Pengalaman organisasi yang pernah dan sedang diikuti antara lain: Pada tahun 1987-1994 aktif di Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Komisariat HMI Universitas 45 Ujung Pandang, pada tahun 1988-1989 dan 1989-1990 sebagai anggota senat Fakultas Ekonomi Universitas 45 Ujung Pandang. Pengurus APTISI Sebagai anggota bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat Provinsi Kepri Periode 2019-2024.

Adapun Pengalaman Kerja yang pernah dilakukan sejak tahun 2006 sampai sekarang adalah sebagai dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ibnu Sina dan jabatan terakhir sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ibnu Sina periode 2019-2024.



TRUSSMEDIA GRAFIKA

Jl. Gunungan, Karang RT. 03, No. 18  
Singosaren, Banguntapan, Bantul, DIY  
Phone. 08 222 923 8689/ WA. 0857 291 888 25  
Email: one\_trussmedia@yahoo.com

ISBN 978-623-7771-02-9



9 786237 771029



Manajemen Strategi

Dr. Sabri, S.E., M.M.



# Manajemen Strategi



TRUSSMEDIA GRAFIKA

# MANAJEMEN STRATEGI

*all rights reserved*

**Hak Cipta dilindungi Undang-Undang**

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Ayat 3 dan 4  
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin Pencipta dan pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan / atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
2. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **MANAJEMEN STRATEGI**

**Dr. Sabri, S.E., M.M.**



**Copyright © 2020, Sabri**

*Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.*

*Dilarang memproduksi atau memperbanyak seluruh atau sebagian dari buku ini dalam bentuk atau cara apa pun tanpa izin dari penulis dan penerbit.*

---

# **MANAJEMEN STRATEGI**

**Penulis:**

**Dr. Sabri, S.E., M.M.**

**Editor/ Penyunting:**

**M. Aqibun Najih**

**Penyelaras Akhir:**

**Minan Nuri Rohman**

**Cover:**

**Andy Susila**

**Layout:**

**Alby J.A**

**Penerbit:**

**Trussmedia Grafika**

Jl. Gunungan, Karang, RT.03, No.18

Singosaren, Banguntapan, Bantul

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)

Phone. 08 222 923 86 89/ WA: 0857 291 888 25

Email: one\_trussmedia@yahoo.com

Cetakan I, Januari 2020

x + 224; 15,5 x 23 cm

**ISBN: 978-623-7771-02-9**

# *Kata Pengantar*

Puji syukur penulis panjatkan atas segala limpahan rahmat dan karunia Allah swt. karena-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ini. Shalawat serta salam semoga tetap selalu kita haturkan kepada Nabi Muhammad saw. Rasul penutup dan pemberi syafaat yang mulia. Buku yang berjudul **“Manajemen Strategi”** merupakan karya sederhana penulis sebagai referensi tambahan bagi khalayak.

Pembahasan dalam buku ini adalah tentang bagaimana manajemen strategi diterapkan oleh suatu perusahaan. Bagian pertama buku ini menjelaskan tentang pembahasan dasar dan ruang lingkup manajemen strategi dalam perusahaan. Kemudian penulis juga menjelaskan tentang strategi dan visi serta misi perusahaan. Penulis juga menambahkan tentang konsep pengambilan keputusan, sistem informasi strategis, sistem pengendalian strategi dan perumusan strategi perencanaan strategis. Bagian ini menjadi pedoman dalam menjalankan manajemen strategi.

Pada bagian selanjutnya, penulis membahas tentang analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan alat yang umum digunakan oleh perusahaan. Pada bagian terakhir, penulis menambahkan pembahasan mengenai manajemen strategi di era globalisasi.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua, Ayahanda Malle Dan Ibunda Haderah yang telah memberikan doa dan restu selama ini, istri tercinta, Robiatul Adawiyah Nasution serta Anak-anakku yang tercinta, Auda Zakiyatil Haya, Ahmad Sai'ed Muyamman, Ahsan Nai'em Murrahman dan Majda Bahiyatul Wijdani, Terima kasih atas doa dan semangat kalian sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini, tidak lupa ucapan terima kasih disampaikan kepada Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim Syuaib, S.E., M.M. Serta Dr. Sumardin, S.E., M.Si atas segala bantuannya dalam proses penerbitan buku ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada rekan-rekan di Universitas Ibnu Sina Batam yang telah berkenan membaca dan memberi masukan yang berarti terhadap draf buku ini sebelumnya serta semua rekan-rekan yang tidak dapat penulis sebutkan di sini satu persatu atas kontribusi yang tak ternilai hingga terwujudnya buku ini.

Demikian pengantar dari penulis, semoga karya ini memberikan manfaat bagi kita semua. Amin.

Batam, Januari 2020

**Penulis**

# *Daftar Isi*

**KATA PENGANTAR ~~ v**

**DAFTAR ISI ~~ vii**

**BAB I : Pendahuluan ~~ 1**

- A. Pengertian Manajemen Strategi ~~ 1
- B. Fungsi dan Tujuan Manajemen Strategi ~~ 7
- C. Komponen Manajemen Strategi ~~ 10
- D. Pendekatan dalam Manajemen Strategi ~~ 12
- E. Kesimpulan ~~ 15

**BAB II : Ruang Lingkup Manajemen Strategi ~~ 17**

- A. Model Manajemen Strategi ~~ 17
- B. Elemen Dasar Manajemen Strategi ~~ 21
- C. Dimensi Manajemen Strategi ~~ 24
- D. Kesimpulan ~~ 27

**BAB III : Strategi Perusahaan ~~ 29**

- A. Pengertian Strategi ~~ 29
- B. Konsep Strategi ~~ 31
- C. Perumusan Strategi ~~ 33



- D. Jenis-Jenis Strategi ~~ 35
- E. Tingkatan Strategi ~~ 40
- F. Kesimpulan ~~ 42

## **BAB IV : Visi dan Misi ~~ 45**

- A. Pengertian Visi dan Misi ~~ 45
- B. Proses Penyusunan Visi dan Misi ~~ 51
- C. Kesimpulan ~~ 58

## **BAB V : Manajemen Strategi dalam Perusahaan ~~ 61**

- A. Peran Manajemen Strategi dalam Perusahaan ~~ 61
- B. Proses Manajemen Strategi ~~ 65
- C. Proses Implementasi Manajemen Strategi ~~ 68
- D. Kesimpulan ~~ 85

## **BAB VI : Pengambilan Keputusan ~~ 89**

- A. Pengertian Pengambilan Keputusan ~~ 89
- B. Dasar Pengambilan Keputusan ~~ 91
- C. Prinsip dalam Pengambilan Keputusan ~~ 95
- D. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan ~~ 96
- E. Strategi Pengambilan Keputusan ~~ 97
- F. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan ~~ 102
- G. Faktor-Faktor Pengambilan keputusan ~~ 103
- H. Proses Pengambilan Keputusan ~~ 105
- I. Kesimpulan ~~ 107

## **BAB VII : Sistem Informasi Manajemen ~~ 111**

- A. Pengertian Sistem Informasi Manajemen ~~ 111

- B. Fungsi dan Tujuan Sistem Informasi Manajemen ~~ 113
- C. Peran Sistem Informasi Manajemen ~~ 115
- D. Pendekatan Pengembangan Sistem Informasi Manajemen ~~ 117
- E. Implementasi Pengembangan Sistem Informasi Manajemen ~~ 118
- F. Kesimpulan ~~ 123

## **BAB VIII : Sistem Pengendalian Manajemen ~~ 125**

- A. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen ~~ 125
- B. Fungsi dan Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen ~~ 130
- C. Jenis-Jenis Pengendalian ~~ 132
- D. Proses Pengendalian Manajemen ~~ 137
- E. Kesimpulan ~~ 141

## **BAB IX: Formulasi Strategi ~~ 143**

- A. Pengertian Formulasi Strategi ~~ 143
- B. Konsep Dasar Formulasi Strategi ~~ 144
- C. Tujuan dan Manfaat Formulasi Strategi ~~ 145
- D. Tingkatan dalam Formulasi Strategi ~~ 147
- E. Kerangka Formulasi Strategi ~~ 150
- F. Proses Formulasi Strategi ~~ 152
- G. Kesimpulan ~~ 154

## **BAB X : Perencanaan Strategis ~~ 157**

- A. Pengertian Perencanaan Strategis ~~ 157
- B. Pentingnya Perencanaan Strategis ~~ 159

- C. Karaktersitik Perencanaan Strategis ~~ 160
- D. Fungsi dan Tujuan Perencanaan Strategis ~~ 160
- E. Pendekatan dalam Perencanaan Strategis ~~ 163
- F. Proses Perencanaan Strategis ~~ 167
- G. Kesimpulan ~~ 170

## **BAB XI : Analisis SWOT ~~ 173**

- A. Pengertian Analisis SWOT ~~ 173
- B. Fungsi dan Tujuan Analisis SWOT ~~ 175
- C. Faktor-Faktor Analisis SWOT ~~ 175
- D. Model Pendekatan Analisis SWOT ~~ 180
- E. Proses Analisis SWOT ~~ 187
- F. Kesimpulan ~~ 190

## **BAB XII : Manajemen Strategi Di Era Globalisasi ~~ 193**

- A. Evolusi Manajemen Strategi ~~ 193
- B. Peran Manajemen Strategi di Era Globalisasi ~~ 195
- C. Hal Penting dalam Manajemen Strategi ~~ 196
- D. Manajemen Strategi dalam Menghadapai Era Globalisasi  
~~ 199
- E. Evaluasi Strategi ~~ 204
- F. Kesimpulan ~~ 206

## **DAFTAR PUSTAKA ~~ 209**

## **INDEKS ~~ 217**

## **TENTANG PENULIS ~~ 223**



**Dr. Sabri, S.E., M.M.**



# PENDAHULUAN

## A. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengatur segala sesuatu yang dikerjakan dalam suatu perusahaan. Menurut Stoner dan Freeman (1996), manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, *leadership*, serta pengendalian upaya dari manajer perusahaan tersebut serta penggunaan sumber daya yang tersedia di perusahaan tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. sumber daya guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Strategi merupakan cara yang digunakan para pimpinan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Strategi ini digunakan untuk mengatur dan memanajemen segala komponen yang ada dalam perusahaan tersebut. Hal ini bertujuan agar proses aktivitas berjalan seperti yang diharapkan dan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pengaplikasian strategi ini harus dilakukan dengan proses manajemen secara efektif. Manajemen ini berfungsi sebagai media untuk mengendalikan dan memastikan bahwa strategi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal inilah mengapa diaplikasikannya manajemen strategi dalam perusahaan.

Manajemen strategi adalah suatu proses yang berkaitan dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan evaluasi terhadap berbagai keputusan fungsional guna pencapaian tujuan perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Bambang Haryadi (2003) bahwa, manajemen strategi merupakan proses yang disusun secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi. Rangkaian kegiatan ini ditujukan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Menurut Fred R. David (2004: 5), manajemen strategi merupakan ilmu yang membahas tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan yang memungkinkan suatu perusahaan mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Husein Umar (1999: 86), manajemen strategi merupakan suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (merumuskan), aplikasi dan evaluasi keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan di masa depan.

Berdasarkan penjelasan di atas, manajemen strategi berfungsi untuk mendukung suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan ini dilakukan dengan berbagai tahapan, yaitu tahap perumusan, formulasi,

dan penerapan keputusan strategi yang telah ditentukan. Semua tahap ini kemudian akan dievaluasi secara berkala untuk melihat kelebihan dan kekurangan dalam peneraan strategi tersebut.

Dalam mamahamai manajemen strategi, terdapat sembilan istilah penting, yakni sebagai berikut :

### **1. Keunggulan Kompetitif**

Manajemen strategi adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak, atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya, hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif. Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu perusahaan.

Perusahaan pada umumnya mampu mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu. Hal ini dikarenakan keunggulan tersebut biasanya melemahnya keunggulan tersebut atau ditiru oleh perusahaan lain. Jadi, setiap periode, perusahaan harus selalu menciptakan inovasi baru yang kompetitif. Perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan,:

- a. Secara terus-menerus beradaptasi dengan tren dan lingkungan eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal; dan dengan
- b. Secara efektif memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi, strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut.

## **2. Penyusun Strategis**

Penyusun strategi adalah mereka yang paling bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Para penyusun strategi membantu perusahaan mengumpulkan, menganalisis, dan mengorganisasikan informasi. Mereka melacak tren industri dan kompetisi, mengembangkan model perkiraan dan analisis skenario, mengevaluasi kinerja korporasi dan divisi, menemukan peluang pasar yang baru, mengidentifikasi ancaman bisnis, dan mengembangkan rencana pelaksanaan yang kreatif.

Penyusun strategis perlu memahami proses utama dalam pembentukan strategi. Michael Porter menjelaskan kombinasi tiga proses utama, yakni sebagai berikut:

- a. Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing, baik internal maupun eksternal dan baik lingkungan mikro maupun makro.
- b. Bersamaan dengan penaksiran tersebut, kemudian tujuan dirumuskan. Tujuan ini harus bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang.
- c. Di sini juga termasuk di dalamnya penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh ke depan), pernyataan misi (bagaimana peran perusahaan terhadap lingkungan), tujuan perusahaan secara umum (baik finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial maupun strategis), dan tujuan taktis.

## **3. Pernyataan Visi dan Misi**

Mengembangkan pernyataan visi sering dianggap sebagai tahap pertama dalam perencanaan strategis, bahkan

mendahului pembuatan pernyataan misi. Pernyataan misi yang jelas menggambarkan nilai dan prioritas dari suatu perusahaan. Mengembangkan pernyataan misi mengharuskan penyusun strategi untuk berpikir tentang sifat dan cakupan operasi saat ini dan mengevaluasi potensi ketertarikan atas pasar dan aktivitas di masa depan. Pernyataan misi secara kasar menggambarkan arah masa depan suatu organisasi.

#### **4. Peluang dan Ancaman Eksternal**

Peluang dan ancaman eksternal mengacu pada ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi, serta tren kompetisi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau merugikan perusahaan di masa depan. Peluang dan ancaman sebagian besar berada di luar kendali perusahaan. Konsep dasar dari manajemen strategi adalah sebuah perusahaan perlu memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Untuk alasan ini, identifikasi, monitor, dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal adalah penting untuk keberhasilan. Proses melakukan riset dan mengumpulkan serta mengasimilasi informasi terkadang disebut pemindaian lingkungan atau analisis industri. Melobi adalah salah satu tindakan yang digunakan oleh beberapa perusahaan untuk memengaruhi peluang dan meminimalisir ancaman eksternal.

#### **5. Kekuatan dan Kelemahan Internal**

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas perusahaan yang dapat dikendalikan dan dijalankan



dengan sangat baik atau sebaliknya. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam area fungsional dari suatu bisnis adalah aktivitas manajemen yang penting. Perusahaan berusaha untuk menjalankan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal.

Kekuatan dan kelemahan secara relatif ditentukan terhadap perusahaan pesaing. Kekuatan dan kelemahan dapat juga ditentukan oleh keberadaan saat ini bukan oleh kinerja. Faktor internal dapat ditentukan melalui berbagai cara, termasuk menghitung rasio, mengukur kinerja, serta membandingkannya terhadap periode sebelumnya dan rata-rata industri.

## **6. Tujuan Jangka Panjang**

Tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu perusahaan untuk menjalankan misi dasarnya. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan dari tujuan jangka panjang adalah menentukan tujuan, membantu evaluasi, menciptakan sinergi, menunjukkan prioritas, menekankan koordinasi, dan memberi dasar untuk aktivitas perencanaan yang efektif, pengorganisasian, alat motivasi, dan pengendalian.

## **7. Strategi**

Strategi adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan

multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

## **8. Tujuan Tahunan**

Tujuan Tahunan adalah target jangka pendek yang harus dicapai perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Seperangkat tujuan tahunan dibutuhkan untuk setiap tujuan jangka panjang. Tujuan tahunan sangat penting khususnya dalam implementasi strategi, dimana tujuan jangka panjang khususnya penting dalam formulasi strategi. Tujuan tahunan menjadi dasar untuk mengalokasikan sumber daya.

## **9. Kebijakan**

Kebijakan adalah alat untuk mencapai tujuan tahunan. Kebijakan adalah pedoman untuk pengambilan keputusan dan memberi jawaban atas situasi yang rutin dan berulang. Kebijakan dapat dibuat pada tingkat korporasi dan diaplikasikan ke seluruh perusahaan pada tingkat divisional dan diaplikasikan ke divisi tunggal, atau pada tingkat fungsional dan diaplikasikan ke aktivitas operasional atau departemen tertentu. Kebijakan memungkinkan adanya konsistensi dan koordinasi di dalam dan di antara divisi.

## **B. Fungsi dan Tujuan Manajemen Strategi**

Fungsi utama manajemen strategi adalah untuk memastikan kelancaran dalam pelaksanaan strategi perusahaan. Selain itu, berikut ini adalah tujuan dari pelaksanaan manajemen strategi, yakni sebagai berikut:

1. Memberikan arah dalam mencapai tujuan

Manajer berperan untuk mengarahkan segala karyawan untuk melakukan kegiatan yang mengarah pada tujuan perusahaan. Arah kegiatan yang jelas harus menjadi landasan untuk mengendalikan dan mengevaluasi keberhasilan.

2. Menjaga kepentingan berbagai pihak

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

3. Mengantisipasi setiap perubahan secara merata

Adanya manajemen strategis memungkinkan para pimpinan untuk mengantisipasi perubahan serta menyiapkan pedoman untuk pengendalian. Tujuannya adalah untuk memperluas kerangka berpikir secara perspektif.

4. Berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi

Manajer dalam menjalankan strategi bertanggung jawab tidak hanya untuk mengkonsentrasikan kemampuan di atas kepentingan efisiensi, melainkan juga memiliki perhatian yang serius terhadap sumber daya untuk bekerja keras dengan melakukan pekerjaan secara efektif.

Sedangkan terkait dengan pelaksanaannya, tujuan dari manajemen strategi adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengimplementasikan dan melakukan evaluasi strategi yang telah dipilih secara efektif dan efisien.
2. Bertujuan untuk mengevaluasi kinerja, meninjau, mengkaji ulang, melakukan koreksi dan penyesuaian jika ditemukan penyimpangan dalam implementasi strategi.
3. Untuk membuat strategi baru yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Bertujuan untuk meninjau ulang kekuatan dan kelemahan perusahaan, melihat peluang dan ancaman dalam bisnis.
5. Agar perusahaan dapat berinovasi atas produk atau jasa, sehingga perusahaan dapat terus diterima oleh konsumen.

Berikut ini adalah empat tujuan utama dari manajemen strategi:

1. Memberikan arah dalam mencapai tujuan.
2. Menjaga kepentingan berbagai pihak.
3. Mengantisipasi setiap perubahan secara merata.
4. Berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi.

Manajemen strategi sangat berguna dalam proses pengimplementasian strategi dan menjaga agar berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Manfaat dari manajemen strategi adalah sebagai berikut:

1. Manajemen strategi dapat menghasilkan keputusan terbaik bagi perusahaan.

2. Kegiatan merumuskan strategi akan membantu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi berbagai tantangan.
3. Keterlibatan karyawan dalam merumuskan strategi akan membuat mereka mengerti dan menghargai produktivitas yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja.
4. Implementasi manajemen strategi akan membuat perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman eksternal.
5. Manajemen strategi yang baik akan membantu mencegah berbagai masalah yang berasal dari dalam ataupun dari luar.
6. Implementasi manajemen strategi akan membuat proses operasional sebuah organisasi menjadi lebih efektif dan efisien.
7. Strategi manajemen membantu perusahaan untuk bisa beradaptasi terhadap perubahan.
8. Pelaksanaan manajemen strategi akan membuat perusahaan lebih menguntungkan daripada perusahaan yang belum menerapkannya.

### **C. Komponen Manajemen Strategi**

Terdapat beberapa komponen dalam proses manajemen strategi. Komponen-komponen ini menjadi faktor yang berpengaruh. Hal ini dikarenakan bahwa, komponen ini merupakan aspek-aspek utama dalam manajemen strategi.

Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut (Taufiqurokhman, 2016: 33):

1. Visi dan misi perusahaan, menggambarkan tujuan atau alasan mengenai keberadaan perusahaan. Visi merupakan tujuan masa depan sebuah perusahaan. Visi juga adalah pikiran-pikiran yang ada di dalam benak para pendiri. Pikiran-pikiran tersebut adalah gambaran tentang masa depan yang ingin dicapai. Sedangkan di dalam misi telah mencakup tipe, ruang lingkup, dan karakteristik aktivitas yang akan dikerjakan.
2. Tujuan, merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas berdasarkan perencanaan dan strategi yang telah ditetapkan. Dalam tujuan ini akan dtegaskan apa yang akan dicapai, kapan, berapa yang harus dicapai.
3. Strategi, merupakan keterampilan dan ilmu memenangkan persaingan. Karena setiap perusahaan akan selalu bersaing dalam pangsa pasar, sedangkan kondisi pasar setiap saat mengalami perubahan, maka strategi harus dikelola sedemikian rupa agar tujuan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang perusahaan dapat tercapai.
4. Strategi umum, adalah rencana umum dan menyeluruh mengenai tentang tindakan-tindakan utama yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai sasaran jangka panjang dalam suatu lingkungan yang dinamik.
5. Kebijakan, merupakan suatu cara yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan meliputi garis pedoman, aturan dan peraturan serta prosedur

guna mendukung usaha pencapaian tujuan.

6. Profil perusahaan, menggambarkan keadaan perusahaan baik dari sisi keuangan, dan sumber daya manusia.
7. Lingkungan, diperhatikan sebagai tiga segmen yang berinteraksi: lingkungan operasional, industri, dan lingkungan yang jauh.
8. Analisis dan pilihan strategis, proses ini dimaksudkan untuk menyediakan kombinasi sasaran jangka panjang dan strategi umum yang secara optimal akan memposisikan perusahaan dalam lingkungan eksternalnya untuk mencapai misi perusahaan.
9. Sasaran jangka panjang, adalah hasil yang diharapkan suatu perusahaan dalam kurun waktu beberapa tahun. Misalnya: profitabilitas, ROI, posisi saing, kepemimpinan teknologi, dan lain sebagainya.
10. Sasaran jangka pendek, merupakan hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam kurun waktu satu tahun.
11. Strategi fungsional, setiap fungsi bisnis atau divisi membutuhkan rencana tindakan yang spesifik dan terpadu.
12. Pengendalian dan evaluasi, bahwa implementasi strategi harus dipantau untuk mengetahui sejauh mana sasaran perusahaan tercapai.

#### **D. Pendekatan dalam Manajemen Strategi**

Manajemen strategi memiliki beberapa pendekatan. Menurut Arnolodi C. Hax dan Nicholas S. Majluf (1986),

pendekatan dalam manajemen strategi dibagi menjadi dua bagian, yakni sebagai berikut:

### 1. Berpikir Strategis

Kapabilitas yang unik dalam strategi adalah kemampuan berpikir strategik. Berpikir strategik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjawab permasalahan yang berkenaan dengan pertanyaan:

- a. Sebaik apa yang telah kita lakukan bagi perusahaan?
- b. Mengapa dan bagaimana perusahaan mampu mengembangkannya?

Untuk menjawab pertanyaan pokok tersebut perlu daya nalar sebagai berikut:

- a. Identifikasi faktor-faktor kunci yang menyebabkan keberhasilan.
- b. Kemampuan analisis *output* perusahaan dan menginformasikannya kepada *stakeholder*.
- c. Pengukuran dan analisis keunggulan dibanding yang lain.
- d. Antisipasi terhadap respon yang lain dan perubahan lingkungan sepanjang masa.
- e. Mengeksploitasi sesuatu yang baru dan berbeda dari pesaing.
- f. Mengutamakan atau memprioritaskan investasi dalam usaha yang meningkatkan keunggulan.

Pada dasarnya, berpikir strategik adalah berpikir tentang perkembangan perusahaan berdasarkan keunggulan-



keunggulan kapabilitasnya untuk menghadapi tantangan, ancaman, dan misi perusahaan.

## 2. Keterampilan Strategis

Seorang pemimpin diharuskan memiliki keterampilan strategis. Berikut ini adalah 3 keterampilan strategis, yaitu:

1. Analisis Strategis, yang terdiri dari:
  - a. *Organization health audit*, yaitu mengadakan penelitian/pemeriksaan (analisis) secara cermat terhadap kesehatan perusahaan sendiri, baik terhadap kelemahan atau kekurangan maupun terhadap kekuatan atau kelebihan.
  - b. *Environmental scanning*, yaitu meneliti, memeriksa, menganalisis secara mendalam situasi dan kondisi lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan.
2. Perencanaan Strategis

Komponen-komponen perencanaan strategis terdiri dari:

- a. *Scenario profiling*, yaitu membuat suatu jalan cerita atau menggambarkan peristiwa atau hal-hal yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang (waktu tertentu) yang dihadapi dengan berfokus kepada faktor-faktor perubahan yang pokok.
- b. Perencanaan program, yaitu membuat suatu perencanaan strategis dengan melalui langkah-langkah secara berurutan dengan melihat perubahan yang terjadi, dimulai dari menetapkan tujuan, prioritas, dan penentuan cara bertindak,

sampai pada langkah pengecekan (*monitoring*) sejauhmana keberhasilan dari pelaksanaan perencanaan tersebut.

3. Manajemen Strategis terdiri dari:

- a. *Translation Process*, yaitu proses penjabaran yang dimulai dari adanya keinginan dari pimpinan yang lebih tinggi dijabarkan menjadi kebijaksanaan dan aplikasi di lapangan, yaitu pembuatan rencana kepala dan urutan kegiatan, sampai kepada bagaimana melayani masyarakat di lapangan.
- b. *Management audit*, yaitu mengecek atau memeriksa bagaimana manajemen suatu perusahaan dengan melihat hasil dan proses bagaimana manajemen itu berjalan.

## E. Kesimpulan

Manajemen merupakan suatu cara atau strategi yang digunakan untuk mengatur segala sesuatu yang dikerjakan dalam suatu perusahaan. Sedangkan Strategi merupakan cara yang digunakan para pimpinan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Strategi ini digunakan untuk mengatur dan memanajemen segala komponen yang ada dalam perusahaan tersebut. berdasarkan kedua pengertian tersebut, manajemen strategi adalah suatu proses yang berkaitan dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan evaluasi terhadap berbagai keputusan fungsional guna pencapaian tujuan perusahaan.

Istilah-istilah penting yang perlu dipahami dalam manajemen strategi adalah keunggulan kompetitif, penyusun

strategis, pernyataan visi dan misi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan, dan kebijakan.

Fungsi manajemen strategi adalah untuk memastikan kelancaran dalam pelaksanaan strategi perusahaan. Sedangkan tujuan dari manajemen strategi adalah memberikan arah dalam mencapai tujuan, menjaga kepentingan berbagai pihak, mengantisipasi setiap perubahan secara merata, dan berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi.

Komponen dalam manajemen strategi memiliki peran penting dalam prosesnya. Dengan demikian, pihak pimpinan harus memperhatikan serangkaian komponen yang berkaitan dengan rancangan manajemen strategi dan memanfaatkannya secara maksimal. Komponen-komponen tersebut adalah visi dan misi perusahaan, tujuan, strategi umum, kebijakan, profil perusahaan, lingkungan eksternal, analisis dan pilihan strategis, sasaran jangka panjang dan jangka pendek, strategi fungsional, dan pengendalian dan evaluasi.

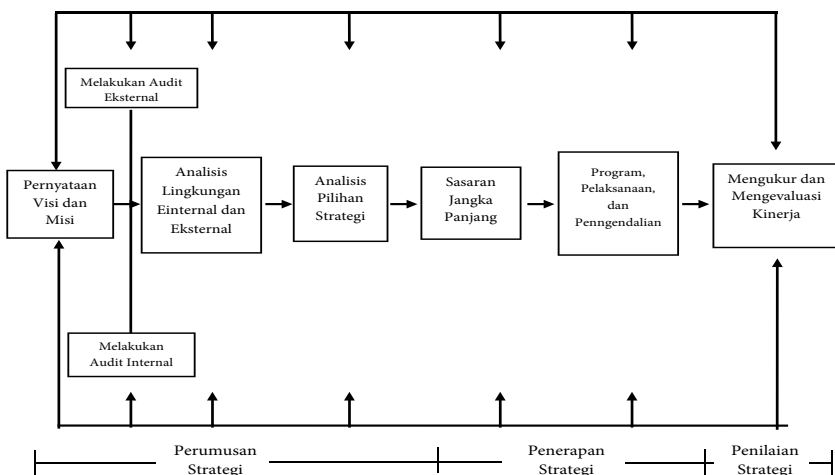
Pendekatan-pendekatan dalam manajemen strategi terdiri dari berpikitan strategis yang merupakan kapabilitas unik yang harus dimiliki oleh pimpinan perusahaan. Berpikir strategis berguna dalam mengembangkan dan membawa perusahaan menuju keberhasilan dan keuksesan. Sedangkan pendekatan kedua adalah keterampilan strategis. Keterampilan strategis terdiri dari beberapa komponen, yaitu analisis strategis, perencanaan strategis, dan manajemen strategis.



# RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGI

## A. Model Manajemen Strategi

Manajemen strategi memiliki beberapa model yang menjadi bagian yang umum digunakan dalam perusahaan. Model manajemen strategi menurut Fred R. David (2004: 21) adalah sebagai berikut :



Berikut ini adalah penjelasan mengenai bagan model manajemen strategi di atas:

### **1. Visi dan Misi**

Visi merupakan cita-cita perusahaan yang diharapkan di masa depan dan diinginkan untuk terwujud oleh seluruh anggota perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Sedangkan misi adalah penjabaran rencana pencapaian visi. Misi juga berfungsi supaya visi menjadi mudah dimengerti bagi seluruh staf perusahaan.

### **2. Analisis Lingkungan**

Pelaksanaan misi akan lebih mudah apabila perusahaan dapat berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Hal ini dikarenakan bahwa pada hakikatnya, kondisi lingkungan eksternal berada di luar kendali perusahaan. Selain pemahaman kondisi lingkungan eksternal, pemahaman kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam juga perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisi. Berdasarkan pemahaman lingkungan internal tersebut, setidaknya kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat diketahui. Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan, perusahaan perlu mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya.

### **3. Analisis Pilihan Strategi**

Pada dasarnya, perusahaan memerlukan strategi yang signifikan dalam menjalankan setiap kegiatan. Namun,

pimpinan perusahaan terkadang tidak tahu atau tidak menyadarinya. Bentuk strategi berbeda antar industri, perusahaan, dan bahkan antar situasi. Terdapat sejumlah strategi yang sudah umum diketahui. Strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generik. Strategi generik ini digunakan sebagai kombinasi dengan beberapa strategi induk (*grand strategy*) dengan menggunakan cara-cara tertentu.

#### **4. Sasaran Jangka Panjang**

Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum, maka diperlukan suatu patokan, misalnya jangka waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, yaitu dengan angka-angka kuantitatif. Pembuatan sasaran jangka panjang ini mengacu kepada strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **5. Strategi Fungsional**

Langkah penting implementasi strategi induk dilakukan dengan membagi ke dalam berbagai sasaran jangka pendek, misalnya dalam jangka waktu tahunan, secara berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sedangkan sasaran jangka pendek diharapkan mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional.

Strategi fungsional yang sifatnya operasional ini mengarah ke berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk

memperjelas hubungan makna strategi utama dengan identifikasi rincian yang spesifik. Strategi fungsional ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utama, melainkan juga dengan strategi bidang fungsional lainnya. Dalam perusahaan yang konvensional, bidang-bidang fungsional utamanya adalah bidang keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi, serta bidang pemasaran.

## **6. Program, Pelaksanaan, Pengendalian, dan Evaluasi**

Agar sasaran yang akan dicapai dapat direalisasikan dengan strategi yang telah ditetapkan, strategi perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaan. Pelaksanaan yang efektif dilakukan berdasarkan perencanaan. Perencanaan yang baik setidaknya mengandung asas-asas untuk mencapai tujuan, realistis dan wajar, efisien serta merupakan cerminan dari strategi dan kebijakan perusahaan.

Perencanaan yang masih dalam bentuk global harus dibuat dalam bentuk lebih detail, misalnya dalam bentuk program-program kerja. Apabila program kerja telah disiapkan berikut sumber daya yang dibutuhkan, maka pelaksanaan kerja sudah dapat dimulai.

Pengendalian atau pengawasan dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan didasarkan pada rencana yang telah disepakati, sehingga sasaran tidak menyimpang atau keluar dari perencanaan. Jika hasil evaluasi pekerjaan diketahui bahwa ada faktor X yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan

kerja dari rencana yang ada, dan disebabkan salah asumsi atau oleh hal-hal lain yang tidak terkendali, maka rencana perlu direvisi ulang.

## **B. Elemen Dasar Manajemen Strategi**

Elemen merupakan bagian-bagian penting dalam manajemen strategi. Wheelen dan Hunger (2003: 16) menjelaskan mengenai empat elemen dasar dalam manajemen strategi, yaitu:

### **1. *Environmental Scanning***

Elemen ini merupakan sebuah proses memonitor, mengevaluasi, dan menyebarkan informasi dari lingkungan, baik internal maupun eksternal kepada para pimpinan dalam perusahaan. Tujuan dari *environmental scanning* adalah untuk mengidentifikasi faktor strategis, baik internal maupun eksternal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Cara paling sederhana untuk melakukan *environmental scanning* ini adalah dengan menggunakan analisis SWOT. Melalui analisis SWOT ini, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang terdiri kesempatan dan ancaman. Faktor eksternal terdiri dari beberapa faktor di luar perusahaan yang tidak dapat dikontrol oleh pimpinan perusahaan.

### **2. *Strategy Formulation***

*Strategy formulation* adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk membuat sebuah tata kelola manajemen yang efektif berdasarkan peluang dan ancaman, dengan



mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Tindakan ini juga meliputi penentuan target spesifik, mengembangkan strategi, dan menentukan panduan dalam pembuatan kebijakan.

- a. Target spesifik perusahaan adalah hasil akhir dari perencanaan. Target harus dinyatakan ke dalam sebuah tata kerja dan menjelaskan apa yang harus dicapai dalam rentang waktu yang telah ditentukan. Pernyataan target juga harus menyatakan ukuran keberhasilan secara kuantitas jika memungkinkan.

Pencapaian target perusahaan harus bertujuan pada pemenuhan visi dan misi perusahaan. Target berbeda dengan tujuan. Tujuan merupakan bentuk sebuah pernyataan terbuka yang menyatakan hal yang ingin dicapai oleh perusahaan tanpa perhitungan kuantitas mengenai apa yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Sebagai contoh, pernyataan meningkatkan keuntungan perusahaan adalah sebuah tujuan, bukan merupakan target, karena pernyataan tersebut tidak menyatakan berapa banyak keuntungan yang diinginkan oleh perusahaan dalam kurun waktu satu tahun. Contoh sebuah pernyataan yang dapat dijadikan sebagai target perusahaan adalah untuk meningkatkan laba perusahaan sebanyak 10% di tahun 2020.

- b. Peran strategi adalah membangun sebuah perencanaan yang komprehensif, dengan menyatakan bagaimana perusahaan akan memenuhi misi dan targetnya. Strategi dapat digunakan untuk memaksimalkan

keuntungan dan mengurangi kerugian. Karena kebanyakan dari perusahaan tidak memiliki target yang tertulis secara formal, maka banyak perusahaan mempunyai strategi yang tidak tertulis, sehingga tidak dapat terartikulasi dan teranalisa dengan jelas. Cara untuk mengetahui strategi yang tidak tertulis tersebut adalah dengan melihat apa yang dilakukan oleh setiap bagian manajerial dalam perusahaan. Strategi perusahaan dapat terlihat dari kebijakan perusahaan, kegiatan yang dilaksanakan, dan alokasi penggunaan dana.

- c. Kebijakan adalah sebuah panduan untuk pengambilan kebijakan yang berhubungan dengan pembuatan kebijakan dan implementasinya. Perusahaan membuat sebuah kebijakan untuk memastikan pekerjanya membuat keputusan dan melakukan tindakan yang mendukung misi, target, dan strategi perusahaan.

### **3. *Strategy Implementation***

*Strategy implementation* merupakan sebuah proses dimana strategi dan kebijakan diletakkan dalam serangkaian tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses ini dapat dilakukan melalui perubahan budaya, struktur, dan sistem manajerial keseluruhan perusahaan. Ketika perubahan drastis keseluruhan perusahaan sangat dibutuhkan, maka implementasi strategi ini dilaksanakan oleh komponen manajerial tingkat bawah dan menengah, namun tentunya dengan pengawasan dari pimpinan tingkat atas.

#### **4. *Evaluation and Control***

*Evaluation and control* adalah sebuah proses dimana tindakan dan pencapaian hasil perusahaan selalu dipantau. Dengan demikian, hasil yang dicapai dapat dibandingkan dengan hasil yang diharapkan. Keseluruhan pimpinan manajerial menggunakan informasi yang diperoleh untuk mengambil langkah perbaikan dan menyelesaikan masalah. Proses evaluasi dan kontrol merupakan elemen dasar terakhir, tetapi menjadi elemen kunci dalam proses implementasi strategi.

### **C. Dimensi Manajemen Strategi**

Manajemen strategi mempunyai beberapa dimensi atau bersifat multidimensional. Menurut Sondang P. Siagian, dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan**

Manajemen strategi dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu perusahaan berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi perusahaan yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih masa depan. Visi dapat diartikan sebagai kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi perusahaan di masa depan.

#### **2. Dimensi Internal dan Eksternal**

Dimensi internal adalah kondisi perusahaan yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan yang harus

diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana dan strategi yang berjangka panjang.

Analisis terhadap lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan operasional, lingkungan nasional dan lingkungan global (internasional), yang mencakup berbagai aspek atau kondisi, seperti kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, kependudukan, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan lain-lain.

### **3. Dimensi Alokasi Dana, Sarana dan Prasarana**

Manajemen puncak berperan selaku integrator dari berbagai satuan kerja yang merasa berhak atas pengelolaan dana, sarana, prasarana maupun tenaga kerja dari satuan-satuan kerja lainnya dalam perusahaan. Hal ini tergantung pada sifat penugasan, sasaran dan pembatasan waktu, mungkin saja satu satuan kerja diperlukan sebagai yang terpenting pada momen tertentu, tetapi pada momen lain satuan kerja lainlah yang bersifat strategi.

Manajemen strategi bertugas mengelola dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang ditetapkan di dalam setiap rencana operasional, dalam rangka mencapai tujuan strategik melalui pelaksanaan misi untuk mewujudkan visi perusahaan publik. Sumber daya yang dimaksud terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sumber daya informasi.

#### **4. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak**

Manajemen strategi yang dimulai dengan menyusun rencana strategik merupakan pengendalian masa depan perusahaan, hal ini bertujuan untuk mempertahankan eksistensi dan mewujudkan visi perusahaan tersebut.

Rencana strategik harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan perusahaan yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan. Ini merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak. Oleh karena itu, rencana strategik sebagai keputusan utama yang prinsipil tersebut tidak saja ditetapkan dengan mengikutsertakan, tetapi harus dilakukan secara proaktif oleh manajemen puncak, karena seluruh kegiatan untuk merealisasikannya merupakan tanggung jawabnya sebagai pimpinan tertinggi, meskipun kegiatannya dilimpahkan pada perusahaan atau satuan unit kerja yang relevan.

#### **5. Dimensi Multi Bidang**

Sistem pengimplementasian manajemen strategi harus didasari dengan menempatkan perusahaan satu sistem. Dengan demikian, sebuah perusahaan akan dapat menyusun rencana strategis dan rencana renovasi jika tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan sebagai bawahan pada perusahaan lain sebagai atasan.

Rencana strategis dan rencana operasi bersifat multi dimensi, terutama jika perumusan rencana strategis hanya dilakukan pada perusahaan publik yang tertinggi. Dengan dimensi yang sangat banyak itu, mudah terjadi tidak seluruh dimensi dapat diakomodasi.

## D. Kesimpulan

Manajemen strategi memiliki beberapa model yang menjadi bagian yang umum digunakan dalam perusahaan. Model manajemen strategi terdiri dari visi dan misi, analisis lingkungan, analisis pilihan strategi, sasaran jangka panjang, strategi fungsional, program, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi strategi.

Sedangkan elemen-elemen dasar dalam manajemen strategi terdiri dari: 1) *Environmental scanning* yaitu proses memonitor, mengevaluasi, dan menyebarkan informasi dari lingkungan, baik internal maupun eksternal kepada para pimpinan dalam perusahaan. 2) *Strategy formulation*, yaitu pengembangan rencana jangka panjang untuk membuat sebuah tata kelola manajemen yang efektif berdasarkan peluang dan ancaman. 3) *Strategy implementation* merupakan sebuah proses dimana strategi dan kebijakan diletakkan dalam serangkaian tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. 4) *Evaluation and control* adalah sebuah proses dimana aktivitas dan pencapaian hasil perusahaan selalu dipantau.

Proses manajemen strategi meliputi beberapa tahapan yang dilakukan secara sistematis. tahapan-tahapan yang dimaksud adalah: *Pertama*, perumusan strategi yaitu Perumusan strategi adalah proses memilih pola tindakan utama atau strategi yang bertujuan untuk mewujudkan visi perusahaan. *Kedua*, visi dan misi, visi merupakan suatu pernyataan tentang gambaran perusahaan yang akan dijalankan. Mengembangkan pernyataan visi merupakan langkah pertama dalam perencanaan strategi. Sedangkan misi adalah pernyataan atau pelaksanaan tujuan yang secara jelas dalam membedakan bisnis dari

perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Dengan kata lain, misi diindikasikan dengan pernyataan bisnis apa yang akan dilakukan.

*Ketiga*, Analisis lingkungan internal Analisis internal mencakup analisis kondisi internal, yakni aktivitas perusahaan berbagai sumber daya, kapabilitas serta kompetensi perusahaan tersebut. Sedangkan lingkungan eksternal mencakup lingkungan luar dari perusahaan dan lingkungan industri. *Keempat*, menentukan arah dari perusahaan. Dalam proses ini, terdapat satu faktor utama yang berpengaruh, yaitu visi. Visi merupakan suatu cita-cita yang telah ditetapkan dan harus diwujudkan oleh perusahaan. Pernyataan visi sudah jelas memberikan gambaran tentang arah perusahaan tersebut.

*Kelima*, perencanaan tindakan. Tujuan dari perencanaan tindakan adalah membuat rencana pencapaian atau sasaran dan rencana kegiatan, sesuai dengan arahan (visi, misi, tujuan) dan strategi yang telah ditetapkan perusahaan. *Keenam*, Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

*Ketujuh*, Evaluasi merupakan tahapan dimana membahas mengenai perkembangan dan hasil dari strategi yang telah dijalankan. Pelaksanaan evaluasi dilakukan tidak hanya di akhir setelah strategi berjalan, tetapi juga di tengah-tengah proses.

Dimensi dalam manajemen strategi terdiri dari: 1) Dimensi waktu dan orientasi pada masa depan, 2) Dimensi internal dan eksternal, 3) Dimensi alokasi dana, sarana, dan prasarana, 4) Dimensi keikutsertaan manajemen puncak, dan 5) Dimensi multi bidang.



# STRATEGI PERUSAHAAN

## A. Pengertian Strategi

Strategi adalah sebuah proses pembuatan dan penentuan rencana oleh pimpinan yang fokus pada tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Penetapan strategi disertai dengan penyusunan cara agar tujuan tersebut dapat dicapai. Menurut John A. Pearce dan Richard B. Robinson (2008: 2), strategi adalah rencana berskala besar yang berorientasi pada masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan.

Pada dasarnya, kata strategi berasal dari Bahasa Yunani, yaitu kata *strategos* yang artinya komandan militer (pada zaman demokrasi Athena). Pada zaman demokrasi Athena, setiap pasukan yang dipimpin oleh *strategos* selalu menang dalam peperangan. Oleh karena itu, teknik dan tata cara penyusunan strateginya dipelajari oleh banyak negara lainnya dan disebut dengan istilah strategi (*tactics strategos*).



Berdasarkan pengertian tersebut strategi diartikan sebagai suatu cara yang efektif dalam menjalankan suatu perusahaan. Strategi dilakukan untuk mengatasi berbagai peristiwa yang akan terjadi ke depannya. Penerapan strategi harus memperhatikan keadaan internal dan eksternal perusahaan. Faktor kondisi internal dan eksternal sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan rencana yang akan ditetapkan.

Selanjutnya, Freddy Rangkuti (2013: 183) menyebutkan bahwa strategi adalah perencanaan utama yang komprehensif dan menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang juga telah ditetapkan sebelumnya. Inti dari pengertian ini adalah misi para pimpinan dalam mengembangkan dan memajukan perusahaan mereka. Cara melakukannya adalah dengan menyusun strategi-strategi untuk mencapai tujuan dari perusahaan mereka. Strategi yang akan dijalankan merujuk pada misi-misi yang telah ditetapkan berdasarkan rumusan tujuan perusahaan tersebut.

Berikut ini beberapa pengertian strategi menurut beberapa ahli, yakni sebagai berikut:

1. Philip Kotler (2008), strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga kesinambungan antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk serta menyesuaikan perusahaan dan produk yang dihasilkan, sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan.

2. Menurut Michael E. Porter (2008), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
3. Menurut Sondang P. Siagian (2004), strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen pimpinan pusat dan diimplementasikan oleh seluruh badan struktur perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan tersebut.
4. Menurut Syafrizal dan Lutfi (2011), Strategi merupakan suatu cara untuk dapat mencapai tujuan berdasarkan analisa terhadap faktor internal maupun eksternal.
5. Mintzberg, H. dan J. B. Quinn (1991), strategi adalah sebuah rencana yang mengintegrasikan sebuah tujuan, kebijakan dan aksi utama dalam hubungan yang kohesif.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi yang baik adalah mengalokasikan sumber daya dalam perusahaan secara efisien dan efektif, dengan basis kompetensi internal dan juga kemampuan dalam mengantisipasi lingkungan.

## **B. Konsep Strategi**

Konsep strategi pada dasarnya merupakan suatu ide atau gagasan tentang apa yang akan dilakukan oleh pimpinan dalam menjalankan perusahaan. Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. (2005), konsep strategi dapat didasarkan dua perspektif, yaitu: (1) dari perspektif apa suatu perusahaan

ingin dilakukan (*intends to do*), dan (2) dari perspektif apa yang perusahaan akhirnya lakukan (*eventually does*).

Strategi menurut Chandler (1962: 13) adalah tujuan jangka pendek dan jangka panjang dari perusahaan, meliputi pemanfaatan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi yang baik sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Menurut Day dan Wensley (1998), konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Distinctive Competence*, suatu peningkatan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melampaui pesaingnya. Tindakan *distinctive competence* adalah meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor ini yang menentukan apakah perusahaan ini dapat unggul dibandingkan dengan pesaingnya atau sebaliknya.
2. *Competitive Advantage*. Keunggulan bersaing dengan pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengambil peluang pasar. Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan keduanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyebutkan tiga strategi generik, yaitu:

- a. Strategi Diferensiasi

Dalam strategi ini, perusahaan membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan

produk yang lain. Tujuan dari strategi ini adalah diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal, karena adanya perbedaan itu.

b. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh

Perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan, dengan cara memfokuskan harga jual produk/jasa yang murah. Sehingga biaya produksi, promosi, maupun riset dapat ditekan, apabila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

c. Strategi Fokus

Strategi fokus adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

### **C. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi merupakan langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan berdasarkan visi perusahaan tersebut. langkah-langkah dalam rumusan strategi yang umum dilakukan menurut Hariadi (2005) adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi atau memahami lingkungan sekitar perusahaan di masa depan dan menentukan visi misi perusahaan guna tercapainya tujuan bersama.
2. Melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan untuk mengukur kelebihan dan kekurangan serta

peluang dan ancaman di masa yang akan datang yang menghambat tercapainya misi.

3. Merumuskan dan merencanakan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi yang sudah dibuat pada tahap analisis.
4. Menentukan ukuran tujuan target, mengevaluasi dan memeriksa strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki.
5. Memilih strategi yang sesuai untuk mencapainya tujuan jangka pendek dan panjang.

Pada dasarnya, strategi dilakukan untuk membawa perusahaan ke arah kondisi tertentu berdasarkan kesepakatan bersama. Kondisi dan keadaan lingkungan merupakan faktor penting yang memengaruhi perusahaan. Untuk memperoleh strategi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, maka pimpinan perusahaan harus melakukan rumusan strategi dengan dasar alternatif-alternatif yang sesuai dengan tujuan utama dari perusahaan.

Perumusan strategi dilakukan berkaitan dengan keefektifan kinerja perusahaan, pengelolaan sumber daya, perbaikan struktur dalam perusahaan, dan mengantisipasi permasalahan yang akan terjadi pada masa depan. Penggunaan perumusan strategi memiliki manfaat yang baik kepada perusahaan, karyawan, dan sumber daya. Berikut ini beberapa manfaat dari perumusan strategi:

1. Perumusan strategi mendorong untuk melakukan pemahaman tentang keadaan dan situasi yang akan terjadi pada perusahaan di masa yang akan datang.

2. Konflik pasti selalu terjadi dalam perusahaan. Dengan perumusan strategi, maka dapat memberikan solusi dan meminimalisir terjadi konflik internal pada masa depan.
3. Perumusan strategi berguna untuk menjaga efisiensi berbagai sumber daya yang diperlukan, sehingga dapat lebih diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif.
4. Untuk memenangkan persaingan pasar dengan perusahaan lain. Dengan perumusan strategi yang optimal dapat mendukung persaingan dan bahkan dapat memenangkan persaingan tersebut.
5. Dengan perumusan strategi, perusahaan lebih memusatkan perhatian terhadap penyelesaian permasalahan atau pencapaian keinginan dan tujuan dari perusahaan yang paling utama atau memiliki skala prioritas yang tertinggi.

#### **D. Jenis-Jenis Strategi**

Strategi merupakan suatu cara dan langkah yang digunakan perusahaan untuk mengoperasikan aktivitas dan permasalahan yang terjadi dan akan terjadi pada masa depan. Strategi mempunyai beberapa jenis dengan fungsi yang berbeda. Berikut ini adalah beberapa jenis strategi menurut David Fred R. (2007, 252-272):

##### **1. Strategi Integrasi**

Jenis strategi integrasi dibagi menjadi tiga bagian:

a. Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)

Pengertian strategi integrasi ke depan adalah usaha untuk memiliki atau meningkatkan kendali atas pemasaran. Pada saat ini, banyak perusahaan yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan mendirikan situs web dengan tujuan menjual produk mereka secara langsung dengan konsumen. Hal ini dapat menyebabkan gejolak yang besar di sejumlah perusahaan.

b. Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)

Integrasi ke belakang adalah strategi untuk memiliki atau meningkatkan kendali pada perusahaan produsen. Jenis strategi ini dapat digunakan saat perusahaan produsen tidak lagi dapat diandalkan atau tidak dapat memenuhi kebutuhan. Kebanyakan perusahaan lebih membuat sendiri bahan utama yang sebelumnya dipasok dari produsen.

c. Integrasi Horizontal

Strategi Integrasi Horizontal dilakukan dengan cara mengakuisi perusahaan pesaing yang memiliki bisnis yang sama. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan skala perusahaan, meningkatkan penjualan dan jumlah keuntungan serta memperlebar pasar potensial perusahaan.

## 2. Strategi Intensif

Untuk jenis Strategi Intensif dapat terbagi menjadi :

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Dalam strategi penetrasi pasar, perusahaan akan

melakukan segala upaya untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di dalam pasar. Strategi penetrasi pasar yang dilakukan dapat berupa menambah jumlah sales, melakukan promosi dan meluncurkan iklan secara masif.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi pengembangan pasar adalah dengan memperkenalkan produk atau jasa yang tersedia pada wilayah yang baru. Pelaksanaan strategi pengembangan pasar akan efektif apabila:

- 1) Saat terdapat jaringan distribusi baru yang dapat diandalkan, efisien, dan bermutu.
- 2) Ketika perusahaan berhasil dalam hal yang telah dikerjakan.
- 3) Saat pasar masih baru dan belum dimanfaatkan secara maksimal.
- 4) Ketika perusahaan memiliki modal atau sumber daya manusia yang cukup untuk mengelola operasional pada wilayah baru tersebut.
- 5) Saat perusahaan memiliki kapasitas produksi yang berlebihan.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk adalah jenis strategi yang meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengubah produk atau jasa yang sudah ada. Penggunaan strategi ini sangat efektif, karena setiap produk atau jasa tidak akan bertahan lama, yang



disebabkan oleh perputaran dan permintaan pasar cepat berubah. Strategi pengembangan produk ini pada umumnya membutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk melakukan riset dan pengembangan.

### **3. Strategi Diversifikasi**

Berikut adalah beberapa Strategi Diversifikasi:

#### **a. Diversifikasi Konsentris**

Berikut ini adalah enam waktu yang tepat untuk melakukan diversifikasi konsentris:

- 1) Saat perusahaan bersaing pada industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhan lambat.
- 2) Ketika akan menambah produk baru tapi masih berhubungan yang dapat meningkatkan penjualan produk.
- 3) Saat produk baru namun masih berhubungan dan ditawarkan dengan harga yang bersaing.
- 4) Ketika perusahaan memiliki manajemen yang kuat.

#### **b. Diversifikasi Horisontal**

Diversifikasi horisontal adalah menambah produk atau jasa baru dengan tujuan untuk mendapatkan konsumen baru. Strategi ini tidak memiliki resiko tidak sebesar diversifikasi konglomerat, karena perusahaan sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.

#### **c. Diversifikasi Konglomerat**

Strategi ini dapat dijalankan dengan melakukan akuisisi perusahaan lainnya yang memiliki konsep bisnis yang berbeda. Hal ini ditujukan untuk menciptakan produk

atau jasa baru dengan mengkombinasikan dua konsep bisnis yang berbeda.

#### 4. Strategi Defensif

Berikut adalah beberapa Strategi Defensif, yaitu :

a. Rasionalisasi biaya (*Retrenchment*)

Tindakan rasionalisasi biaya dilakukan ketika perusahaan melakukan restrukturisasi. Proses restrukturisasi ini diharapkan dapat dilakukan dengan penghematan biaya serta aset untuk meningkatkan penjualan dan laba yang menurun. Rasionalisasi biaya ini diciptakan untuk menguatkan kompetensi pembeda dasar perusahaan.

b. Divestasi (*Divestiture*)

Definisi divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari perusahaan. Divestasi sering dimanfaatkan untuk meningkatkan permodalan yang kemudian dimanfaatkan untuk berinvestasi dan bahkan berakusisi.

c. Likuidasi (*Liquidation*)

Likuidasi merupakan tindakan menjual seluruh aset perusahaan secara bertahap sesuai dengan nilai aset tersebut. Likuidasi ini adalah pengakuan kekalahan dan hal konteks strategi yang sangat sulit dilakukan dan emosional.

Setiap jenis strategi dapat digunakan berdasarkan kondisi persaingan dalam pangsa pasar. Setiap perusahaan

menggunakan jenis strategi yang berbeda. Penggunaan strategi yang sesuai ini didasarkan dengan pengamatan lingkungan dan kondisi perusahaan lainnya.

## **E. Tingkatan Strategi**

Penentuan keputusan strategi oleh pimpinan perusahaan harus mengidentifikasi tingkatan dalam strategi. Tingkatan strategi ini dimaksudkan untuk mensistematiskan perumusan strategi agar berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Menurut Wheelen dan David (2008: 15), terdapat beberapa tingkatan strategi dalam perusahaan, yakni sebagai berikut:

### **1. Strategi Korporasi**

Strategi korporasi merupakan strategi yang dapat menggambarkan arah perusahaan dengan tujuan meningkatkan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai jenis lini produk/jasa. Strategi korporasi merupakan tahapan awal dimana perusahaan mengembangkan kualitasnya.

Perjalanan perusahaan diawali dengan proses menumbuhkan dan mengembangkan sumber daya dan kapasitas dari para karyawan perusahaan. Pada tahap ini, pimpinan menggunakan pengamatan kemudian penggambaran arah dari perusahaan yang dikelola. Pimpinan perusahaan juga menguatkan struktur manajemen yang merupakan kerangka penting dalam perusahaan.

Dengan demikian, Strategi korporasi merupakan landasan dalam penyusunan strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah.

## **2. Strategi Bisnis**

Strategi bisnis adalah strategi yang terjadi pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang memfokuskan pada posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu. Dengan demikian, perusahaan dapat menentukan arah perusahaan dengan mengidentifikasinya dari segi pasar, pesaing, konsumen, dan aspek lainnya. Berikut ini tahapan kunci dalam proses strategi bisnis, yaitu:

1. Membentuk visi strategis mengenai arah gerak perusahaan.
2. Menetapkan tujuan dan mengubah pandangan strategis menjadi hasil kinerja spesifik yang harus dicapai.
3. Merumuskan pilihan strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan.
4. Melaksanakan dan mengeksekusi strategi yang dipilih secara efisien dan efektif.
5. Mengevaluasi efektivitas strategi dan dampaknya terhadap kinerja bisnis.

Kelima tahapan kunci di atas merupakan tahapan yang saling berhubungan satu dengan lain. Hal ini dikarenakan bahwa setiap tahapan tersebut memiliki keterkaitan erat dan tidak dapat dipisahkan. Dengan demikian, perusahaan harus menjalankan tahapan tersebut secara sistematis dan berkesinambungan secara terus-menerus.

### 3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah strategi yang terjadi pada tingkatan fungsional seperti operasional, pemasaran, sumber daya, sumber daya manusia, dan sebagainya. Menurut J. Salusu (1996: 101), terdapat tiga jenis strategi fungsional sebagai pendukung strategi yang digunakan, yaitu:

- a. Strategi fungsional ekonomi, mencakup fungsi yang diprediksikan perusahaan sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat. Misalnya adalah yang berkaitan dengan pemasaran, keuangan, sumber daya, pengembangan, dan penelitian.
- b. Strategi fungsional manajemen, mencakup fungsi manajemen yaitu *implementating, planning, controlling, organizing, staffing, leading, communicating, motivating, representing, decision making*, dan *integrating*.
- c. Isu strategis, strategi yang memiliki fungsi utama adalah mengontrol lingkungan sekitar, situasi lingkungan yang sudah diketahui sebelumnya, situasi yang belum diketahui, dan situasi yang tiba-tiba berubah.

### F. Kesimpulan

Strategi merupakan suatu tindakan, meliputi pembuatan dan penentuan keputusan oleh pimpinan perusahaan yang fokus pada tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Penetapan strategi disertai dengan penyusunan cara agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Sedangkan konsep strategi merupakan suatu ide atau gagasan tentang apa yang akan dilakukan oleh pimpinan

dalam menjalankan perusahaan. konsep-konsep tersebut adalah: 1) *Distinctive Competence* yaitu suatu peningkatan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melampaui pesaingnya. 2) *Competitive Advantage* yakni keunggulan bersaing dengan pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengambil peluang pasar.

Perumusan strategi merupakan langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan berdasarkan visi dan misi dari perusahaan tersebut. langkah-langkah tersebut adalah: 1) Mengidentifikasi atau memahami lingkungan sekitar perusahaan, 2) Melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan, 3) Merumuskan dan merencanakan faktor-faktor ukuran keberhasilan *key success factors* dari strategi yang sudah di buat pada tahap analisis, 4) Menentukan ukuran tujuan target, mengevaluasi dan memeriksa strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki, dan 5) Memilih strategi yang sesuai untuk mencapainya tujuan jangka pendek dan panjang.

Strategi mempunyai beberapa jenis dengan fungsi yang berbeda, yaitu: 1) strategi integrasi meliputi strategi ke depan, strategi ke belakang, dan strategi horizaontal. 2) Strategi intensif yang berpusat pada penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. 3) Strategi diversifikasi yang terdiri dari diversifikasi konsentris, diversifikasi horizontal, dan diversifikasi konglomerat. 4) Strategi defensif yang terdiri dari rasionalisasi biaya, divertasi, dan likuidasi.

Tingkatan strategi dalam perusahaan dibagi menjadi tiga tahap, yaitu 1) strategi korporasi adalah strategi yang

dapat menggambarkan arah perusahaan dengan tujuan meningkatkan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai jenis lini produk atau jasa. 2) Strategi bisnis adalah strategi yang terjadi pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang memfokuskan pada posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu. 3) Strategi fungsional adalah strategi yang terjadi pada tingkatan fungsional seperti operasional, pemasaran, sumber daya, sumber daya manusia, dan sebagainya.



## VISI DAN MISI

### A. Pengertian Visi dan Misi

Proses manajemen strategi diawali dengan penetapan visi dan misi yang menjadi dua pokok yang penting, terutama dalam penyusunan strategi. Strategi yang baik dan sesuai dengan sasaran dan tujuan perusahaan adalah visi dan misi yang tepat. Pada tahap awal, visi merupakan harapan atau cita-cita yang telah disepakati bersama menjadi impian perusahaan. Cita-cita ini kemudian direalisasikan dengan adanya misi. Dengan demikian, proses strategi bersumber dari visi dan misi yang terintegasi.

Sebelum membahas mengenai visi dan misi, perlu dipahami adanya 3 unsur yang harus dimiliki perusahaan agar sukses menurut Wall, Solum dan Sobol (1999: 59), yakni sebagai berikut:

- 1) Sasaran bersama. Setiap karyawan dalam perusahaan melakukan pekerjaan sesuai dengan spesialisasi pada



bidangnya, perhatian tertuju pada rincian pekerjaan sendiri. Tetapi, setiap karyawan harus bekerja bersama dan saling membantu. Selain itu, setiap karyawan juga harus mempunyai komitmen terhadap sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan. Tanpa ada sasaran bersama dan komitmen untuk mensukseskan sasaran tersebut, perusahaan tidak akan mampu bertahan.

- 2) Nilai-nilai bersama. Ini adalah hal yang sangat penting walaupun seringkali sulit ditentukan. Dalam mencapai sasaran bersama, setiap bagian dari perusahaan memerlukan nilai-nilai yang menuntun mereka dalam memperlakukan pekerjaannya. Perusahaan yang mau maju perlu menegakkan budaya dalam perusahaan yang didasarkan pada kepercayaan dan partisipasi. Jenis budaya perusahaan ini akan membantu tumbuhnya kreativitas dan produktivitas.
- 3) Kehadiran kepemimpinan. Budaya perusahaan tidak dapat dipertahankan tanpa kepemimpinan. Karyawan yang bekerja di perusahaan yang maju dan produktif merasakan adanya hubungan pribadi dengan pimpinan perusahaan. Ini merupakan hubungan yang mengilhami komitmen terhadap visi perusahaan. Pemimpin merupakan penentu kualitas lingkungan kerja.

## **1. Visi**

Visi merupakan tahap pertama dalam penyusunan strategi. Pada dasarnya. Menurut Tripomo Tedjo (2005: 54), visi perusahaan menggambarkan posisi penting atau peluang besar yang mungkin diraih perusahaan di masa depan. Berdasarkan

pengertian ini, visi dapat diartikan sebagai harapan dengan menciptakan suatu keputusan yang ditentukan berdasarkan kesepakatan untuk membawa perusahaan ke arah kesuksesan.

Menurut Wibisono (2006: 43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Visi juga merupakan pernyataan *want to be* dari perusahaan atau perusahaan. Sedangkan menurut Kotler yang dikutip oleh Hadari Nawawi (2000: 122), visi adalah pernyataan terkait dengan tujuan perusahaan yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Visi yang efektif harus memiliki karakteristik seperti:

- 1) *Imagible* (dapat di bayangkan).
- 2) *Desirable* (menarik).
- 3) *Feasible* (realistis dan dapat dicapai).
- 4) *Focused* (jelas).
- 5) *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan).
- 6) *Communicable* (mudah dipahami).

Dengan demikian, visi merupakan proses dasar yang memberikan gambaran mengenai apa dan misi apa yang akan dilakukan dalam mensukseskan perusahaan. Untuk keberhasilan penetapan visi yang tepat, berikut ini beberapa hal penting yang perlu diperhatikan tentang perumusan visi (Tripomo Tedjo, 2005: 58):

- 1) Visi menunjukkan arah strategis.
- 2) Visi lebih menunjukkan apa yang ingin dicapai, bukan bagaimana cara mencapainya.
- 3) Seperti tujuan jangka panjang, visi bisa berupa hasil akhir (misalnya besar pendapatan dan keuntungan, besar pangsa pasar, dan sebagainya), bisa juga berupa kemampuan.
- 4) Visi dan tujuan berbeda dalam jangka waktu pencapaian. Tujuan adalah suatu langkah yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai visi yang diinginkan.
- 5) Visi merupakan representasi dari keyakinan mengenai bagaimanakah seharusnya bentuk perusahaan di masa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik, dan *stakeholder* lainnya. Selain untuk menentukan arah perusahaan, visi yang tepat juga mampu membangkitkan semangat, karena anggota perusahaan merasa yakin bahwa perusahaannya memiliki masa depan yang cerah.

Keefektifan visi dipengaruhi proses komunikasi di antara anggota perusahaan. pimpinan perusahaan diharuskan untuk menciptakan dan menjaga efektivitas komunikasi baik itu secara vertikal maupun horizontal. Davidson (1995: 76) menyebutkan 7 elemen kunci yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi visi (*effective communication of vision*), yakni sebagai berikut :

- 1) *Simplicity*. Visi dituliskan secara sederhana, sehingga

mudah dikomunikasikan kepada semua orang baik secara internal maupun eksternal.

- 2) *Metaphor, analogy and example*. Visi secara sederhana dituliskan melalui kata-kata yang bersifat kiasan, analogi dan contoh agar visi dapat lebih mudah dikomunikasikan.
- 3) *Multiple forum*. Proses mengkomunikasikan visi dilakukan melalui rapat, memo, surat kabar, poster dan pembicaraan informal lainnya.
- 4) *Repetition*. Visi dapat dipahami secara mendalam biasanya setelah para karyawan mendengar visi tersebut berkali-kali).
- 5) *Leadership by example*. Mengkomunikasikan visi akan lebih efektif jika dilakukan dengan adanya kesamaan antara perkataan dan perilaku pimpinan.
- 6) *Explanation of seeming inconsistencies*. Apabila ternyata terdapat inkonsistensi seperti pada elemen 5, maka manajemen harus segera memberikan penjelasan kepada seluruh karyawan secara sederhana dan jujur untuk menghindari berkurangnya kepercayaan mereka kepada manajemen.
- 7) *Give and take*. Mengkomunikasikan visi akan lebih efektif apabila penyampaian dilakukan secara dua arah.

## 2. Misi

Misi pada umumnya adalah proses kegiatan dalam perusahaan yang berdasarkan pada tujuan demi mencapai visi. Menurut Drucker (2000: 87), Misi disebut sebagai alasan mendasar eksistensi suatu perusahaan. Pernyataan misi

menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi, perumusan misi merupakan realisasi dalam menghasilkan produk/jasa yang berkualitas dan dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan konsumen.

Dalam proses penyusunan misi, terdapat tahapan yang umum dilakukan oleh perusahaan. Tahapan tersebut adalah berikut ini:

- 1) Melakukan proses *brainstorming* dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan suatu perusahaan.
- 2) Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting.
- 3) Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraf yang menggambarkan misi perusahaan.
- 4) Mengedit kata-kata sampai terdengar benar dan membuat mereka tertarik untuk melakukan pembahasan diskusi.

Proses penyusunan misi juga perlu memperhatikan komponen-komponennya. Menurut Fred R. David (2004: 102), komponen-komponen pokok dalam misi perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) *Customer*, secara eksplisit misi harus menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan bagi produk perusahaan.
- 2) *Product or services*, perusahaan secara spesifik harus menyebutkan produk/jasa apa saja yang dihasilkan oleh perusahaan.
- 3) *Market*, pernyataan ini menjelaskan di pasar mana

produk perusahaan akan bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.

- 4) *Technology*, pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan teknologi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
- 5) *Concern for survival, growth, and profitablility*, pernyataan misi menunjukkan secara jelas komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba (profitabilitas).
- 6) *Philosophy*, misi akan menjelaskan kepercayaan (*beliefs*), nilai (*values*), aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan.
- 7) *Self concept*, misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi unggulan (*distinctive competences*) dari perusahaan dibandingkan pesaingnya.
- 8) *Concern for public image*, misi akan menunjukan apakah perusahaan memiliki respons terhadap masalah-masalah sosial, kemasyarakatan maupun terhadap masalah lingkungan.
- 9) *Concern for employees*, dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan.

## **B. Proses Penyusunan Visi dan Misi**

Visi dan misi merupakan dua komponen penting dalam perusahaan. Kedua komponen ini menyatakan eksistensi

dari perusahaan tersebut. Secara garis besar, visi merupakan gambaran masa depan suatu perusahaan, sedangkan misi adalah pelaksanaan dari visi tersebut yakni terkait dengan segala kegiatan dalam perusahaan.

Kedua komponen ini saling berkaitan antara satu sama lain. Maksudnya adalah bahwa visi dan misi harus terintegrasi secara efektif dalam menggerakkan perusahaan. Untuk mengkorelasikan visi dan misi, penyusunan dari keduanya harus dilakukan dengan baik berdasarkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **1. Penyusunan Visi**

Penyusunan visi merupakan tahapan awal dalam perjalanan suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan visi merupakan gambaran tentang jenis apa perusahaan yang akan dikelola. Dalam proses penggambaran ini, pimpinan perusahaan harus benar dalam menentukan visi sesuai dengan tujuan dari perusahaan mereka.

Penyusunan visi tidak hanya sekedar memberikan gambaran jenis dan keberhasilan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kontribusi dan dampak visi tersebut pada kondisi internal perusahaan di masa depan. Untuk menetapkan visi yang memberi nilai positif terhadap perusahaan dan komponennya, berikut ini kriteria-kriteria penting dalam penyusunan visi:

- 1) Visi bukan fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- 2) Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa

depan yang menarik.

- 3) Visi dapat memberikan arahan dan mendorong setiap karyawan perusahaan untuk menunjukkan kinerja yang baik.
- 4) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- 5) Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
- 6) Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Berikut ini adalah beberapa poin yang juga perlu diperhatikan dalam penyusunan visi, yakni sebagai berikut:

- 1) Visi harus berorientasi ke masa depan dan untuk jangka waktu yang lama.
- 2) Visi harus bisa meyakinkan semua komponen perusahaan tentang masa depan yang lebih baik.
- 3) Visi harus mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai.
- 4) Visi harus menginspirasi, mampu memotivasi semangat dan komitmen semua komponen perusahaan.
- 5) Visi harus mampu mendorong perubahan dan pengembangan ke arah yang lebih baik.
- 6) Visi harus menjadi dasar perumusan misi dan tujuan perusahaan.
- 7) Visi harus seharusnya tidak multi tafsir agar bisa dijadikan sebagai acuan yang mempersatukan semua pihak dalam perusahaan.



Beberapa poin di atas menjadi pedoman yang berfungsi menjaga proses penyusunan dan penetapan visi berjalan sesuai dengan tujuan. Untuk tahapan dalam penyusunan visi, Cascade (Slamet et. al. 2006: 40) menyebutkan tahapan dalam perumusan pernyataan visi, yakni sebagai berikut :

- 1) Definisikan *output* yang akan dihasilkan sesuai bisnis utama organisasi;
- 2) Tentukan apa yang unik dari *output* yang ingin dihasilkan, karena tidak jarang sesuatu (*output*) yang benar-benar baru dan *ouput* apa yang membedakan antara perusahaan sejenis;
- 3) Tetapkan kualifikasi tinggi tetapi realistis, banyak visi yang visioner tetapi tidak realistis.
- 4) Tambahkan aspek kehidupan nyata manusi (tidak abstrak dan bias).

Sedangkan Rao (Slamet et. al. 2006: 40) menyebutkan 7 langkah, yakni sebagai berikut:

- 1) Mempelajari dan memahami situasi saat ini, dalam rangka mendapatkan pernyataan visi yang realistis.
- 2) Memahami dan memformulasikan jenis perusahaan, apa yang ingin dicapai di masa depan, dan mendefinsikan keinginan perusahaan secara keseluruhan.
- 3) Menjelaskan mengapa sesuatu yang ingin dicapai itu adalah penting, bukan mengikuti tren atau tidak sekedar tren.

- 4) Mengidentifikasi rintangan atau hambatan yang mungkin terjadi dalam mencapai visi yang diinginkan, baik faktor geografis, sumber daya, maupun lingkungan.
- 5) Merumuskan tindakan positif dalam menyelesaikan rintangan atau hambatan yang mungkin akan terjadi.
- 6) Mempertimbangkan skala prioritas berdasar pada data dan fakta keinginan dan kemampuan perusahaan.
- 7) Menggunakan strategi dan memonitor dalam mencapai visi.

## **2. Penyusunan Misi**

Misi merupakan tindakan lanjutan dari visi. Cita-cita dalam visi hanya menjadi impian belaka apabila tidak ditindaki dengan misi. Dengan demikian, misi merupakan sebuah pernyataan apa yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai visi.

Dalam konteks ini, misi dianggap memiliki banyak keuntungan bagi perusahaan. Empat dari keuntungan utama yang dikutip oleh Bartkus, Glassman dan McAfee, (2000: 24) adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk berkomunikasi arah dan tujuan perusahaan.  
Sebagian merasa bahwa hanya dengan memiliki pernyataan misi, perusahaan dapat mengembangkan koherensi tujuan jangka pendek dan jangka panjang, tujuan dan rencana. Dengan membaca pernyataan misi, perusahaan, karyawan, pemegang saham dan pelanggan akan tahu kemana arah perusahaan.

- 2) Sebagai mekanisme kontrol untuk menjaga perusahaan agar tetap di jalur. Pernyataan misi membantu menjaga perusahaan agar selalu terpusat pada tujuan utama.
- 3) Untuk membantu dalam membuat berbagai keputusan sehari-hari. Misi berfungsi menyeleksi keputusan baru yang akan ditentukan. Penyeleksian ini bertujuan untuk memperoleh keputusan yang sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan.
- 4) Untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan.  
Pernyataan misi memberi makna untuk bekerja dan memberikan sikap mencapai tujuan bersama. Misi membantu karyawan mewujudkan tujuan yang lebih luas dari upaya mereka dan mendorong mereka untuk lebih mengedepankan tujuan perusahaan daripada kepentingan mereka.

Dalam proses penyusunan misi, pimpinan harus memperhatikan syarat-syarat utama dalam proses penyusunan misi. Berikut ini beberapa syarat yang efektif dari beberapa sumber yang dikutip oleh Slamet [et al.] (2006: 32-33), yakni sebagai berikut:

- 1) Harus ditulis pendek, singkat, tajam, mudah diingat, unik, realistis, menggambarkan kondisi saat ini, kurang dari 25 kata.
- 2) Mampu menggambarkan maksud keseluruhan organisasi.
- 3) Mengandung keyakinan dasar, filosofi, prinsip-prinsip, nilai-nilai, dan aspirasi perusahaan.

- 4) Harus mengandung siapa *statekholder* nya.
- 5) Harus mengandung pernyataan tentang batasan aktivitas yang dilakukan, mencakup produk, pasar, dan geografi atau kedudukan organisasi dimana mereka melakukan.
- 6) Mampu menyatakan secara tegas tentang kemampuan dasar dan keunggulan kompetitif yang dimiliki.
- 7) Mampu menyampaikan nilai-nilai yang diharapkan dan diperoleh bagi *stakeholder* nya.

Selanjutnya adalah langkah-langkah agar proses rapat tersebut dapat berjalan sesuai rencana dan menghasilkan pernyataan misi yang terkoneksi dengan visi dan tujuan dari perusahaan. Berikut ini adalah langkah-langkah dalam rapat menentukan misi menurut Wall, et. al (1999):

- 1) Menguraikan dan menetapkan maksud rapat.
- 2) Meminta partisipasi penuh anggota rapat.
- 3) Mendiskusikan pentingnya pernyataan misi. Ini dimaksudkan agar seluruh peserta rapat memahami dan terdorong untuk aktif memikirkan pernyataan misi. Beberapa pertanyaan yang bisa digunakan untuk diskusi antara lain adalah:
  - a. Apa sebab pentingnya mempunyai pernyataan misi?
  - b. Bagaimana pernyataan misi digunakan dalam perusahaan?
  - c. Apa dampak yang akan timbul dengan adanya pernyataan misi:

- 4) Menggali pendapat mengenai unsur pernyataan misi.  
Ada 4 pertanyaan yang perlu didiskusikan:
  - a. Siapa kita?
  - b. Apa yang kita lakukan?
  - c. Untuk siapa kita melakukan?
  - d. Mengapa kita melakukan?

Pendapat dari semua peserta rapat atas pertanyaan tersebut harus dituliskan, kemudian digali terus sampai mencapai kesimpulan pendapat akhir. Daftar tersebut kemudian dijelaskan pada saat proses rapat dan meminta anggota rapat untuk menilai gagasan/jawaban tersebut. Gagasan yang menurut peserta rapat penting harus ditandai. Gagasan ini yang kemudian digunakan untuk menyusun pernyataan misi.

- 1) Menuliskan pernyataan misi.
- 2) Membuat konsensus atas pernyataan misi.
- 3) Menegaskan komitmen terhadap pernyataan misi.
- 4) Mensahkan pernyataan misi.

### **C. Kesimpulan**

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. visi merupakan proses dasar yang memberikan gambaran mengenai apa dan misi apa yang akan dilakukan dalam mensukseskan perusahaan. Sedangkan misi merupakan tindakan pelaksanaan kegiatan untuk mewujudkan visi. Visi dan misi harus terintegrasi berdasarkan tujuan perusahaan.

Penyusunan visi merupakan tahapan awal dalam perjalanan suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan visi merupakan gambaran tentang jenis apa perusahaan yang akan dikelola. Dalam proses penyusunan visi tidak hanya sekedar memberikan gambaran jenis dan keberhasilan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kontribusi dan dampak visi tersebut pada kondisi internal perusahaan di masa depan.

Sedangkan penyusunan misi adalah untuk merealisasikan visi tersebut. penyusunan misi dilakukan dengan dasar visi. Tahap-tahap dalam penyusunan misi adalah 1) menguraikan pokok pembahasan dalam rapat. 2) Meminta partisipasi aktif dari anggota rapat. 3) Mendiskusikan pentingnya pernyataan misi. 4) Menggali pendapat tentang unsur-unsur pokok penyusunan misi. 5) Pendapat dari semua peserta rapat atas pertanyaan tersebut harus dituliskan, kemudian digali terus sampai mencapai kesimpulan pendapat akhir. Daftar tersebut kemudian dijelaskan pada saat proses rapat dan meminta anggota rapat untuk menilai gagasan/jawaban tersebut.





# MANAJEMEN STRATEGI DALAM PERUSAHAAN

## A. Peran Manajemen Strategi dalam Perusahaan

Manajemen strategi fokus pada gambaran besar suatu perusahaan. Sedangkan inti dari manajemen strategi adalah proses penentuan tujuan perusahaan, sumber daya, dan bagaimana penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini, manajemen strategi adalah tindakan manajemen tentang bagaimana mengelola dan menjalankan strategi dalam aktivitas perusahaan.

Suatu perusahaan tentu memiliki strategi-strategi yang akan digunakan untuk keberhasilan pencapaian tujuan. Kelancaran dan keberhasilan suatu strategi dipengaruhi oleh proses manajemen. Proses manajemen pada strategi dilakukan dari perumusan strategi, analisis, dan implementasi dari strategi tersebut. Manajemen strategi berperan sebagai



komponen yang memantau kualitas dari strategi perusahaan dan cara yang efektif dan efisien yang harus ditempuh agar semua rencana strategi dapat berjalan dengan baik, sehingga tujuan dapat dicapai.

## **1. Pentingnya Manajemen Strategi dalam Perusahaan**

Barney Jay B. (1997: 27) menyebutkan bahwa, manajemen strategi dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.

Manajemen strategi menjadi sangat penting bagi perusahaan dalam persaingan di dunia usaha. Berikut ini adalah beberapa alasan mengapa manajemen strategi sangat penting bagi perusahaan, yaitu:

1. Manajemen strategi memiliki kaitan dengan banyak keputusan yang dibuat oleh pimpinan. Banyak pimpinan perusahaan yang menggunakan manajemen strategi dan mereka menyatakan rencana dan strategi bisnis berjalan secara efektif.
2. Dalam perencanaan strategis, manajemen strategi mengetengahkan sasaran-sasaran dan menyatukan visi di antara para pimpinan perusahaan.
3. Banyak studi tentang efektifitas perencanaan dalam manajemen strategi membuktikan bahwa banyak perusahaan yang menerapkan manajemen strategi mendapatkan keuntungan yang tinggi.

4. Pada umumnya, manajemen strategi tidak hanya diterapkan pada perusahaan, tetapi juga diterapkan pada lembaga-lembaga lain, seperti pemerintahan.

## **2. Tugas Utama Manajemen Strategi**

Manajemen strategi memiliki beberapa tugas dalam prosesnya. Tugas ini dibidang penting dikarenakan merupakan tugas utama dari manajemen strategi. Menurut Amin Widjaja Tunggal (2004), tugas penting manajemen strategi tersebut adalah berikut ini:

- 1) Memformulasi misi perusahaan, meliputi pernyataan yang luas mengenai maksud, falsafah, dan sasaran.
- 2) Mengembangkan suatu profil perusahaan yang merefleksikan pada kondisi internal dan kemampuannya.
- 3) Menilai lingkungan internal dan eksternal perusahaan, baik itu faktor kompetitif maupun faktor yang berhubungan dengan konteks umum.
- 4) Menganalisis opsi perusahaan dengan menandingi sumber daya perusahaan dengan lingkungan eksternalnya.
- 5) Mengidentifikasi opsi yang paling diinginkan dengan menilai setiap opsi dipandang dari sudut misi perusahaan.
- 6) Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang dan strategi total (*grand strategies*) yang akan mencapai opsi yang paling diinginkan.
- 7) Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan kumpulan tujuan jangka

panjang yang dipilih dari strategi secara keseluruhan (*grand strategies*).

- 8) Mengimplementasikan pilihan strategi dengan alat pengelola sumber daya yang dianggarkan yaitu memadani tugas-tugas, manusia, struktur, teknologi dan menekankan sistem ganjaran.
- 9) Menilai keberhasilan proses strategik sebagai masukan untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

### **3. Manfaat Manajemen Strategi**

Manajemen strategi memberikan kontribusi positif kepada perusahaan. Kontribusi ini memberikan manfaat bagi perusahaan. Salah satunya adalah memberikan kepastian bahwa strategi yang digunakan perusahaan dapat dikendalikan agar berjalan sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan. Selain itu, Manfaat dari manajemen strategi menurut Fred R. David (2004: 15) adalah sebagai berikut:

- 1) Manajemen strategi dapat membantu perusahaan dalam menyusun strategi perusahaan yang lebih baik dengan mempergunakan pendekatan yang jauh lebih sistematis, rasional, logis, rasional pada pilihan strategis.
- 2) Manajemen strategi adalah sebuah proses dan bukan keputusan. Tujuan utama dari sebuah proses adalah untuk mencapai pengertian serta komitmen dari semua pihak manajer dan karyawan.
- 3) Suatu proses menyediakan pemberdayaan individual.

Pemberdayaan merupakan kegiatan dalam memperkuat pengertian dari karyawan tentang efektivitas dengan cara mendorong serta menghargai mereka para karyawan untuk bisa berpartisipasi dalam pengambilan suatu keputusan dan latihan yang inisiatif serta imajinasi.

- 4) Meningkatkan kesadaran terhadap ancaman eksternal.
- 5) Manajemen strategi dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang strategi dari pesaing.
- 6) Manajemen strategi dapat meningkatkan produktivitas para karyawan.
- 7) Manajemen strategi bisa membuat berkurangnya penolakan terhadap suatu perubahan dalam perusahaan.
- 8) Manajemen strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan prestasi dan penghargaan.

Setiap perusahaan akan selalu bersaing dalam pangsa pasar. Persaingan yang memunculkan daya saing berkaitan dengan pemahaman mekanisme pasar, kecepatan dan ketepatan penyampaian produk/jasa yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing perusahaan bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik.

Esensi Manajemen Strategik dalam pengembangan daya saing perusahaan, baik bersifat nirlaba maupun berorientasi

laba dapat dijabarkan atas hal pokok berikut (Musa Hibeis: 2008):

### **1) Pertumbuhan dan Keberlanjutan**

Hal ini diindikasikan dengan adanya kegiatan lebih besar dari perusahaan yang nantinya berdampak pada peningkatan kesejahteraan Sumber daya manusia. Pencapaian kondisi tersebut didapatkan dari kerjasama antar individu yang mampu mewujudkan sinergi perkembangan perusahaan sesuai siklus organisasi (pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan pembaharuan dengan kondisi penurunan, tetap dan naik kembali) dengan ditinjau dari faktor internal maupun eksternal yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan, baik fundamental, inkremental dan radikal dari nilai-nilai keinginan konsumen, serta persaingan yang ketat dalam kondisi yang mengandung ketidakpastian dan penuh resiko.

### **2) Berpikir Strategik**

Hal ini dicirikan oleh pemahaman tentang pentingnya faktor waktu (lalu, kini dan esok), proses kontinu (siklus) dan iteratif (sekuensi pembelajaran) dalam mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan ke depan yang berbasis pada pemetaan kemampuan (superioritas) yang dimiliki (sumber daya seperti SDA, SDM dan SDB). Hal ini dilakukan dengan secara komprehensif dalam memperhatikan faktor-faktor makro seperti politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya, di samping upaya pembelajaran organisasi dalam menuju daya saing secara parsial ataupun utuh. Realisasi berpikir strategik dapat ditunjukkan oleh konsep masukan, proses

dan luaran dalam mengelola perubahan menurut peluang maupun ancaman yang ditemui sesuai dengan fase-fase berikut: pembentukan kelompok kerja, inventarisasi kegiatan, keterlibatan unit kerja dan status kegiatan. Hal tersebut dalam praktiknya didukung oleh konsep-konsep strategi, baik yang klasik (siklus hidup produk dan SWOT), modern (BCG/Shell, A.D. Little, McKinsey, PIMS, SRI dan Porter) dan alternatif (PRECOM) yang dalam implementasinya sangat ditentukan oleh besaran dimensinya 2-5 atau tema tertentu.

### **3) Manajemen Strategik**

Manajemen Strategik dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan, sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal sebagai SWOT ataupun pendekatan peran (kebijakan, strategik dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara luas maupun spesifik, seperti:

- a. Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralihan pemasok, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah dan lainnya).
- b. Ancaman produk pengganti (biaya/harga).
- c. Kekuatan tawar menawar pembeli (kuantitas, mutu dan ketersediaan).

- d. Kekuatan tawar menawar pemasok (dominasi, integrasi dan keunikan).
- e. Persaingan konvensional di antara pesaing (posisi dan ketergantungan).

## **B. Proses Manajemen Strategi**

Manajemen strategi merupakan suatu tindakan yang dilakukan dalam menentukan strategi dan memastikan strategi ini berjalan sesuai dengan tujuan dan pencapaian perusahaan. Proses manajemen strategi meliputi beberapa tahapan yang dilakukan secara sistematis. Tahapan-tahapan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

### **1. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategi. Perumusan strategi adalah proses memilih pola tindakan utama atau strategi yang bertujuan untuk mewujudkan visi perusahaan. Dalam proses perumusan strategi, terdapat tiga tahapan utama (Tedjo Tripomo, 2005: 28), yaitu:

- a. Analisis Arah, yaitu untuk menentukan visi-misi-tujuan jangka panjang yang ingin dicapai perusahaan.
- b. Analisis Situasi, yaitu tahapan untuk membaca situasi dan menentukan kekuatan, peluang, dan ancaman yang akan menjadi dasar perumusan strategi.
- c. Penetapan Strategi, yaitu tahapan untuk identifikasi alternatif dan memilih strategi yang akan dijalankan perusahaan.

Sedangkan berikut ini adalah beberapa langkah-langkah umum perumusan strategi menurut Bambang Hariadi (2005), yaitu:

- a. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang ditentukan dalam lingkungan tersebut.
- b. Melakukan analisis kondisi lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam proses menjalankan misinya.
- c. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- d. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- e. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

## **2. Visi dan Misi Perusahaan**

Visi merupakan suatu pernyataan tentang gambaran tentang jenis perusahaan yang akan dijalankan. Mengembangkan pernyataan visi merupakan langkah pertama dalam perencanaan strategi.

Menurut Musa Hubies dan Mukhammad Najib (2014: 66), visi merupakan mimpi atau keinginan masa depan yang ingin



diwujudkan perusahaan, dan misi merupakan pernyataan yang memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai alasan dasar keberadaan perusahaan atau penjelasan lebih jauh dan operasional dari visi perusahaan atau pernyataan yang komprehensif mengenai bagaimana visi akan diwujudkan.

Setiap pimpinan baik itu manajer maupun eksekutif perusahaan harus sepaham mengenai visi yang ingin dicapai oleh perusahaan. Visi perusahaan adalah komitmen setiap anggota yang bersangkutan. Visi yang baik harus dapat mengikat setiap struktur perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan perasaan kebersamaan untuk mencapai visi tersebut. Sedangkan misi merupakan pernyataan yang memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai bagaimana visi akan diwujudkan, memberikan alasan-alasan, ketertarikan dan keyakinan bahwa visi yang ditentukan harus diwujudkan.

Sedangkan misi adalah pernyataan atau pelaksanaan tujuan yang secara jelas dalam membedakan bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Dengan kata lain, misi diindikasikan dengan pernyataan bisnis apa yang akan dilakukan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa visi dan misi perusahaan merupakan perumusan pandangan untuk mencapai maksud dan tujuan dari perusahaan. Penyusunan visi dan misi harus menginkursertakan semua komponen perusahaan, supaya visi dan misi tersebut adalah milik dan menjadi komitmen semua bagian perusahaan.

### 3. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal. Analisis lingkungan internal mencakup analisis kondisi dalam perusahaan, yakni aktivitas perusahaan berbagai sumber daya, kapabilitas serta kompetensi perusahaan tersebut. Analisis lingkungan internal juga diartikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi tersebut, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman (Lawrence dan Wiliam dalam Putu Rani Susanthi, 2017: 34).

Lingkungan eksternal mencakup lingkungan luar dari perusahaan. Pearce dan Robinson yang dikutip oleh Mudrajat Kuncoro (2006: 22) membagi lingkungan eksternal menjadi tiga kategori yaitu:

- a. Lingkungan terpencil (*remote environment*), seperti politik domestik dan global, serta faktor teknologi dan sosial.
- b. Lingkungan industri (*environment industry*) atau kekuatan kompetitif.
- c. Lingkungan operasi (*operating environment*), terdiri dari penyedia bahan baku dan konsumen.

Dengan demikian, tindakan analisis lingkungan dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai posisi perusahaan

dalam persaingan. Analisis lingkungan memperlihatkan kemampuan, keunggulan, dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan.

#### **4. Menentukan Arah Perusahaan**

Setelah melakukan analisis lingkungan, pimpinan selanjutnya perlu menentukan arah dari perusahaan. Dalam menentukan arah dari perusahaan, terdapat satu faktor utama yang berpengaruh, yaitu visi. Pernyataan visi sudah jelas memberikan gambaran tentang arah perusahaan tersebut.

Pernyataan visi saja tidak akan sempurna tanpa keikutsertaan misi. Pada dasarnya, misi merupakan tindakan nyata atas visi. Misi menjadi suatu tindakan yang mencakup tentang segala kegiatan dan sumber daya perusahaan. Berdasarkan perencanaan, sumber daya yang ada, dan teknologi untuk mengelolanya, misi yang ditetapkan dapat memberikan arah jalan kepada perusahaan.

Selain visi dan misi, tujuan juga memiliki peran dalam menentukan arah perusahaan. Tujuan pada umumnya merefleksikan target yang akan dicapai oleh perusahaan.

#### **5. Perencanaan Tindakan**

Tujuan dari perencanaan tindakan adalah membuat rencana pencapaian atau sasaran dan rencana kegiatan, sesuai dengan arahan (visi, misi, tujuan) dan strategi yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam proses perencanaan ini, terdapat beberapa tahapan yang merupakan sistematika kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran strategis (David Hunger dan Thomas Wheelen. 2008: 17):

a. Program

Program merupakan realisasi tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, awal dari suatu usaha penelitian baru, dan sebagainya.

b. Anggaran

Setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam anggaran yaitu biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi yang akan dilaksanakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan performa yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

c. Prosedur

Prosedur atau yang biasa disebut dengan *Standard Operating System* (SOP), adalah sistem atau teknik secara berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan dari awal sampai selesai. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan dalam menyelesaikan program-program perusahaan.

## 6. Implementasi Strategi

Tahapan ini adalah pelaksanaan berdasarkan berbagai perencanaan yang dilakukan sebelumnya. Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi

dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur (Amirullah dan Haris Budiyo. 2004: 119).

Dalam proses implementasi strategi, pimpinan perusahaan melakukan berbagai tindakan manajemen yang mengarahkan pada pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya secara maksimal. Pelaksanaan ini dilakukan dengan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Implementasi strategi yang baik diperlukan untuk memperinci secara lebih jelas dan tepat dan menjalankan proses strategi yang telah diambil dan direalisasikan secara efektif dan efisien (David Hunger dan Thomas Wheelen. 2008: 19).

## **7. Evaluasi**

Evaluasi merupakan tahapan yang membahas tentang perkembangan dan hasil dari strategi yang telah dijalankan. Pelaksanaan evaluasi dilakukan tidak hanya di akhir setelah strategi berjalan, tetapi juga di awal dan tengah-tengah proses. Hal ini dilakukan untuk melihat kondisi perusahaan, kelemahan, kekurangan, dan kondisi lingkungan yang selalu berubah-ubah. Ketika terlihat celah kelemahan pada strategi tersebut, maka manajemen yang bertugas untuk menambal kelemahan tersebut.

Strategi pada umumnya hanya dapat berjalan pada kondisi lingkungan tertentu. Ketika terjadi perubahan lingkungan, maka manajemen harus segera menyesuaikan strategi tersebut. Dengan demikian, strategi tetap dapat berjalan meskipun terjadi perubahan kondisi lingkungan.

Dengan demikian, evaluasi merupakan tahapan atau bagian akhir dalam proses manajemen strategis, evaluasi juga dapat dilakukan pada tengah-tengah proses. Hal ini berfungsi agar evaluasi dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam proses implementasi strategi dan memperbaiki kelemahan tersebut (Amirullah dan Haris Budiyo, 2004: 122). Berdasarkan hal tersebut, permasalahan yang terjadi selama proses implementasi tersebut, tugas evaluasi adalah apakah strategi masih dapat diperbaiki dan dijalankan atau dimulai ulang.

### **C. Proses Implementasi Manajemen Strategi**

Dalam proses implementasi manajemen strategi, terdapat beberapa pertanyaan yang perlu diperhatikan menurut Hunger dan Whellen (2003), yakni berikut ini:

#### **1. Siapa yang akan melaksanakan implementasi?**

Pihak pelaksana implementasi strategi jumlahnya lebih banyak daripada pihak yang merumuskan strategi. Pada perusahaan besar, pelaksana strategi adalah anggota pimpinan perusahaan sendiri. Para direktur fungsional (pemasaran, SDM, operasi, dan keuangan), para direktur divisi atau SBU (*strategic business unit*) akan bekerjasama dengan para karyawannya untuk mengimplementasi seluruh rumusan yang telah dibuat dalam skala besar. Sedangkan para manajer dan kepala unit akan mengimplementasi rumusan strategi secara rinci dan dalam skala yang lebih kecil. Oleh karena itu, setiap manajer operasi harus mampu mengawasi implementasi

rencana strategis sampai pada tingkat lini pertama. Untuk mendukung hal itu, maka karyawan harus dilibatkan dalam berbagai proses implementasi, baik pada level korporat, unit bisnis maupun fungsional.

## **2. Apa yang Harus Dilakukan?**

Untuk mendukung implementasi strategi yang telah dirumuskan, para manajer divisi dan manajer wilayah fungsional harus saling bekerjasama dengan manajer lainnya dalam mengembangkan program, merancang anggaran dan prosedur yang diperlukan untuk mewujudkan apa yang telah dirumuskan. Hal ini berarti para manajer tersebut harus bekerja sama untuk mencapai sinergi di antara mereka agar mampu memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing bagi perusahaan tersebut.

## **3. Bagaimana Sumber Daya Manusia Yang Bertanggung Jawab Dalam Implementasi Akan Melaksanakan Berbagai Aspek Yang Diperlukan?**

Pembahasan ini fokus pada bagaimana cara penataan staf karyawan dan bagaimana mengarahkan dan mengendalikan mereka. Dalam hal ini, pembahasan akan difokuskan pada masalah penataan dan pengarahan staf.

### **1) Penataan staf**

Implementasi strategi membutuhkan berbagai prioritas baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa perubahan tertentu mungkin berpengaruh pada dibutuhkannya orang-orang baru dengan kompetensi baru, memperhentikan orang-orang yang

kompetensinya tidak memenuhi standar atau bahkan merugikan perusahaan, melatih kembali karyawan yang ada dan sebagainya. Dalam pembahasan struktur organisasi, terdapat istilah “*structure follow strategy*”, maka dalam penataan staf ini juga demikian, dalam arti penataan staf mengikuti strategi. Dalam merekrut manajer, perusahaan juga harus menyesuaikan dengan strategi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, figur manager ataupun CEO yang tepat untuk sebuah perusahaan adalah bergantung pada arah strategis yang diinginkan oleh perusahaan.

## 2) Pengarahan staf

Implementasi yang tepat juga dipengaruhi oleh pengarahan staf dalam menggunakan kompetensinya pada tingkat yang paling optimal untuk mencapai sasaran perusahaan. Tanpa adanya pengarahan, staf cenderung melakukan pekerjaan sesuai cara pandang mereka. Mereka mungkin melakukan pekerjaan berdasarkan pengalaman atau menekankan pekerjaan pada hal-hal yang paling mereka senangi tanpa memperhatikan apakah yang mereka kerjakan sudah sesuai dengan arah strategis yang baru. Pengarahan dapat berbentuk kepemimpinan dari pihak manajemen, mengkomunikasikan norma perilaku dari budaya perusahaan, atau membangun kesepakatan di antara para karyawan sendiri dalam kelompok-kelompok kerja yang otonom.



Menurut Samuel C. Certo dan J. Paul Peter (1990: 120-121), langkah-langkah utama yang sebaiknya dilakukan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi adalah sebagai berikut:

### **1. Menganalisis Perubahan**

Terdapat banyak aspek yang memicu perubahan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan harus menganalisis perubahan yang akan terjadi seandainya formulasi strategi telah diimplementasikan. Melalui analisis ini, perusahaan memperhitungkan secara rinci seberapa besar perusahaan akan berubah, apakah secara sangat sederhana dimana tidak ada perubahan strategi yang signifikan, sampai kepada perubahan yang kompleks, misalnya merubah misi perusahaan.

Perubahan strategi dapat diklasifikasikan dalam 5 level perubahan. Semakin besar perubahan yang terjadi, maka semakin kompleks usaha untuk mengimplementasi. Adapun 5 level perubahan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Continuation*: Pola ini terjadi karena perusahaan mengulang strategi yang sama dengan strategi yang digunakan pada periode sebelumnya. Karena strategi ini pernah dilakukan sebelumnya, maka tidak banyak membutuhkan tindakan yang baru. Bahkan, melalui pengalaman sebelumnya, perusahaan akan mampu membuat perusahaan beroperasi lebih efisien.
- b. *Routine Change*: Perubahan ini dilakukan perusahaan untuk meningkatkan daya tarik pasarnya (*market appeal*), agar konsumen lebih terpicat. Dalam strategi

ini, perusahaan biasanya melakukan perubahan daya tarik dari iklannya, kemasan, harga, metode distribusi, dan sebagainya. Dengan demikian, perubahan yang dilakukan bukan perubahan yang signifikan, sebab perusahaan masih menekuni industri yang sama dan formatnya juga tidak berubah.

- c. *Limited Change*: Perubahan ini dilakukan karena perusahaan meluncurkan produk baru pada pasar yang baru. Meskipun perusahaan masih beroperasi dalam industri yang sama, karena akibat perubahan produk baru tersebut, maka format perusahaan juga ikut mengalami perubahan.
- d. *Radical Change*: Perusahaan melakukan suatu strategi yang cukup mendasar, sehingga perusahaan memandang perlu dilakukannya reorganisasi secara besa-besaran. Jenis perubahan ini biasanya dilakukan ketika perusahaan melakukan akuisisi, tetapi masih dalam industri yang sama. Proses akuisisi ini dapat menjadi lebih kompleks, jika perusahaan mengintergrasikan kedua perusahaan secara utuh.
- e. *Organizational Redirection*: Perusahaan melakukan perubahan orientasi, sehingga secara langsung merubah industri yang dimasuki, merubah misi, keahlian dan sebagainya. *Organizational redirection* juga dapat terjadi ketika suatu perusahaan melakukan akuisisi terhadap perusahaan yang berasal dari industri berbeda. Jenis perubahan ini merupakan perubahan yang paling kompleks.

## **2. Menganalisis struktur perusahaan**

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa, struktur perusahaan yang baik adalah struktur yang sejalan dengan strategi. Dengan kata lain, struktur organisasi mengikuti strategi. Oleh karena itu, menganalisa dan menetapkan stuktur perusahaan merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi. Hal ini bertujuan agar semua aktivitas perusahaan yang diakibatkan perubahan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

Struktur perusahaan akan membantu mempertajam aktivitas kunci perusahaan dan memperlihatkan pola koordinasi yang diterapkan dalam menjalankan strategi. Dalam konteks ini, aspek strategi, stuktur, dan lingkungan harus terpadu dalam satu kesatuan. Struktur yang digunakan dalam perusahaan memiliki beberpa jenis. Pemahaman tentang jenis struktur perusahaan membantu dalam proses memahami struktur apa yang digunakan dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Jenis-jenis struktur perusahaan adalah sebagai berikut:

### **a. Struktur Sederhana**

Struktur perusahaan sederhana terdiri dari dua tingkatan, yaitu pemilik dan pekerja. Perusahaan yang menggunakan struktur ini tergolong kecil, dengan satu produk atau beberapa produk lain yang saling berhubungan. Perusahaan-perusahaan yang menggunakan struktur organisasi sederhana pada umumnya dikelola oleh pemiliknya sendiri yang

sekaligus menangani pekerjaan lain yang berhubungan dengan sebuah produk. Jadi, pemilik perusahaan cenderung mengambil semua keputusan penting sendiri, dan terlibat langsung dalam setiap tahap kegiatan perusahaan.

b. Struktur Fungsional

Dalam struktur perusahaan fungsional, setiap manajer dengan spesialisasi fungsional, menggantikan tempat dan peranan pemilik perusahaan. Transisi menuju spesialisasi ini membutuhkan sebuah perubahan substansial dalam gaya manajemen pimpinan perusahaan. Sebagai perusahaan yang menumbuhkan dan mengembangkan sejumlah produk dan pasar yang berkaitan, struktur organisasi ini secara teratur berubah untuk merefleksikan spesialisasi yang lebih besar.

c. Struktur Divisional

Ketika perusahaan berkembang, perusahaan mulai memfokuskan perhatiannya pada pengelolaan berbagai lini di berbagai industri dan mendesentralisasikan wewenangnya dalam pengambilan keputusan. Ketika perusahaan mulai melakukan akuisisi dan mengembangkan berbagai produk baru dalam industri dan pasar yang berbeda, biasanya mengubah strukturnya menjadi struktur yang terdiri dari beberapa divisi. setiap divisi dapat beroperasi masing-masing di bawah pengarahan seorang manajer divisi yang bertanggung jawab langsung kepada CEO. Dalam struktur divisional, manajer divisi dapat mengembangkan strategi untuk

masing-masing divisinya dan mungkin saja mereka menghadapi persaingan yang berbeda dengan divisi lainnya, sehingga strategi yang ditempuh mungkin juga berbeda dengan divisi lainnya.

d. Struktur *Strategic Business Unit* (SBU)

Penerapan *Strategic Business Unit* (SBU) adalah struktur yang digunakan ketika struktur divisional menjadi sulit diterapkan karena CEO mempunyai terlalu banyak divisi yang harus diurus. Struktur SBU ini mengelompokkan sejumlah divisi berdasarkan pada beberapa aspek seperti lini produk atau pasar. Pengelompokkan ini berfungsi agar kontrol antar divisi akan lebih mudah.

e. Struktur Organisasi Matriks

Struktur organisasi matriks digunakan untuk memudahkan pengembangan pelaksanaan beragam program dan aktivitas perusahaan. Setiap departemen dikepalai oleh *vice president* yang mempunyai tanggung jawab fungsional bagi seluruh proyek. Sedangkan setiap manajer proyek mempunyai *project responsibility* untuk penyelesaian dan implementasi strategi.

Jenis-jenis struktur perusahaan di atas memiliki fungsi masing-masing terkait dengan kondisi perusahaan. Fungsi dari jenis-jenis struktur ini saling berkaitan antara satu sama lain.

### 3. Menganalisis Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan norma atau nilai yang dianut bersama dan menjadi dasar bertindak setiap karyawan

dalam perusahaan. Budaya perusahaan memiliki peran penting dalam proses implementasi manajemen strategi pada suatu perusahaan.

Budaya perusahaan mempunyai pengaruh kuat terhadap perilaku seluruh anggota dan kemampuan perusahaan dalam mengubah arah strateginya. Perubahan dalam misi, sasaran, strategi atau kebijakan suatu perusahaan, kemungkinan akan gagal jika dalam perusahaan tersebut ada pihak yang melakukan oposisi secara kuat terhadap budaya yang dianut. Oleh karena itu, apabila implementasi suatu strategi akan mengakibatkan suatu perubahan, dan langkah-langkah untuk melakukan perubahan tersebut dalam praktiknya tidak sesuai dengan budaya perusahaan tersebut, maka ada kemungkinan akan timbul penolakan atau hambatan-hambatan. Sebaliknya jika langkah-langkah yang diambil sesuai dengan budaya perusahaan tersebut, maka proses implementasi strategi akan lebih mudah dilakukan.

#### **4. Menilai Kesesuaian Strategi-Budaya**

Budaya perusahaan memang mempunyai pengaruh besar terhadap suksesnya implementasi strategi, maka pihak manajemen harus melakukan analisis untuk menilai kesesuaian antara rumusan strategi dengan budaya perusahaan. Dengan demikian, pihak manajemen dapat mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a. Apakah strategi yang dirumuskan sesuai dengan budaya perusahaan saat ini?

Jika jawabannya adalah “ya”, gabungkan perubahan-perubahan dan budaya perusahaan dengan

mengidentifikasi bagaimana strategi baru tersebut akan mencapai misi yang telah ditetapkan dengan lebih baik daripada strategi yang sebelumnya dijalankan.

- b. Jika strategi baru tidak sesuai dengan budaya perusahaan saat ini, dapatkah budaya tersebut dimodifikasi dengan mudah, sehingga lebih cocok dengan strategi yang baru?

Jika jawabannya adalah “ya”, jalankan strategi baru tersebut dengan hati-hati dengan memperkenalkan serangkaian kegiatan perubahan budaya, misalnya modifikasi kecil terhadap struktur, kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM, mempekerjakan manajer-manajer baru yang lebih cocok dengan strategi baru.

- c. Jika budaya perusahaan tidak dapat berubah dengan mudah dalam menyesuaikan dengan strategi baru, apakah pihak perusahaan bersedia dan mampu membuat perubahan-perubahan yang besar dan menerima kemungkinan penundaan dalam mengimplementasi strategi baru dan menerima kemungkinan meningkatnya biaya?

Jika jawabannya adalah “ya”, pihak manajemen harus mampu mengubah budaya saat ini dengan menetapkan sebuah unit struktural baru untuk mengimplementasikan strategi baru.

- d. Jika pihak perusahaan tidak bersedia membuat perubahan organisasional yang besar yang menuntut dilakukannya perubahan dalam mengelola budaya perusahaan, apakah seluruh SDM dalam perusahaan

tersebut masih mempunyai komitmen untuk mengimplementasikan strategi tersebut?

Jika jawabannya adalah “ya”, cari partner kerja dalam usaha patungan atau mengkontrakkan strategi tersebut untuk mengimplementasikannya. Jika jawabannya adalah “tidak”, rumuskan strategi lainnya.

#### **D. Kesimpulan**

Manajemen strategi menjadi sangat penting bagi perusahaan dalam persaingan di dunia usaha. Alasan pentingnya manajemen pada perusahaan adalah: 1) Manajemen strategi memiliki kaitan dengan banyak keputusan yang dibuat oleh pimpinan, 2) Manajemen strategi mengetengahkan sasaran-sasaran dan menyatukan visi di antara para pimpinan perusahaan, 3) Perusahaan yang menerapkan manajemen strategi mendapatkan keuntungan yang tinggi, 4) Manajemen strategi tidak hanya diterapkan pada perusahaan, tetapi juga diterapkan pada lembaga-lembaga pemerintahan.

Manajemen strategi merupakan suatu tindakan yang dilakukan dalam menentukan strategi dan memastikan strategi ini berjalan sesuai dengan tujuan dan pencapaian perusahaan. Proses manajemen strategi meliputi beberapa tahapan yang dilakukan secara sistematis. tahapan-tahapan yang dimaksud adalah: 1) Perumusan strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategi. Perumusan strategi adalah proses memilih pola tindakan utama atau strategi yang bertujuan untuk mewujudkan visi perusahaan. 2) Visi merupakan suatu pernyataan tentang gambaran jenis perusahaan yang



akan dijalankan, sedangkan misi adalah pernyataan atau pelaksanaan tujuan yang secara jelas dalam membedakan bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. 3) Analisis lingkungan internal Analisis internal mencakup analisis kondisi internal, yakni aktivitas perusahaan berbagai sumber daya, kapabilitas serta kompetensi perusahaan tersebut, sedangkan analisis lingkungan eksternal mencakup segala aspek terkait dengan lingkungan di luar perusahaan. 4) Dalam menentukan arah dari perusahaan, terdapat satu faktor utama yang berpengaruh, yaitu visi. Visi merupakan suatu cita-cita yang telah ditetapkan dan harus diwujudkan oleh perusahaan. 5) perencanaan tindakan adalah membuat rencana pencapaian atau sasaran dan rencana kegiatan, sesuai dengan arahan (visi, misi, tujuan) dan strategi yang telah ditetapkan perusahaan. 6) Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. 7) Evaluasi merupakan tahapan dimana membahas mengenai perkembangan dan hasil dari strategi yang telah dijalankan.

Proses implementasi manajemen strategi meliputi langkah-langkah utama yang sebaiknya dilakukan perusahaan strategi adalah: 1) Menganalisis perubahan, perusahaan memperhitungkan secara rinci seberapa besar perusahaan akan berubah, apakah secara sangat sederhana dimana tidak ada perubahan strategi yang signifikan, sampai kepada perubahan yang kompleks, misalnya merubah misi perusahaan. 2) Menganalisis struktur perusahaan, menganalisa dan menetapkan stuktur perusahaan merupakan salah satu

faktor penting dalam implementasi strategi. Hal ini bertujuan agar semua aktivitas perusahaan yang diakibatkan perubahan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. 3) Menganalisis budaya perusahaan, Budaya perusahaan merupakan norma atau nilai yang dianut bersama dan menjadi dasar bertindak setiap karyawan dalam perusahaan. Budaya perusahaan memiliki peran penting dalam proses implementasi manajemen strategi pada suatu perusahaan. 4) Menilai kesesuaian strategi-budaya, Budaya perusahaan memang mempunyai pengaruh besar terhadap suksesnya implementasi strategi, maka pihak manajemen harus melakukan analisis untuk menilai kesesuaian antara rumusan strategi dengan budaya perusahaan.





## PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### **A. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Keputusan adalah suatu ketetapan yang disepakati bersama untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi dan yang akan terjadi. Keputusan berfungsi sebagai ketetapan mengenai apa yang akan dilakukan.

Pengambilan keputusan merupakan proses penyeleksian beberapa alternatif-alternatif yang dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dan menentukan tindakan yang akan dilakukan. Pengambilan keputusan biasanya melalui rapat atau diskusi guna menemukan keputusan yang tepat dan diterima oleh seluruh anggota perusahaan tanpa ada rasa keberatan.

Pengambilan keputusan disebut juga dengan ketetapan akhir dari beberapa alternatif. Pengambilan keputusan pada umumnya didasarkan untuk memecahkan permasalahan yang sedang terjadi. Selain itu, pengambilan keputusan juga dilakukan untuk menentukan rencana dan aktivitas dalam perusahaan.

Menurut Suharnan (2005: 194), pengambilan keputusan merupakan suatu proses menentukan berbagai kemungkinan dan alternatif di antara situasi yang tidak pasti. Dalam proses pembuatan keputusan, seorang pemimpin harus melakukan beberapa hal, yaitu:

- 1) Membuat prediksi ke depan,
- 2) Memiliki satu di antara beberapa pilihan alternatif, dan
- 3) Membuat perkiraan tentang berbagai kejadian pada masa depan melalui informasi-informasi yang diperoleh.

Berikut ini beberapa pengertian pengambilan keputusan menurut para ahli, yaitu:

1. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2005) menyatakan bahwa pembuatan keputusan merupakan suatu proses yang meliputi langkah-langkah, termasuk identifikasi dan formulasi masalah, memilih salah satu alternatif, dan mengevaluasi efektivitas keputusan. Jadi, pembuatan keputusan tidak hanya sekedar memilih diantara alternatif-alternatif, melainkan merupakan suatu proses yang menyangkut kegiatan tertentu.
2. Menurut Sondang P. Siagian (2008), pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling cepat.
3. Menurut Simon (1993), pengambilan keputusan merupakan suatu bentuk pemilihan dari berbagai

alternatif tindakan yang mungkin dipilih, yang prosesnya melalui mekanisme tertentu dengan harapan akan menghasilkan suatu keputusan yang terbaik.

4. Menurut George R. Terry dan W. Rue Lesly (2000), pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan ide atau tindakan yang akan dilakukan. Proses pemilihan ini dilakukan dalam rapat dengan beberapa anggota organisasi. Dalam proses pemilihan ini dilakukan beberapa mekanisme dan penyampaian pendapat terkait dengan beberapa ide yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengambilan keputusan umumnya dilakukan apabila terdapat lebih dari satu keputusan yang akan ditentukan. Oleh karena itu, mengapa diadakan rapat dalam pengambilan keputusan. Apabila cuma ada satu keputusan, maka proses pengambilan keputusan tidak perlu dilakukan. Seorang pemimpin langsung menyampikan maksud dan tujuan dari keputusan tersebut.

## **B. Dasar Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan dipengaruhi oleh dasar-dasar yang melandasinya. George R. Terry dan Leslie W. Rue (2000) menyebutkan beberapa dasar dalam pengambilan keputusan, yakni sebagai berikut:

## **1. Intuisi**

Pengambilan keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki cenderung subjektif, sehingga mudah terkena pengaruh. Pengambilan keputusan ini membutuhkan waktu yang singkat dan digunakan untuk permasalahan yang dampaknya terbatas.

### **Kelebihan:**

- a. Waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif lebih pendek.
- b. Untuk masalah yang pengaruhnya terbatas, pengambilan keputusan ini akan memberikan kepuasan pada umumnya.
- c. Kemampuan mengambil keputusan dari pengambil keputusan itu sangat berperan, dan itu perlu dimanfaatkan dengan baik.

### **Kelemahan:**

- a. Keputusan yang dihasilkan relatif kurang baik.
- b. Sulit mencari alat pembandingnya, sehingga sulit diukur kebenaran dan keabsahannya.
- c. Dasar-dasar lain dalam pengambilan keputusan seringkali diabaikan.

## **2. Pengalaman**

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu dan dapat memperhitungkan untung ruginya terhadap keputusan yang

akan diambil. Orang yang memiliki banyak pengalaman tentu akan lebih matang dalam membuat keputusan. Pengalaman dan kemampuannya dalam memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah. Tetapi, peristiwa masa lalu tidak sama dengan peristiwa yang terjadi kini. Jadi harus memperhitungkan dengan baik pengalaman tersebut untuk pengambilan keputusan.

### **3. Fakta**

Fakta merupakan suatu hal yang nyata dan terbukti kebenarannya. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta, tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.

### **4. Wewenang**

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya. Pengambilan keputusan ini lebih bersifat absolut. Apapun yang diputuskan oleh pemimpin harus dilakukan oleh anggotanya. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang ini juga memiliki kelebihan dan kekurangan.

#### **Kelebihan:**

- a. Kebanyakan penerimaannya adalah bawahan, terlepas apakah penerimaan tersebut secara sukarela ataukah secara terpaksa.



- b. Keputusannya dapat bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama
- c. Memiliki daya autentisitas yang tinggi

**Kelemahan:**

- a. Dapat menimbulkan sifat rutinitas.
- b. Mengasosiasikan dengan praktik diktatorial.
- c. Sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan sehingga dapat menimbulkan kekaburan.

## **5. Logika**

Pengambilan keputusan yang berdasarkan logika merupakan suatu studi yang rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan.

Pada pengambilan keputusan secara logika, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Kejelasan masalah.
- b. Orientasi tujuan: kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai.
- c. Pengetahuan alternatif: seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya.
- d. Preferensi yang jelas: alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria.

- e. Hasil maksimal: pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal.

## **C. Prinsip dalam Pengambilan Keputusan**

Prinsip Dalam Pengambilan Keputusan menurut FEMA (Tiara Hanifia Afmansyah, 2019: 1-2) adalah sebagai berikut:

### **1. *Knowledge***

Persyaratan paling penting untuk membuat keputusan yang baik. Kesehatan keputusan tergantung pada seberapa informasi pembuat keputusan itu.

### **2. *Initiative***

Pembuat keputusan yang efektif memikul tanggung jawab untuk memulai proses pengambilan keputusan dan menindak lanjutinya. Mereka mengambil bagian aktif dalam membuat segalanya lebih baik.

### **3. *Advice-Seeking***

Pembuat keputusan yang baik tahu bahwa mereka membutuhkan bantuan dari orang lain. Mereka mengidentifikasi orang-orang yang dapat memberikan kontribusi spesifik pada proses pengambilan keputusan dan meminta saran dan nasihat mereka.

### **4. *Selectivity***

Pembuat keputusan yang efektif mencari data terkait. Mereka menghindari terjebak oleh fakta dan angka asing.

## **D. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan memiliki fungsi sebagai pemecah masalah yang terjadi dalam perusahaan. Menurut Lutfan (2006), pengambilan keputusan yang berfungsi sebagai pemecahan masalah mempunyai fungsi, yakni sebagai berikut:

- 1) Fungsi pertama dari pengambilan keputusan adalah sebagai permulaan dari semua aktivitas yang sadar dan terarah baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara Institusional maupun secara organisasional.
- 2) Pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang bersifat futuristik, artinya menyangkut dengan hari depan/ masa yang akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

Selanjutnya, tujuan dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan yang bersifat tunggal  
Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat tunggal adalah apabila dalam keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah. Maksudnya adalah keputusan yang ditetapkan tidak berkaitan dengan masalah lain.
- 2) Tujuan yang bersifat ganda  
Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda adalah apabila keputusan yang dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, yang artinya

keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua atau lebih permasalahan yang sifatnya kontradiktif atau yang sifatnya tidak kontradiktif.

## **E. Strategi Pengambilan Keputusan**

Strategi merupakan suatu cara atau tindakan yang direncanakan kemudian dijalankan berdasarkan tujuan dari suatu perusahaan. Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan, strategi yang tepat diperlukan untuk menghasilkan keputusan yang tepat dan sesuai dengan visi dan tujuan. Sharf (1992: 157-158) mengungkapkan bahwa kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan didasari oleh pengetahuan, sikap, dan keterampilan, yakni sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan yang mendasari kemampuan dalam pengambilan keputusan adalah pengetahuan tentang langkah-langkah membuat keputusan, kesesuaian dengan kemampuan bakat, minat, serta pengetahuan tentang pentingnya pembuatan keputusan secara mandiri.
- 2) Sikap dan kemampuan seorang pemimpin dianalisa dari dua aktivitas, yakni subdimensi sikap, yaitu perencanaan dan eksplorasi. Indikator sikap tersebut meliputi mempelajari informasi yang terkait, membicarakan perencanaan orang yang dianggap memiliki pengalaman dan kemampuan.
- 3) keterampilan pengambilan keputusan mengacu pada penggunaan pengetahuan, penggunaan pemikiran dalam membuat keputusan karir.

## 1. Tipe Strategi Pengambilan Keputusan

Menurut Richard S. Sharf (1992), terdapat empat tipe strategi pengambilan keputusan. Empat tipe ini dipandang sebagai cara yang efektif dalam mengambil keputusan, yakni sebagai berikut:

### 1) Strategi intuitif

Strategi intuitif merupakan strategi dalam membuat keputusan yang berdasarkan pada perasaan dari pada pemikiran. Hasilnya disebut keputusan intuitif. Keputusan ini mungkin tepat, tetapi tidak disertai atas hasil analisis keunggulan diri seperti bakat, kemampuan, minat, dan lain sebagainya.

### 2) Strategi impulsif

Strategi impulsif adalah proses pengambilan keputusan yang tidak mempertimbangkan alternatif lain. Pada strategi ini, pengambil keputusan begitu menggebu-gebu ingin langsung mengambil keputusan tertentu. Ia tidak mengidentifikasi dan menganalisis alternatif lain.

### 3) *Agonizing*

*Agonize* berarti menyakitkan sekali. Strategi *agonizing* merupakan strategi pengambilan keputusan yang hasilnya sangat mungkin menyakitkan atau membuat orang kewalahan dikarenakan kurang memiliki informasi yang lengkap tentang keputusan yang diambilnya.

#### 4) *Planful*

Pada strategi ini, pemimpin dapat membuat perencanaan ketika mengambil keputusan. Ia memutuskan atas dasar perencanaannya itu. Ia mempertimbangkan baik perasaan maupun pengetahuan tentang kemampuan, bakat, minat, dan nilai-nilai dalam membuat suatu keputusan, termasuk keputusan karir.

## 2. Mengantisipasi Suatu Pilihan

Terdapat beberapa pilihan alternatif yang dikumpulkan untuk diseleksi. Antisipasi merupakan proses untuk mendapatkan pilihan alternatif yang tepat. Richard S. Sharf (1992) membagi antisipasi dalam pengambilan keputusan menjadi empat proses, yakni eksplorasi, kristalisasi, pemilihan, klarifikasi. Keempat proses ini tidak selalu bersifat sekuensial.

### 1) Eksplorasi

Eksplorasi merupakan penjelajahan terhadap kemungkinan alternatif keputusan yang akan diambil. Sebelum memilih pilihan yang tepat, pengambil keputusan harus mengeksplorasi dan mencari informasi terkait pilihan-pilihan tersebut. Melalui eksplorasi ini, ia mengetahui keuntungan dan konsekuensi apa yang akan dialami jika mengambil pilihan tersebut dan jika mengambil pilihan lain.

### 2) Kristalisasi

Tiedeman dan O'Hara berpendapat bahwa kristalisasi merupakan sebuah stabilisasi dari representasi berpikir.

Pada tahap kristalisasi, pemikiran dan perasaan mulai terpadu dan teratur. Keyakinan atas pilihan yang akan diambil menguat. Definisi tentang alternatif pilihan semakin jelas.

### 3) Pemilihan

Pada tahap proses pemilihan keputusan ini, pengambil keputusan percaya atas pilihan alternatif yang akan diambil. Ketetapan ini didasarkan atas informasi-informasi terkait, keuntungan dan konseskuensi apa yang akan terjadi apabila mengambil pilihan keputusan tersebut dan bagaimana cara mengatasinya.

### 4) Klarifikasi

Ketika pemimpin membuat keputusan dan kemudian menjalankannya. Dalam perjalanannya, mungkin berjalan seperti yang diharapkan dan mungkin terjadi permasalahan atau penyimpangan. Dalam hal ini, ia seharusnya melakukan klarifikasi dengan eksplorasi kembali, kristalisasi, lalu lakukan pemilihan alternatif kembali dan seterusnya.

## 3. Tahapan-Tahapan Strategi Pengambilan Keputusan

Richard S. Sharf (1992) menjelaskan tahapan dalam strategi pengambilan keputusan, yakni sebagai berikut:

- 1) Mendefinisikan dan menstrukturkan keputusan (*defining and structuring the decision*). Tahap awal yang harus jelas dalam tahapan ini adalah definisi keputusannya, artinya harus jelas benar apa yang akan diputuskan.

- 2) Identifikasi aspek-aspek yang relevan (*Identify relevant aspects*). Jika definisi permasalahan yang akan diputuskan sudah jelas, proses pengambilan keputusan dapat dilanjutkan dengan proses identifikasi aspek-aspek yang relevan dengan masalah atau definisi keputusan.
- 3) memperingkatkan aspek-aspek penting (*rank aspects by importance*). Aspek-aspek yang telah teridentifikasi kemudian dilanjutkan dengan memerikan aspek tersebut. Jika yang menjadi ukuran adalah minat, peningkatan dilakukan dari mulai yang rendah sampai dengan yang paling tinggi. Jadi, untuk memeringkatkan bergantung pada ukuran peringkatnya.
- 4) Identifikasi aspek paling penting yang dapat diterima. Sesungguhnya untuk mengidentifikasi aspek paling penting yang dapat diterima, sudah tampak pada proses pemeringkatan. Pada tahap ini perlu ditegaskan peringkat teratasnya saja. Misalnya, yang dapat diterima hanya peringkat tiga besar.
- 5) Meminimalisir segala hal yang karakteristiknya tidak sesuai dengan aspek-aspek yang diterima. Setelah aspek-aspek yang dapat diterima, segala hal yang tidak berkaitan dihapus dan yang sesuai dengan karakteristik yang diharapkan diambil sebagai alternatif yang akan diputuskan.
- 6) Pengeksplorasian alternatif lebih jauh dan menentukan alternatif yang diambil sebagai hasil keputusan dari proses eksplorasi tersebut.



## **F. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan**

Menurut Sondang P. Siagian (2002), pendekatan dalam pengambilan keputusan yaitu:

1. Pendekatan interdisipliner

Proses pengambilan keputusan tidak bisa dilihat sebagai suatu tindakan tunggal dan tidak sebagai suatu tindakan seragam yang berlaku untuk semua keadaan serta dapat digunakan oleh pengambil keputusan yang berbeda dengan tingkat efektifitas yang sama. Proses pengambilan keputusan terdiri dari berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi.

2. Pendekatan sistematis

Suatu proses logis yang melibatkan pengambilan langkah-langkah secara berturut atau sekuensial dengan merinci proses tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih kecil (pendekatan atomik). Pendapat lain mengatakan proses pengambilan keputusan menyangkut dengan naluri, daya pikir, dan serangkaian metode intuitif yang keseluruhannya dirangkum yang menjadi suatu kreatifitas (pendekatan holistik).

3. Pendekatan berdasarkan informasi

Pengambilan keputusan tanpa informasi berarti menghilangkan kesempatan belajar secara adaptif. Seorang manajer harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang Informatika untuk pengambilan keputusan yang efektif serta harus menuntut agar

tersedia baginya informasi yang memenuhi persyaratan kemutakhiran, kelengkapan, dapat dipercaya dan disajikan dalam bentuk yang tepat.

4. **Memperhitungkan faktor-faktor ketidakpastian**

Bagaimanapun telitinya perkiraan keadaan, dalam suatu kajian terhadap berbagai alternatif, tetap tidak ada jaminan bebas dari resiko ketidakpastian. Untuk itu, pengambilan keputusan harus dapat Memperhitungkan probabilitas (kemungkinan) keberhasilan atau kurang-berhasilan pelaksanaan suatu keputusan.

5. **Diarahkan pada tindakan nyata**

Mengambil suatu tindakan harus dapat ditentukan secara pasti, kapan pemecahan berakhir dan proses pengambilan keputusan dimulai. Masalah dan sasaran sering mempunyai siklus pertumbuhan dan penyusutan, demikian juga faktor-faktor yang mempengaruhi. Hal tersebut harus dikenali secara tepat karena akan sangat mempengaruhi keputusan untuk bertindak.

## **G. Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan dipengaruhi beberapa faktor. Faktor-faktor ini memiliki pengaruh penting dalam pengambilan keputusan tersebut. Philip Kotler (2008: 98) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan, yakni sebagai berikut:

1. Faktor budaya, meliputi peran budaya, sub budaya dan kelas sosial.
2. Faktor sosial, meliputi kelompok acuan, keluarga, peran, dan status.
3. Faktor pribadi, meliputi usia dan tahap siklus hidup, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup, kepribadian dan konsep diri.
4. Faktor psikologis, meliputi motivasi, persepsi, pengetahuan, keyakinan dan pendirian.

Sedangkan Menurut George R. Terry (2013), faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Segala hal yang berwujud maupun tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
2. Tujuan perusahaan. Setiap keputusan yang terpilih dapat dijadikan sebagai bahan dalam pencapaian tujuan dari perusahaan.
3. Orientasi. Kepuasan yang diambil tidak berorientasi secara pribadi, tetapi berorientasi pada kepentingan perusahaan.
4. Alternatif-alternatif cadangan. Satu keputusan yang diambil terkadang tidak memuaskan dan mulai menyimpang dari tujuan. Dengan demikian, diperlukan alternatif-alternatif cadangan.
5. Tindakan. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental yang harus diubah menjadi tindakan fisik.

6. Waktu. Pengambilan keputusan yang benar-benar matang memerlukan waktu yang cukup lama. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan harus dipertibangkan dari berbagai aspek.
7. Kepraktisan. Dalam pengambilan keputusan diperlukan hasil yang sepraktis mungkin untuk memperoleh keputusan yang optimal.
8. Pelembagaan. Setiap keputusan yang diambil harus dilembagakan. Hal ini supaya keputusan tersebut tingkat kebenarannya.
9. Kegiatan berikutnya. Setiap keputusan yang diambil merupakan kegiatan awal dari serangkaian kegiatan berikutnya.

## **H. Proses Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan merupakan suatu tahapan dalam pengambilan keputusan yang terdiri dari beberapa langkah yang harus dilakukan untuk memperoleh keputusan yang tepat berdasarkan tujuan dari perusahaan. Menurut Philip Kotler (2000: 223), proses pengambilan keputusan meliputi beberapa langkah, yakni sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah

Pada tahapan ini, setiap pihak yang terkait dalam pengambilan keputusan melakukan identifikasi masalah yang sedang terjadi.

2. Pengumpulan dan Penganalisisan Data

Setiap pihak yang terkait melakukan proses pengumpulan data terkait informasi yang sesuai dengan

hasil identifikasi masalah. Proses selanjutnya adalah menganalisis setiap data tersebut guna memecahkan permasalahan.

3. Pembuatan Alternatif-Alternatif

Berdasarkan analisa pemecahan masalah, pihak pengambil keputusan membuat beberapa alternatif-alternatif yang akan digunakan sebagai keputusan.

4. Pemilihan Satu Alternatif

Tahap selanjutnya adalah memilih satu di antara beberapa alternatif yang disepakati bersama sebagai alternatif utama yang dapat memecahkan permasalahan. Hal ini dilakukan berdasarkan pertimbangan dan diskusi yang matang. Proses pemilihan ini dapat memakan waktu yang lama.

5. Pelaksanaan Alternatif (Keputusan)

Satu alternatif yang disepakati akan menjadi keputusan. Dalam proses pelaksanaan keputusan, pengambil keputusan harus bertanggung jawab atas dampak positif maupun negatif dari keputusan tersebut. Keputusan yang menimbulkan dampak negatif harus segera diperbaiki atau diganti dengan alternatif lain apabila memang tidak dapat diperbaiki.

6. Pemantauan dan Evaluasi Hasil Pelaksanaan Alternatif (Keputusan)

Pemantauan merupakan proses memantau proses pelaksanaan tersebut. Evaluasi berguna untuk menilai apakah keputusan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan atau sebaliknya.

## **I. Kesimpulan**

Pengambilan keputusan merupakan proses penyeleksian beberapa alternatif-alternatif yang dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dan menentukan tindakan yang akan dilakukan. Pengambilan keputusan biasanya melalui rapat atau diskusi guna menemukan keputusan yang tepat dan diterima oleh seluruh anggota perusahaan tanpa ada rasa keberatan. Pengambilan keputusan disebut juga dengan ketetapan akhir dari beberapa alternatif. Pengambilan keputusan pada umumnya didasarkan untuk memecahkan permasalahan yang sedang terjadi. Selain itu, pengambilan keputusan juga dilakukan untuk menentukan rencana dan aktivitas dalam perusahaan.

Pengambilan keputusan dipengaruhi oleh dasar-dasar yang melandasinya, yaitu: 1) Intuisi, Pengambilan keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki cenderung subjektif. 2) Pengalaman, Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu dan dapat memperhitungkan untung ruginya terhadap keputusan yang akan diambil. 3) Fakta, Fakta merupakan suatu hal yang nyata dan terbukti kebenarannya. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. 4) Wewenang, Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya. Pengambilan keputusan ini lebih bersifat absolut. 5) Logika, Pengambilan keputusan yang berdasarkan logika merupakan suatu studi yang

rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan.

Prinsip Dalam Pengambilan Keputusan terdiri dari:

1) *Knowledge*, persyaratan paling penting untuk membuat keputusan yang baik. Kesehatan keputusan tergantung pada seberapa informasi pembuat keputusan itu. 2) *Initiative*, pembuat keputusan yang efektif memikul tanggung jawab untuk memulai proses pengambilan keputusan dan menindak lanjutinya. Mereka mengambil bagian aktif dalam membuat segalanya lebih baik. 3) *Advice-Seeking*, pembuat keputusan yang baik tahu bahwa mereka membutuhkan bantuan dari orang lain. Mereka mengidentifikasi orang-orang yang dapat memberikan kontribusi spesifik pada proses pengambilan keputusan dan meminta saran dan nasihat mereka. 4) *Selectivity*, pembuat keputusan yang efektif mencari data terkait. Mereka menghindari terjebak oleh fakta dan angka asing.

Strategi merupakan suatu cara atau tindakan yang direncanakan kemudian dijalankan berdasarkan tujuan dari suatu perusahaan. Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan, strategi yang tepat diperlukan untuk menghasilkan keputusan yang tepat dan sesuai dengan visi dan tujuan.

Pendekatan dalam pengambilan keputusan terdiri dari: 1) Pendekatan Interdisipliner, Proses pengambilan keputusan terdiri dari berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi. 2) Pendekatan Sistematis, proses pengambilan keputusan menyangkut dengan naluri, daya pikir, dan serangkaian

metode intuitif yang keseluruhannya dirangkum yang menjadi suatu kreatifitas.

Proses pengambilan keputusan dipengaruhi beberapa faktor. Faktor-faktor ini memiliki pengaruh penting dalam pengambilan keputusan tersebut. faktor-faktor ini terdiri dari: 1) Faktor budaya, meliputi peran budaya, sub budaya dan kelas sosial. 2) Faktor sosial, meliputi kelompok acuan, keluarga, peran, dan status. 3) Faktor pribadi, meliputi usia dan tahap siklus hidup, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup, kepribadian dan konsep diri. 4) Faktor psikologis, meliputi motivasi, persepsi, pengetahuan, keyakinan dan pendirian.

proses pengambilan keputusan meliputi beberapa langkah, yakni terdiri dari: Identifikasi Masalah, pengumpulan dan penganalisaan data, pembuatan alternatif-alternatif, pemilihan satu alternatif, pelaksanaan alternatif (keputusan), dan Pemantauan dan Evaluasi Hasil Pelaksanaan Alternatif (Keputusan).







# SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

## **A. Pengertian Sistem Informasi Manajemen**

Sistem informasi manajemen merupakan suatu sistem perencanaan bagian dari pengendalian internal perusahaan yang menglingkupi pemanfaatan sumber daya manusia, dokumen, teknologi, serta juga prosedur untuk dapat memecahkan masalah bisnis seperti biaya produk, layanan, atau juga suatu strategi bisnis.

Dalam perusahaan yang mengedapankan teknologi, sistem informasi manajemen sangat diperlukan dalam mengelola data informasi. Dengan kata lain, sistem ini digunakan sebagai pendatan berbagai informasi yang ada untuk menghasilkan suatu informasi yang berkaitan dengan tujuan dan operasional perusahaan.

Sistem informasi manajemen juga difungsikan sebagai pengolah data-data menjadi informasi yang akurat untuk

mendukung proses kegiatan operasional perusahaan. Seperti yang dijelaskan oleh George M. Scott (2004: 2) bahwa, sistem informasi manajemen adalah serangkaian sub-sistem informasi secara keseluruhan yang terintegrasi rasional dan terpadu serta dapat mengubah data yang tersedia menjadi informasi melalui suatu proses yang digunakan untuk peningkatan produktivitas perusahaan berdasarkan kriteria kualitas yang ditentukan. Scott juga menambahkan sifat-sifat sistem informasi manajemen yang perlu diperhatikan, yakni sebagai berikut:

- 1) Sistem informasi manajemen adalah menyeluruh.
- 2) Sistem informasi manajemen adalah terkoordinasi .
- 3) Sistem informasi manajemen memiliki sub-sistem informasi.
- 4) Sistem informasi manajemen terintegrasi secara rasional.
- 5) Sistem informasi manajemen menggunakan kriteria mutu yang telah ditetapkan.

Berikut ini adalah beberapa pengertian sistem manajemen menurut beberapa ahli, yaitu:

1. Gordon B. Davis (1991), menyatakan bahwa sistem informasi manajemen merupakan sistem yang memperoleh input data dan instruksi, melakukan pengolahan data yang disesuaikan dengan instruksi kemudian menjadi sebuah *output* informasi.
2. James A. F. Stoner et. al. (2005), sistem informasi manajemen merupakan metode formal yang menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu

kepada manajemen untuk mempermudah proses pengambilan keputusan dan membuat perusahaan dapat melakukan fungsi perencanaan, operasi secara efektif dan pengendalian.

3. Azhar Susanto (2004) memandang sistem informasi manajemen dari pendekatan sistem. Menurutnya sistem adalah sekumpulan yang terbentuk oleh sub sistem/bagian/komponen yang meliputi komponen fisik maupun non fisik yang saling berhubungan. Komponen yang saling berhubungan pada aktivitas informasi seperti pada aktivitas pengendalian, evaluasi, dan perbaikan yang berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan sistem informasi manajemen di atas, dapat diketahui bahwa sistem informasi manajemen merupakan sistem yang terpadu antara pengguna dan sistem yang memberikan informasi untuk mendukung keberjalanan operasional manajemen dan fungsi pembentukan keputusan di dalam perusahaan.

## **B. Fungsi dan Tujuan Sistem Informasi Manajemen**

Sistem informasi manajemen memiliki berbagai fungsi yang berguna bagi suatu perusahaan. Adapun fungsi-fungsi utama sistem informasi manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Memudahkan bagi pihak manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengawasan, pengarahan serta pendelegasian tugas pada seluruh komponen perusahaan yang memiliki kaitan, koordinasi dan garis komando.

- 2) Melakukan peningkatan secara efektif dan efisien pada data yang tersedia secara akurat dan tepat waktu.
- 3) Meningkatkan produktivitas secara efektif dan efisien.
- 4) Mengembangkan mutu dan kualitas sumber daya manusia yang disebabkan adanya koordinasi unit sistem kerja yang sistematis.

Selain itu, tujuan dari pengaplikasian sistem informasi manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Menyediakan suatu informasi yang dipergunakan didalam suatu perhitungan harga pokok jasa, produk, serta tujuan lainnya yang diinginkan manajemen.
- 2) Menyediakan suatu informasi yang dipergunakan di dalam suatu perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, serta juga perbaikan berkelanjutan.
- 3) Menyediakan suatu informasi untuk pengambilan suatu keputusan.

Adapun manfaat dari sistem informasi manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Dapat meningkatkan aksestabilitas data yang disajikan dengan akurat dan tepat waktu untuk para pengguna informasi tanpa melalui perantara sistem informasi.
- 2) Sistem Informasi Manajemen bisa menjamin kualitas dan keterampilan di dalam memanfaatkan sistem informasi manajemen secara kritis.
- 3) Sistem informasi manajemen dapat mengantisipasi serta memahami konsekuensi ekonomis dari sebuah sistem informasi dan teknologi baru.

- 4) Mengembangkan sebuah perencanaan yang lebih efektif.
- 5) Mengidentifikasi kebutuhan pendukung sistem informasi.
- 6) Menetapkan investasi yang nantinya akan diarahkan kepada sistem informasi.
- 7) Memperbaiki produktifitas didalam aplikasi pengembangan dan pemeliharaan sistem.
- 8) Mengolah seluruh transaksi, mengurangi biaya serta menciptakan pendapatan

### **C. Peran Sistem Informasi Manajemen**

Sistem informasi dalam suatu perusahaan memegang peranan penting dalam fungsionalitas bisnis yang digunakan oleh semua unit dalam perusahaan. Sistem informasi dijelaskan oleh Hutahaean (2014) adalah sistem di dalam suatu perusahaan yang mempertemukan kebutuhan pengelolaan transaksi harian, mendukung operasi bersifat manajerial, dan kegiatan strategi dari suatu perusahaan dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang dibutuhkan. Tujuan utama sistem informasi dalam suatu perusahaan adalah untuk mendukung operasi bisnis, mendukung pengambilan keputusan manajerial, dan mendukung keunggulan strategis.

Sistem informasi dalam mendukung operasi bisnis dapat ditemukan dalam kegiatan harian yang berjalan dalam suatu perusahaan. Perusahaan dengan tingkat kegiatan harian yang tinggi, seperti perusahaan retail, sangat terbantu dengan peran sistem informasi dalam mengolah data yang bersifat transaksi harian. Sedangkan dalam mendukung pengambilan keputusan

manajerial dan keunggulan strategis, sistem informasi membantu menyajikan data yang ada dalam perusahaan secara akurat dan presisi untuk *top level management* dalam mengambil keputusan.

Selain itu, Penerapan sistem informasi telah menjadi komponen penting dalam perusahaan yang sukses menjalankan usahanya, karena mampu membantu dalam pengembangan bisnis dan mengelola keunggulan kompetitif. Sistem informasi juga diandalkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses-proses bisnis yang ada di dalam perusahaan, sehingga menjadi proses bisnis unggulan, juga mampu memfasilitasi jajaran manajer dalam pengambilan putusan dan kolaborasi antar bagian.

Adapun peranan-peranan sistem informasi bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Dapat mengelola data informasi perusahaan dengan baik, cepat dan akurat.
2. Menghindari kesalahan fatal akibat kelalaian yang dilakukan pada kegiatan manual.
3. Kemudahan manajemen perusahaan baik dari segi waktu, kemudahan dan keefektifan.
4. Perusahaan akan lebih peka dengan adanya kekeliruan, dan kelengkapan informasi data pada perjalanan bisnis perusahaan. Sehingga, segala upaya untuk perbaikan dan evaluasi bisa segera dilakukan.
5. Mengendalikan kinerja bisnis supaya lebih cepat dengan pendayagunaan waktu yang efektif dan maksimal.

6. Dapat mengungguli persaingan pasar.
7. Mulai dari akuntansi sampai dengan penelusuran pesanan pelanggan, sistem informasi menyediakan dukungan bagi manajemen dalam operasi kegiatan bisnis sehari-hari. karena tanggapan yang cepat, sehingga dapat mengumpulkan dan mengintegrasikan informasi ke berbagai jajaran perusahaan.

#### **D. Pendekatan Pengembangan Sistem Informasi Manajemen**

Dalam pengembangan sistem informasi manajemen, terdapat tiga pendekatan, antara lain pendekatan klasik, pendekatan terstruktur, serta pendekatan *bottom up* dan *top down* (Tata Sutabri, 2005: 294):

##### **1. Pendekatan Klasik**

Metodologi pendekatan klasik mengembangkan sistem dengan mengikuti tahapan *system life cycle*, disebut juga pendekatan tradisional atau konvensional. Permasalahan yang timbul pada pendekatan klasik adalah:

- 1) Pengembangan perangkat akan menjadi sulit;
- 2) Biaya perawatan atau pemeliharaan sistem akan menjadi lebih mahal;
- 3) Kemungkinan kesalahan sistem besar;
- 4) Keberhasilan;
- 5) Sistem kurang terjamin; dan
- 6) Masalah dalam penerapan sistem.



Dengan demikian, akibat dari permasalahan tersebut adalah pelaksana kaget dan tidak terbias, karena tidak dapat mengoperasikan sistem dengan baik.

## **2. Pendekatan Terstruktur**

Karena banyak permasalahan dalam pendekatan klasik, mulai tahun 1970 muncul pendekatan terstruktur. Pendekatan ini dilengkapi dengan alat dan teknik yang dibutuhkan dalam pengembangan sistem, sehingga hasil akhir dari sistem yang dikembangkan menghasilkan sistem yang baik dan jelas.

## **3. Pendekatan *Bottom Up* dan *Top Down***

Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*) dimulai dari level bawah perusahaan, yaitu level operasional tempat transaksi dilakukan. Apabila pendekatan *bottom up* digunakan pada tahap analisis sistem disebut juga dengan istilah data analisis karena yang menjadi tekanan adalah data yang akan diolah lebih dahulu. Informasi yang akan dihasilkan menyusul mengikuti datanya.

Pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*) dimulai dari level atas perusahaan, yaitu level perencanaan strategi. Pendekatan ini dimulai dengan mendefinisikan sasaran dan kebijakan perusahaan. Pendekatan *top down* disebut juga *decision analysis*, karena yang menjadi tekanan adalah informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan oleh manajemen lebih dahulu.

## **E. Implementasi Pengembangan Sistem Informasi Manajemen**

Implementasi pengembangan sistem informasi manajemen dilakukan melalui beberapa tahap. Pada umumnya, tahap awal dari pengembangan sistem dimulai dengan mendeskripsikan kebutuhan perusahaan dari sisi pendekatan sistem rencana strategis yang bersifat makro. Tahap berikutnya adalah penjabaran rencana strategis dan kebutuhan perusahaan jangka menengah dan jangka panjang, lazimnya untuk periode 3 sampai 5 tahun. Masukan (*input*) utama yang dibutuhkan dalam tahap ini mencakup kebutuhan strategis perusahaan, aspek legal pendukung, dan masukan kebutuhan dari para karyawan.

Menurut Rusdiana dan Irfan (2014: 377-380), tahapan-tahapan dalam proses implementasi pengembangan sistem informasi manajemen terdiri dari:

### **1. Tahap Perencanaan**

Tahap ini merupakan suatu rangkaian kegiatan sejak ide pertama yang melatarbelakangi pelaksanaan pengembangan sistem dilontarkan. Dalam tahap perencanaan, pengembangan sistem harus mendapatkan perhatian yang sama dengan merencanakan proyek-proyek besar lainnya, seperti perencanaan pengadaan perangkat jaringan teknologi informasi (TI), rencana membangun gedung kantor 15 tingkat. Keuntungan yang diperoleh jika proyek pengembangan sistem informasi direncanakan secara matang, mencakup:

- a. Ruang lingkup proyek dapat ditentukan secara jelas dan tegas. Informasi tentang kegiatan memberikan perkiraan awal besarnya sumber daya yang diperlukan.

- b. Dapat mengidentifikasi wilayah atau area permasalahan potensial. Perencanaan akan menunjukkan hal-hal yang mungkin bisa terjadi suatu kesalahan, sehingga hal-hal demikian dapat dicegah sejak awal.
- c. Dapat mengatur urutan kegiatan. Banyak tugas-tugas terpisah dan harus berjalan secara bersamaan/paralel yang diperlukan untuk pengembangan sistem. Tugas-tugas ini diatur dalam urutan logis berdasarkan prioritas informasi dan kebutuhan untuk efisiensi.
- d. Tersedianya sarana pengendalian. Tingkat pengukuran kinerja harus dipertegas sejak awal.

## **2. Tahap Analisis**

Ada dua aspek yang menjadi fokus pada tahap ini, yaitu aspek bisnis atau manajemen dan aspek teknologi. Analisis aspek bisnis mempelajari karakteristik perusahaan yang bersangkutan. Tujuan dilakukannya langkah ini adalah untuk mengetahui posisi atau peranan teknologi informasi yang paling sesuai dan relevan di perusahaan dan mempelajari fungsi-fungsi manajemen dan aspek-aspek bisnis terkait yang akan berpengaruh atau memiliki dampak tertentu terhadap proses desain, konstruksi, dan implementasi.

Selama tahap analisis, sistem analisis terus bekerjasama dengan manajer dan komite pengarah sistem informasi terlibat dalam titik-titik yang penting mencakup kegiatan berikut: menetapkan rencana penelitian sistem, mengorganisasikan tim proyek, mendefinisikan kebutuhan informasi, mendefinisikan kriteria kinerja sistem, menyiapkan usulan rancangan sistem,

menyetujui atau menolak rancangan proyek pengembangan sistem.

Hasil dari proses analisis di kedua aspek ini adalah masalah penting yang harus segera ditangani, analisis penyebab dan dampak permasalahan bagi perusahaan, beberapa kemungkinan skenario pemecahan masalah dengan kemungkinan dan dampak risiko serta potensinya, dan pilihan alternatif solusi yang direkomendasikan.

### **3. Tahap Perancangan/Desain**

Pada tahap ini, tim teknologi informasi bekerja sama dengan tim bisnis atau manajemen melakukan perancangan komponen sistem terkait. Tim teknologi informasi melakukan perancangan teknis dari teknologi informasi yang akan dibangun, seperti sistem basis data, jaringan komputer, teknik konversi data, metode migrasi sistem, dan sebagainya.

Sementara itu, secara paralel dan bersama dengan tim bisnis atau manajemen, dan tim teknologi, informasi akan melakukan perancangan terhadap komponen-komponen perusahaan yang terkait, seperti yang akan berpengaruh atau memiliki dampak tertentu terhadap proses desain, konstruksi, dan implementasi.

### **4. Tahap Implementasi**

Tahap implementasi merupakan tahap yang paling kritis karena pertama kalinya sistem informasi akan dipergunakan dalam perusahaan. Terdapat berbagai pendekatan untuk implementasi sistem yang baru didesain. Tugas utama dalam implementasi sistem mencakup hal-hal berikut:

- 1) Merencanakan waktu yang tepat untuk implementasi.
- 2) Mengumumkan rencana implementasi.
- 3) Menyiapkan database.
- 4) Menyiapkan fasilitas.
- 5) Memberikan pelatihan dan *workshop*.
- 6) Menyiapkan saat yang tepat untuk *cutover* (peralihan sistem).
- 7) Menggunakan sistem baru.

Pemberian pelatihan (*training*) harus diberikan kepada semua pihak yang terlibat sebelum tahap implementasi dimulai. Selain untuk mengurangi resiko kegagalan, pemberian pelatihan juga berguna untuk menanamkan rasa memiliki terhadap sistem baru yang akan diterapkan. Dengan cara ini, seluruh jajaran anggota perusahaan akan mudah menerima sistem tersebut dan memeliharanya dengan baik.

## **5. Tahap Pasca Implementasi**

Pengembangan sistem informasi biasanya diakhiri setelah tahap implementasi dilakukan. Tetapi, ada satu tahap lagi yang perlu diperhatikan oleh manajemen, yaitu tahap pasca implementasi. Kegiatan yang dilakukan di tahap ini adalah pemeliharaan sistem yang akan dikelola.

Seperti halnya sumber daya yang lain, sistem informasi akan mengalami perkembangan pada kemudian hari. Hal-hal seperti modifikasi sistem, beralih ke sistem lain, perubahan hak akses sistem, penanganan terhadap fasilitas pada sistem yang rusak, merupakan contoh dari kasus-kasus biasanya timbul dalam pemeliharaan sistem

Dengan demikian, Di sinilah diperlukan dokumentasi yang memadai dan pemindahan pengetahuan dari pihak penyusun sistem ke pengguna untuk menjamin terkelolanya dengan baik proses-proses pemeliharaan sistem. Berdasarkan perspektif manajemen, tahap pasca implementasi adalah berupa suatu aktivitas, yaitu harus ada personel atau divisi yang dapat melakukan perubahan atau modifikasi terhadap sistem informasi sejalan dengan perubahan kebutuhan bisnis yang dinamis.

## **F. Kesimpulan**

Sistem informasi manajemen merupakan suatu sistem perencanaan bagian dari pengendalian internal perusahaan yang menglingkupi pemanfaatan sumber daya manusia, dokumen, teknologi, serta juga prosedur untuk dapat memecahkan masalah bisnis seperti biaya produk, layanan, atau juga suatu strategi bisnis.

Sistem informasi dalam suatu perusahaan memegang peranan penting dalam fungsionalitas bisnis yang digunakan oleh semua unit dalam perusahaan. Sistem informasi adalah sistem di dalam suatu perusahaan yang mempertemukan kebutuhan pengelolaan transaksi harian, mendukung operasi bersifat manajerial, dan kegiatan strategi dari suatu perusahaan dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang dibutuhkan. Penerapan sistem informasi telah menjadi komponen penting dalam perusahaan yang sukses menjalankan usahanya, karena mampu membantu dalam pengembangan bisnis dan mengelola keunggulan kompetitif.

Dalam pengembangan sistem informasi manajemen, terdapat tiga pendekatan, antara lain: 1) Pendekatan klasik, pendekatan klasik mengembangkan sistem dengan mengikuti tahapan *system life cycle*, disebut juga pendekatan tradisional atau konvensional. 2) Pendekatan terstruktur, Pendekatan ini dilengkapi dengan alat dan teknik yang dibutuhkan dalam pengembangan sistem sehingga hasil akhir dari sistem yang dikembangkan menghasilkan sistem yang baik dan jelas. 3) Pendekatan *bottom up* dan *top down*, pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*) dimulai dari level bawah perusahaan, yaitu level operasional tempat transaksi dilakukan, sedangkan pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*) dimulai dari level atas perusahaan, yaitu level perencanaan strategi.

Tahap dari pengembangan sistem dimulai dengan mendeskripsikan kebutuhan perusahaan dari sisi pendekatan sistem rencana strategis yang bersifat makro. Tahap berikutnya adalah penjabaran rencana strategis dan kebutuhan perusahaan jangka menengah dan jangka panjang.



# SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

## **A. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

### **1. Pengertian Pengendalian**

Menurut Terry (2003), Pengendalian adalah proses dimana para pimpinan memantau dan mengatur bagaimana sebuah perusahaan dan segenap anggotanya dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif. Dalam proses pengendalian strategi, para manajer memantau dan mengevaluasi apakah strategi yang digunakan berjalan seperti yang direncanakan, bagaimana strategi tersebut dapat ditingkatkan dan bagaimana harus diubah jika tidak bekerja.

Sedangkan menurut Jill Griffin (2003: 162), pengendalian adalah pengaturan aktivitas-aktivitas perusahaan agar elemen-elemen kinerja yang menjadi target tetap berada pada batas-batas yang dapat diterima. Tanpa pengaturan ini, perusahaan



tidak memiliki petunjuk tentang seberapa baik kinerja mereka dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Pengendalian dapat dikembangkan dengan memfokuskan diri pada *output*, *behavior*, dan *input*. *Input* merupakan sumber daya yang digunakan dalam perusahaan Hasil atau *output* adalah performa perusahaan pada saat strategi telah dilaksanakan. *Behavior* merupakan aktivitas yang menghasilkan performa.

Ada beberapa panduan yang bisa diikuti untuk mengembangkan pengendalian strategi dalam perusahaan. Panduan tersebut diantaranya (Senja Nilasari, 2014: 153):

- 1) Pengendalian sebaiknya melibatkan sedikit informasi yang diperlukan untuk memberikan gambaran yang dipercaya.
- 2) Pengendalian sebaiknya mengawasi hanya aktivitas dan hasil yang berarti.
- 3) Pengendalian sebaiknya tepat pada waktunya.
- 4) Pengendalian sebaiknya dapat digunakan dalam jangka waktu lama dan jangka pendek.
- 5) Pengendalian sebaiknya menunjukkan sesuatu dengan tepat tanpa kecuali.
- 6) Pengendalian sebaiknya menggunakan penghargaan daripada hukuman.

Berikut ini beberapa pengertian pengendalian dalam perusahaan menurut para ahli, antara lain:

1. Henri Fayol (1926) merumuskan bahwa pengendalian merupakan suatu usaha terdiri dari melihat segala

sesuatu yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah diadopsi, perintah yang telah diberikan, dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.

2. Indra Bastian (2006), pengendalian merupakan tahap penentu keberhasilan manajemen.
3. Menurut Mulyadi (2007), Pengendalian merupakan usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan.
4. Hasibuan (2009) mendefinisikan pengendalian bahwa suatu proses penjaminan dimana perusahaan dan anggota yang berada dalam perusahaan tersebut bisa mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.
5. Jennifer George dan Gareth R. Jones (2012), Pengendalian adalah proses dimana para manajer memantau dan mengatur bagaimana sebuah perusahaan dan segenap anggotanya menjalankan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif. Dalam pengendalian, para manajer memantau dan mengevaluasi apakah strategi dan struktur perusahaan bekerja seperti yang dikehendaki, bagaimana hal-hal tersebut dapat ditingkatkan dan bagaimana harus diubah jika tidak bekerja.

## **2. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Pada dasarnya, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang cenderung mengarah pada pengoperasian setiap kegiatan perusahaan dengan otoritas tinggi dan semua untuk mendapati keyakinan bahwa pendekatan dan kemampuan

perusahaan yang telah dijalankan secara baik dan akurat. Berdasarkan pengertian ini, sistem pengendalian manajemen sangat diperlukan, karena berperan besar dalam perkembangan perusahaan.

Sistem ini berisi tuntutan kepada perusahaan mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan yang dianggap baik, berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Dalam hal ini, pengendalian perusahaan yang dianggap baik diartikan mampu memahami :

- 1) Tolok ukur kinerja yang mencerminkan perusahaan berjalan secara efisien, efektif, dan produktif.
- 2) Kebijakan dalam menentukan tolok ukur di atas.
- 3) Apresiasi kepada sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen beroperasi pada seluruh komponen dan elemen perusahaan dan bersifat terpadu. Maksudnya adalah sistem pengendalian manajemen lebih mengarah ke berbagai upaya yang dilakukan manajemen agar tujuan perusahaan tercapai. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan pada berbagai bentuk perusahaan, karena hakikatnya setiap perusahaan mempunyai komponen sama, yaitu :

- 1) W = Work (Pekerjaan)
- 2) E = Employe (Tenaga Kerja)
- 3) R = Relationship (Hubungan)
- 4) E = Environment (Lingkungan)

Menurut Robert Anthony (1990: 824), pengendalian manajemen memiliki fungsi pengendalian terhadap aktivitas dalam suatu perusahaan yang diupayakan agar sesuai dengan strategi badan untuk mencapai tujuannya). Sedangkan menurut Suadi (2001: 8-9), sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa sub sistem yang saling berkaitan, seperti pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi setiap anggota dan karyawan dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian tersebut, sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa ciri penting, yaitu :

- 1) Sistem pengendalian manajemen digunakan untuk mengendalikan seluruh perusahaan, termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya yang digunakan, baik manusia, alat-alat dan teknologi, maupun hasil yang diperoleh perusahaan, sehingga proses pencapaian tujuan perusahaan dapat berjalan lancar.
- 2) Pengendalian manajemen bertolak dari strategi dan teknik evaluasi yang berintegrasi dan menyeluruh, serta kurang bersifat perhitungan yang pasti dalam mengevaluasi sesuatu.
- 3) Pengendalian manajemen lebih berorientasi pada manusia, karena pengendalian manajemen lebih ditujukan untuk membantu manager mencapai strategi perusahaan dan bukan untuk memperbaiki detail catatan.

## **B. Fungsi dan Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Supriyono (2000: 83), terdapat empat pokok mengenai tujuan sistem pengendalian manajemen, yakni sebagai berikut:

- 1) Menyediakan pedoman arah usaha setiap komponen perusahaan.
- 2) Mempengaruhi perencanaan dan pengorganisasian setiap kegiatan perusahaan.
- 3) Menyediakan dasar untuk memotivasi para anggota dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi secara maksimal.
- 4) Membentuk dasar untuk pengevaluasian dan pengendalian setiap kegiatan perusahaan.

Fungsi dari pengaplikasian sistem pengendalian manajemen pada perusahaan adalah sebagai berikut;

- 1) Merancang dan mengoperasikan informasi serta sistem pengendalian.
- 2) Menyiapkan pernyataan keuangan dan laporan keuangan (termasuk pengembalian pajak) kepada para pemegang saham dan pihak-pihak eksternal lainnya.
- 3) Menyiapkan dan menganalisis laporan kinerja, menginterpretasikan laporan-laporan ini untuk para manajer, menganalisis program dan proposal-proposal anggaran dari berbagai segmen perusahaan serta mengkonsolidasikannya ke dalam anggaran tahunan secara keseluruhan.

- 4) Melakukan supervisi audit internal dan mencatat prosedur-prosedur pengendalian untuk menjamin validitas informasi, menetapkan keamanan yang memadai terhadap pencurian dan kecurangan serta jalankan audit operasional.
- 5) Mengembangkan personel dalam perusahaan pengendali dan berpartisipasi dalam pendidikan personal manajemen dalam kaitannya dalam fungsi pengendali.

Sedangkan tujuan utama dari dari pengendalian manajemen adalah menyediakan berbagai strategi bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan, untuk membatasi akumulasi kesalahan, untuk mengatasi kompleksitas, dan untuk efisiensi. Keempat fungsi pengendalian ini penting untuk dibahas secara lebih mendetail berikut ini (Jennifer George dan Gareth R. Jones, 2012: 165):

1. Beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Dalam lingkungan bisnis yang kompleks, perusahaan harus berhadapan dengan perubahan. Ketika pembentukan tujuan dibentuk dengan ketika proses pencapaian tujuan, banyak peristiwa dan permasalahan dalam perusahaan dan lingkungannya yang dapat menyimpangkan pergerakan ke arah tujuan atau bahkan mengubah tujuan itu sendiri. Pengendalian strategi yang terancang baik dapat membantu manajer menciptakan mengantisipasi, memantau, dan merespon perubahan.

2. Membatasi akumulasi kesalahan

Kesalahan dan kecerobohan kecil biasanya tidak menimbulkan permasalahan serius terhadap kesehatan keuangan sebuah perusahaan. Namun dari waktu ke waktu, permasalahan tersebut dapat terakumulasi dan menjadi masalah yang sangat serius.

3. Mengatasi kompleksitas perusahaan

Jika perusahaan hanya membeli satu bahan baku, membuat satu produk, memiliki desain perusahaan yang sederhana, dan menikmati permintaan yang konstan atas produk-produknya, para manajernya dapat menegakkan pengendalian dengan sistem yang sederhana. Tetapi, sebuah perusahaan yang memproduksi banyak produk dengan memakai banyak bahan baku dan memiliki area pasar yang luas, desain perusahaan yang rumit, serta memiliki banyak pesaing memerlukan sistem yang canggih untuk menggerakkan pengendalian yang memadai.

4. Meminimasi biaya

Jika dipraktikkan secara efektif, pengendalian juga bisa membantu pengendalian biaya dan meningkatkan *output* secara efisien.

### C. Jenis-Jenis Pengendalian

Menurut Jill Griffin (2003: 162-163) jenis Pengendalian dibagi menjadi dua bagian yaitu, area-area pengendalian, level-level pengendalian. Penjelasan lebih lanjut akan dibahas pada bahasan berikut:

## 1. Area-Area Pengendalian

Pengendalian dapat berfokus pada setiap area dalam perusahaan. Sebagian besar perusahaan mendefinisikan area-area pengendalian berbasis empat tipe sumber daya dasar yang digunakan, yaitu: sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya informasi, dan sumber daya keuangan (modal) (Senja Nilasari, 2014: 165).

- a. Pengendalian atas sumber daya fisik meliputi manajemen persediaan (menciptakan level persediaan yang optimal tidak terlalu rendah dan tidak terlalu besar).
- b. Pengendalian kualitas (menjaga kualitas *output* pada level tertentu), dan pengendalian peralatan (menyediakan fasilitas-fasilitas dan mesin-mesin yang dibutuhkan). Kualitas dalam perusahaan harus dapat diperbaiki secara terus menerus. Persaingan yang ada akan mendorong perusahaan dalam melakukan pengendalian kualitas. Pengendalian kualitas berfokus pada kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus terhadap produk atau jasa, dan lain-lain.

Menurut Jill Griffin, di dalam manajemen kualitas dikenal istilah TQM atau tool Quality management. Di dalam TQM terdapat 10 elemen yang harus diperhatikan dalam pengendalian mutu. Elemen tersebut di antaranya :

- 1) Mendefinisikan kualitas berdasarkan pelanggan atas produk atau jasa.
- 2) Mengembangkan orientasi pelanggan.
- 3) Fokus pada proses bisnis perusahaan.



- 4) Mengembangkan kerjasama dengan pemasok dan pelanggan.
  - 5) Mengambil tindakan preventif.
  - 6) Mengambil sikap bebas dari kesalahan.
  - 7) Melihat fakta bukan opini.
  - 8) Mendorong pimpinan dan bawahan untuk berpartisipasi.
  - 9) Menciptakan keterlibatan semua pihak dalam perusahaan untuk memuaskan konsumen.
  - 10) Perbaiki kualitas secara berkelanjutan.
- c. Pengendalian sumber daya manusia di antaranya adalah seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kerja, serta kompensasi.
  - d. Pengendalian atas sumber daya informasi mencakup peramalan penjualan dan pemasaran, analisis lingkungan, relasi publik, prnjadwalan produksi, serta peramalan ekonomi.
  - e. Pengendalian keuangan melibatkan pengelolaan hutang perusahaan agar tidak berlebihan, memastikan bahwa perusahaan selalu memiliki cukup kas di tangan untuk membayar kewajiban-kewajibannya dan pada saat yang sama tidak menempatkan terlalu banyak kas dalam rekening tak berbunga, serta memastikan bahwa piutang ditagih dan dibayar sesuai tepat waktu.

## 2. Level-Level pengendalian

Selain dapat dipisahkan menurut area, pengendalian juga

dapat dipisah-pisahkan menurut level dalam perusahaan, yakni sebagai berikut:

a. Pengendalian operasional

Pengendalian operasional fokus pada proses-proses yang digunakan perusahaan untuk merubah sumber daya menjadi produk atau jasa (pengontrolan kualitas adalah salah satu tipe pengontrolan operasi). Operasional merupakan aktivitas yang terjadi dalam memproduksi barang atau jasa dalam perusahaan. Pengendalian operasional sendiri merupakan jenis pengendalian jangka pendek. Pengendalian operasional sendiri terdiri dari 3 hal yaitu:

1) Anggaran

Anggaran berkaitan dengan keuangan perusahaan. Anggaran digunakan untuk kebutuhan proses operasional. Penggunaan anggaran harus diawasi karena rawan akan terjadinya pelanggaran atau penyimpangan.

2) Jadwal

Jadwal juga penting dalam sebuah proses operasional perusahaan. Menurut Edy (2008: 307), penjadwalan adalah pengaturan waktu dari suatu kegiatan operasi yang mencakup kegiatan mengalokasikan fasilitas, peralatan maupun tenaga. Kriteria penjadwalan antara lain :

- a) Minimasi waktu penyelesaian.
- b) Maksimasi utilitas.

- c) Minimal persediaan barang setengah jadi.
- d) Minimasi waktu tunggu pelanggan.

Sistem penjadwalan yang tepat dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia untuk memproduksi produk atau jasa.

- 3) Faktor Penentuan Keberhasilan
- 4) Faktor penentu keberhasilan yaitu:
  - a) Kualitas produk, indikatornya:
    - 1. Data kinerja vs spesifikasi
    - 2. Persentase pengembalian produk
    - 3. Jumlah keluhan pelanggan
  - b) Servis pelanggan, indikatornya:
    - 1. Siklus pengiriman
    - 2. Persentase penyelesaian pengiriman
    - 3. Keterlambatan pengiriman/layanan
  - c) Moral Karyawan, indikatornya:
    - 1. Survei kecenderungan perilaku karyawan.
    - 2. Tingkat absensi.
    - 3. Tren perputaran tenaga kerja.
  - d) Persaingan, indikatornya:
    - 1. Jumlah perusahaan yang bersaing secara langsung.
    - 2. Jumlah produk baru yang diperkenalkan.
- b. Pengendalian keuangan
 

Pengendalian keuangan fokus pada sumber daya

keuangan perusahaan. Pemantauan piutang untuk memastikan konsumen membayar hutang mereka adalah salah satu contoh pengendalian keuangan.

c. Pengendalian struktural

Pengendalian struktural fokus untuk memastikan agar elemen-elemen dari struktur perusahaan berfungsi sebagaimana semestinya. Pemantauan rasio administratif untuk memastikan biaya staf tidak berlebihan adalah sebuah contoh pengendalian struktural

d. Pengendalian strategis

Pengendalian strategi fokus pada seberapa efektif strategi-strategi korporasi, strategi-strategi bisnis, dan strategi-strategi fungsional membantu perusahaan meraih tujuannya. Sebagai contoh jika sebuah korporasi tidak sukses dalam mengimplementasi strategi diversifikasi, menejer-manajernya perlu mengidentifikasi penyebab kegagalan dan kemudian mengubah strateginya atau memperbaharui upaya implementasi mereka.

## **D. Proses Pengendalian Manajemen**

Proses pengendalian manajemen merupakan suatu langkah yang ditujukan untuk menjamin kegiatan yang dilakukan berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan. Proses pengendalian manajemen terdiri dari beberapa langkah dasar yang perlu dilakukan secara sistematis. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

## **1. Menetapkan standar kinerja dan target sebagai dasar untuk evaluasi kerja**

Pada langkah pertama, manajer akan menentukan standar kinerja dan target di masa depan, yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan maupun bagian atau divisi perusahaan.

Standar kinerja yang dibuat tersebut akan mengukur kualitas, efektivitas, efisiensi, dan tanggung jawab terkait inovasi dan juga berbagai permasalahan yang akan terjadi. Dengan demikian, standar yang ditentukan harus jelas, terukur, dan spesifik. Hal ini bertujuan untuk menyelaraskan persepsi setiap karyawan.

Dalam proses standar penilaian tersebut, terdapat aspek-aspek yang dapat dipakai sebagai indikator, yakni sebagai berikut:

- 1) Hasil yang telah diperoleh sementara digunakan untuk memprediksi hasil akhir.
- 2) Tingkat besaran *input*, misalnya bahan baku, biaya yang telah digunakan.
- 3) Perubahan pada kondisi yang diasumsikan, misalnya terjadi perubahan harga, kebijakan pemerintah, perusahaan, dan sebagainya.
- 4) *Symtom*, suatu gejala yang muncul selama proses berjalan, misalnya, gejala proses yang tidak produktif.

## **2. Mengukur kinerja nyata**

Langkah berikutnya adalah mengukur kinerja nyata yang terdiri dari:

1) Keluaran nyata sebagai hasil dari perilaku para anggota dan karyawan yang disebut dengan pengendalian keluaran (*output control*).

2) Perilaku setiap karyawan juga akan dinilai.

### **3. Membandingkan kinerja nyata dengan standar kinerja yang ditetapkan**

Pada langkah ini, manajer bertugas untuk mengevaluasi kinerja. Maksudnya adalah manajer melihat bagaimana kinerja yang dihasilkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila hasil kinerja yang dihasilkan lebih tinggi daripada standar, maka manajer akan memutuskan bahwa standar terlalu rendah dan perlu dinaikkan pada periode selanjutnya. Sebaliknya, apabila hasil kinerja lebih rendah dari standar, maka manajer perlu melakukan tindakan korektif. Tindakan perbaikan harus dilakukan dengan mencari informasi mengenai penyebabnya.

### **4. Mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi apabila tidak mencapai standar yang ditetapkan**

Langkah terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah mengevaluasi hasil. Evaluasi membahas tentang kinerja dari perusahaan, apakah sudah memenuhi standar atau sebaliknya. Apabila manajer memutuskan kinerja tidak dapat diterima, maka mereka harus memecahkan permasalahan tersebut. Tetapi, standar yang ditetapkan terkadang terlalu tinggi untuk dicapai. Dengan demikian, manajer harus menetapkan standar secara lebih realistis, sehingga dapat meminimalisir kesenjangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya, Abdul Halim et. al. (2013: 15) menyebutkan tahapan dalam proses sistem pengendalian manajemen, yakni sebagai berikut:

### **1. Perencanaan strategi dan pemrograman**

Perencanaan strategi adalah proses menentukan program-program utama yang akan dilakukan perusahaan dalam rangka implementasi strategi dan mengalokasikan jumlah sumber daya yang diperlukan. *Output* yang diperoleh dari perencanaan strategi berbentuk dokumen yang dinamakan pemrograman.

### **2. Penyusunan anggaran**

Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasionalkan rencana dalam bentuk kuantitatif, biasanya dalam bentuk keuangan, dalam jangka waktu tertentu. Hasil dari penyusunan tersebut disebut anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana kegiatan yang ditentukan dalam satuan keuangan untuk periode tertentu. Program yang telah disepakati merupakan titik awal dalam mempersiapkan penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran disebut juga proses negosiasi antara manajer pusat dengan atasannya.

### **3. Pelaksanaan**

Pelaksanaan merupakan tahap implelementasi ketika ketiga tahap di atas telah dilakukan dan disetujui. Proses pelaksanaan ini meliputi laporan yang dibuat untuk menunjukkan dan menyediakan informasi tentang program dan pertanggungjawaban. Laporan pusat pertanggungjawaban juga menunjukkan informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi interna maupun eksternal.

#### **4. Evaluasi kerja**

Tahapan terakhir dalam proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer. Prestasi kerja pada intinya dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi suatu program dan pertanggungjawaban. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan standar anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya.

#### **F. Kesimpulan**

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang cenderung mengarah pada pengoperasian setiap kegiatan perusahaan dengan otoritas tinggi dan semua untuk mendapatkan keyakinan bahwa pendekatan dan kemampuan perusahaan yang telah dijalankan secara baik dan akurat. Berdasarkan pengertian ini, sistem pengendalian manajemen sangat diperlukan karena berperan besar dalam perkembangan perusahaan.

Tujuan dari sistem pengendalian manajemen adalah 1) Menyediakan pedoman arah usaha setiap komponen perusahaan. 2) Mempengaruhi perencanaan dan pengorganisasian setiap kegiatan perusahaan. 3) Menyediakan dasar untuk memotivasi para anggota dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi secara maksimal. 4) Membentuk dasar untuk pengevaluasian dan pengendalian setiap kegiatan perusahaan.

Jenis Pengendalian dibagi menjadi dua bagian yaitu, area-area pengendalian, level-level pengendalian, yaitu: 1) Area-area pengendalian, pengendalian dapat berfokus pada setiap area



dalam perusahaan. Sebagian besar perusahaan mendefinisikan area-area pengendalian berbasis empat tipe sumber daya dasar yang digunakan, yaitu: sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya informasi, dan sumber daya keuangan (modal). 2) Level-level pengendalian yang terdiri dari pengendalian operasional, pengendalian keuangan, pengendalian struktural, dan pengendalian strategis.

. Proses pengendalian manajemen terdiri dari beberapa langkah dasar yang perlu dilakukan secara sistematis, yaitu: 1) Menetapkan standar kinerja dan target sebagai dasar untuk evaluasi kerja. 2) Mengukur kinerja nyata. 3) Membandingkan kinerja nyata dengan standar kinerja yang ditetapkan. 4) Mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi apabila tidak mencapai standar yang ditetapkan.



## FORMULASI STRATEGI

### A. Pengertian Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan suatu proses yang mengkerangkai segala kegiatan dalam perusahaan. Setiap strategi atau tindakan yang akan dilakukan, maka sebelumnya perlu dilakukan formulasi strategi. Hal ini dilakukan supaya menghasilkan strategi yang tepat dan sesuai dengan harapan.

Pada dasarnya, formulasi strategi merupakan tahap awal dari proses strategi. Formulasi strategi yang tepat adalah berkaitan dengan keefektifan kinerja perusahaan, pengelolaan sumber daya, perbaikan struktur dalam perusahaan, dan mengantisipasi permasalahan yang akan terjadi pada masa depan.

Dengan demikian, formulasi yang baik harus mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, strategi yang dirumuskan akan memberikan informasi yang tepat.

## **B. Konsep Dasar Formulasi Strategi**

Setiap perusahaan tentu memiliki faktor utama mengapa melakukan perumusan masalah. Pada umumnya, formulasi strategi dilakukan karena terdapat 2 faktor, yaitu: terjadi suatu permasalahan dan adanya suatu keinginan.

Faktor pertama yang menjadi indikator dari perumusan masalah adalah permasalahan. Setiap perusahaan pasti akan mendapati satu permasalahan yang selalu terjadi, bahkan secara tiba-tiba. Berbagai permasalahan yang terjadi dapat bersumber dari lingkup internal maupun eksternal perusahaan. Permasalahan yang terjadi harus segera dipecahkan, supaya tidak mengganggu proses kegiatan dalam perusahaan. Dengan demikian, pemecahan permasalahan ini menuntut pimpinan perusahaan untuk melakukan formulasi strategi.

Beberapa permasalahan kritis yang umum terjadi pada perusahaan baik itu dalam lingkup internal maupun eksternal adalah:

- 1) Keberadaan sumber daya dan sumber dana yang terbatas.
- 2) Tingkat persaingan dengan kompetitor yang sangat tajam.
- 3) Tuntutan perubahan lingkungan yang demikian dahsyat.
- 4) Adanya kesalahan rancangan strategis yang digunakan, dan lain sebagainya..

Sedangkan faktor kedua yang mendorong dilakukannya formulasi strategi adalah karena adanya suatu keinginan.

Keinginan dapat berupa berbagai hal. Salah satunya yang paling pokok adalah keinginan untuk mencapai kondisi atau keadaan yang lebih baik untuk perusahaan.

Formulasi strategi yang akan dilakukan harus berlandaskan beberapa hal. Salah satunya adalah penetapan kebutuhan sumber daya yang diperlukan, penetapan strategi yang tepat untuk mengatasinya, dan setelah kondisi dan situasi perusahaan di masa depan dapat digambarkan. Situasi ini pada umumnya cenderung terjadi pada perusahaan yang tidak sedang menghadapi permasalahan atau berdasarkan pada keinginan.

Berbeda halnya ketika perusahaan menghadapi suatu permasalahan. Dalam kondisi seperti ini, pimpinan akan melakukan rapat darurat dengan melakukan formulasi strategi. Formulasi strategi ini hanya dilakukan berdasarkan data informasi yang ada. Dengan demikian, pemimpin yang matang dengan penghilatan yang jauh diperlukan dalam situasi ini. Pemimpin yang demikian akan berpikir lebih baik dalam mengarahkan proses pemecahan permasalahan.

### **C. Tujuan dan Manfaat Formulasi Strategi**

Perumusan merupakan tahap awal dari proses pembentukan dan pelaksanaan strategi yang berdasarkan dengan visi dan tujuan perusahaan. Perumusan yang tepat dapat menciptakan strategi yang tepat dalam proses pencapaian visi dan mengatasi permasalahan yang terjadi.

Beberapa manfaat yang dapat dirasakan dalam melakukan formulasi strategi, yaitu:

*Pertama*, dengan melakukan formulasi strategi, terdapat dorongan untuk melakukan proses pemahaman tentang situasi atau keadaan yang kemungkinan akan terjadi pada masa depan. Dengan demikian, pimpinan diharuskan memiliki sikap yang lebih responsif terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi, karena adanya pendeteksian permasalahan pada tahap-tahap awal sebelum proses kejadian berlangsung.

*Kedua*, terjadinya konflik dalam perusahaan dapat terjadi karena para anggota dan karyawan belum mengetahui, mengerti, memahami atau menyepakati kondisi atau keadaan masa depan yang ingin dicapai atau bagaimana cara untuk mencapai kondisi atau keadaan masa depan perusahaan tersebut. Ketidakjelasan arah menyebabkan keputusan kinerja kepemimpinan perusahaan sulit diukur atau dinilai secara obyektif. Dengan hadirnya sebuah strategi yang baik, akan dapat digunakan sebagai media sosialisasi, komunikasi dan koordinasi, karena hubungan antara latar belakang, maksud, dan tujuan dan strategi pencapaian yang diputuskan dapat disampaikan secara lebih jelas kepada semua pihak.

*Ketiga*, permasalahan sumber daya dalam sering menjadi pemicu terjadinya konflik antar anggota, antar unit, antar komponen yang ada di dalamnya. Formulasi strategi berguna untuk mengalokasikan kebutuhan sumber daya yang ada, sehingga dapat lebih diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penetapan formulasi strategi skala prioritas dalam pencapaian tujuan dapat lebih mudah dilakukan, karena harus dipertimbangkan, bahwa keterbatasan sumber daya dapat mengakibatkan semua alternatif kebutuhan atau keinginan

tidak dapat dipenuhi, sehingga harus senantiasa adanya penetapan skala prioritas.

*Keempat*, untuk dapat bertahan dalam situasi persaingan bisnis yang ketat, formulasi strategi menjadi kata kunci yang sangat penting untuk diperhatikan. Formulasi strategi dapat mengatur bagaimana cara mencapai kemenangan dalam proses persaingan untuk mendapatkan kepercayaan, pasar bisnis, kebutuhan sumber daya, posisi, dan kekuasaan.

*Kelima*, dengan formulasi strategi, perusahaan dapat lebih memusatkan perhatian terhadap penyelesaian permasalahan atau pencapaian keinginan perusahaan dengan skala prioritas yang tertinggi.

#### **D. Tingkatan dalam Formulasi Strategi**

Formulasi strategi perusahaan terdiri dari tiga tingkatan dalam pengambilan keputusan. *Pertama*, posisi puncak adalah tingkatan korporat yang biasanya terdiri dari para direksi dan CEO. Tugas utama mereka adalah memikirkan masa depan perusahaan secara komprehensif. *Kedua*, posisi menengah adalah tingkatan yang terdiri dari manajer tingkat divisi perusahaan. Tugas utama manajer adalah harus menerjemahkan pernyataan-pernyataan dan maksud yang diinginkan dalam tingkat korporat ke dalam tujuan-tujuan yang riil di dalam divisinya masing-masing. *Ketiga*, tingkat fungsional, mereka mengembangkan tujuan tahunan dan strategi-strategi jangka pendek pada berbagai fungsi perusahaan seperti SDM, keuangan, produksi, pemasaran dan lain sebagainya.

Berikut ini adalah tingkatan dalam formulasi startegi (Iwan Purwoto. 2006: 141):

## **1. Formulasi Strategi Korporat**

Strategi korporat adalah pedoman umum menajerial yang digunakan perusahaan multi bisnis yang merupakan rencana menajerial bagi satu bisnis saja, maka strategi korporat merupakan payung utama bagi seluruh bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu, tugas ini hanya akan dilakukan oleh pimpinan puncak perusahaan dan beberapa anggota utama dalam jajaran manajemen puncak.

Dengan demikian, terdapat empat area yang menjadi perhatian utama dalam memformulasi strategi korporasi bagi perusahaan multi bisnis, yakni sebagai berikut:

- 1) Menciptakan kombinasi multi bisnis.
- 2) Mengelola dan mendorong kinerja multi bisnis.
- 3) Mencari bentuk kombinasi portofolio bisnis untuk membentuk sinergi.
- 4) Menentukan skala prioritas dan alokasi sumber daya produktif.

## **2. Formulasi Strategi Unit Bisnis**

Formulasi strategi pada tingkat unit bisnis atau tingkat divisi harus sejalan dengan formulasi strategi bisnis secara keseluruhan. Formulasi strategi pada tingkat unit bisnis dilakukan dengan melibatkan para pengambil keputusan pada unit bisnis. Salah satu pendekatan yang cukup mudah dan banyak dikenal dalam memformulasikan strategi pada

tingkat unit bisnis adalah strategi generik yang dikemukakan oleh Michael Porter. Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam bisnis dengan semua kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri, yaitu ancaman pesaing baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman produk pengganti, dan persaingan antar perusahaan yang sudah ada dalam industri.

Pilihan perusahaan mengenai strategi, atau kelompok strategi untuk bersaing adalah didasarkan pada proses menganalisis semua faktor-faktor seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Faktor-faktor tersebut adalah ancaman masuknya pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok, ancaman produk pengganti dan persaingan antara perusahaan yang ada. Dengan kata lain, merumuskan strategi persaingan dalam suatu lingkungan industri dapat dipandang sebagai pilihan mengenai kelompok stratehis dengan persaingan di dalamnya. Untuk kepentingan demikian, Michael poeter kemudian menyarankan tiga strategi yang harus di pertimbangkan oleh perusahaan, yaitu strategi keunggulan biaya, diverensiasi, dan fokus.

### **3. Formulasi Strategi Fungsional**

Formulasi strategi fungsional dilakukan untuk setiap fungsi dari suatu perusahaan. Bidang fungsional di berbagai perusahaan sangat bervariasi. Tetapi, bidang utamanya meliputi strategi pemasaran, sumber daya manusia, operasional, riset, dan penembangan, serta strategi keuangan. Strategi tersebut akan menghasilkan tugas-tugas khusus yang di bentuk sebagai realisasi strategi bisnis.



## E. Kerangka Formulasi Strategi

Setiap perusahaan pasti menerapkan strategi masing-masing, baik perusahaan besar maupun kecil. Dalam proses formulasi strategi, divisi penyusun strategi perlu membuat kerangka rumusan. Kerangka ini bertujuan agar proses penusunan rumusan strategi berjalan sesuai rencana dan hasil yang diperoleh tetap sejalan dengan tujuan perusahaan. Menurut Fred R. David (2004), kerangka formulasi strategi dapat diterapkan untuk semua ukuran dan jenis perusahaan dan dapat membantu para penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Berikut ini susunan kerangka formulasi strategi menurut Fred R. David:

### 1. Tahap I : Input

Tahap ini berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap I dari kerangka kerja formulasi strategi terdiri dari Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) atau Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation), Analisa Lingkungan Internal, dan Matriks Analisa Lingkungan Eksternal. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan dalam formulasi strategi pada tahapan berikutnya.

### 2. Tahap II : Pencocokan

Tahapan ini fokus pada pembuatan alternatif-alternatif strategi yang tepat dengan mencocokkan pada faktor eksternal dan internal. Tahap pencocokan kerangka kerja strategi ini terdiri dari tiga teknik, yaitu:

- 1) Matriks SWOT (*Strengths Opportunities Weakness Threats*).

- 2) Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*).
- 3) *Matriks Grand Strategy*.

Tahap I atau tahap input merupakan dasar informasi yang menjadi bahan analisa dalam tahap II ini. Tahapan ini dikerjakan dengan cara mencocokkan peluang dan acaman dari faktor eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Hal ini dimaksudkan untuk menghasilkan alternatif strategi yang efektif. Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dianggap sebagai strategi yang menyerang, sedangkan strategi yang menggunakan atau memperbaiki kelemahan untuk menghindari ancaman disebut sebagai strategi bertahan.

### **3. Tahap III : Keputusan**

Tahap keputusan merupakan tahap akhir dari kerangka penyusunan strategi. Tahap ini menggunakan informasi input dari Tahap I untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dari Tahap II. Pelaksanaan tahapan ini adalah dengan teknik QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) sebagai teknik tunggal untuk memutuskan pilihan alternatif strategi yang dipilih setelah melalui tahap input dan pencocokan sebelumnya. QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

## **F. Proses Formulasi Strategi**

Proses formulasi strategi adalah dimana pelaksanaan penyusunan data informasi yang yang dianalisis dengan kerangka yang telah dibuat sebelumnya. Dalam proses formulasi strategi menurut Morton dan Coleman (2000: 17-22), terdapat ketertarikan antara struktur perusahaan dan budaya perusahaan, peran individu, teknologi, struktur perusahaan dan proses manajemen yang dipengaruhi oleh lingkungan sosio-ekonomis eksternal dan lingkungan teknologi eksternal.

Dengan demikian, terdapat langkah-langkah penting yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam formulasi strategi (Ruslan, 2003: 48), yakni sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan. Tentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan pada lingkungan tersebut.
- 2) Merumuskan faktor-faktor penting yang menjadi ukuran keberhasilan sesuai dengan perubahan lingkungan yang akan terjadi.
- 3) Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan strategi dan misi serta usahanya untuk meraih keunggulan bersaing.
- 4) Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.

- 5) Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Menurut Samuel C. Certo dan J. Paul Peter (1990: 120), perumusan mempunyai tahapan implementasi sebagai berikut:

- 1) Tahap I: Pengumpulan dan Analisis Keterangan Strategis

Tahap ini adalah tugas para eksekutif perusahaan untuk dapat menilai berbagai kecenderungan yang terjadi pada saat ini dan yang akan datang baik dari segi eksternalnya (pasar, persaingan, teknologi, regulasi, dan keadaan ekonomi), maupun segi internalnya (nilai perusahaan, keunggulan dan kemampuan, hasil produk dan pasar, dan kebijakan strategis sebelumnya).

- 2) Tahap II: Formulasi Strategi

Divisi ini juga harus memeriksa beberapa alternatif dan menyeleksi serta menciptakan profil atau visi strategis. Kekuatan formulasi sangat tergantung pada kekuatan proses yang dilalui atau yang dialami oleh divisi dalam membuat keputusan.

- 3) Tahap III: Perencanaan Proyek Induk Strategis

Dengan menggunakan metode manajemen proyek yang canggih dan benar dimana rencana disusun, dijelaskan, diprioritaskan, ditahapkan, dijadwalkan, dan diimplementasikan serta selalu dipantau secara berakala, maka proyek-proyek tersebut dapat dioptimalkan dalam suatu portofolio.

4) Tahap IV: Implementasi Strategi.

Tahap ini adalah tahap implementasi, yang mana kualitas suatu proyek sangat diharuskan. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu sistem komunikasi yang handal, cepat dan akurat yang dimulai dari tingkat rendah (*lower management*) hingga ke tingkat yang tinggi (*top management*).

5) Tahap V: Pemantauan, Peninjauan dan Pembaharuan Strategi.

Tahap ini membutuhkan indikator internal (kemajuan di bidang tujuan dan langkah strategis, kemajuan proyek) dan indikator eksternal (validitas asumsi dasar yang menjadi penciptaan visi). Umpan balik (*feedback*) dari berbagai sumber kegiatan baik untuk jangka pendek, menengah maupun panjang harus dioptimalkan secara terus-menerus.

## G. Kesimpulan

Formulasi strategi merupakan suatu proses yang mengkerangkai segala kegiatan dalam perusahaan. Setiap keputusan atau tindakan yang akan dilakukan, maka sebelumnya perlu melakukan formulasi strategi. Hal ini dilakukan supaya menghasilkan strategi yang tepat dan sesuai dengan harapan.

Setiap perusahaan tentu memiliki faktor utama mengapa melakukan perumusan masalah. Pada umumnya, formulasi strategi dilakukan karena terdapat 2 faktor, yaitu: terjadi suatu permasalahan dan adanya suatu keinginan. Faktor pertama

yang menjadi indikator dari perumusan masalah adalah permasalahan. Setiap perusahaan pasti akan mendapati satu permasalahan yang selalu terjadi, bahkan secara tiba-tiba. Sedangkan faktor kedua yang mendorong dilakukannya formulasi strategi adalah karena adanya suatu keinginan. Keinginan dapat berupa berbagai hal. Salah satunya yang paling pokok adalah keinginan untuk mencapai kondisi atau keadaan yang lebih baik untuk perusahaan.

Formulasi strategi perusahaan terdiri dari tiga tingkatan dalam pengambilan keputusan. *Pertama*, posisi puncak adalah tingkatan korporat yang biasanya terdiri dari para direksi dan CEO. Tugas utama mereka adalah memikirkan masa depan perusahaan secara komprehensif. *Kedua*, posisi menengah adalah tingkatan yang terdiri dari manajer tingkat divisi perusahaan. Tugas utama manajer adalah harus menerjemahkan pernyataan-pernyataan dan maksud yang diinginkan dalam tingkat korporat ke dalam tujuan-tujuan yang riil di dalam divisinya masing-masing. *Ketiga*, tingkat fungsional, mereka mengembangkan tujuan tahunan dan strategi-strategi jangka pendek pada berbagai fungsi perusahaan seperti SDM, keuangan, produksi, pemasaran dan lain sebagainya.

Kerangka formulasi strategi dapat diterapkan untuk semua ukuran dan jenis perusahaan dan dapat membantu para penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Berikut ini susunan kerangka formulasi strategi. Tahap I adalah Input. Tahap ini berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap

II adalah pencocokan. Tahapan ini fokus pada pembuatan alternatif-alternatif strategi yang tepat dengan mencocokkan pada faktor eksternal dan internal. Tahap III adalah Keputusan. Tahap keputusan merupakan tahap akhir dari kerangka penyusunan strategi. Tahap ini menggunakan informasi input dari Tahap I untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dari Tahap II.

Proses formulasi strategi adalah dimana pelaksanaan penyusunan data informasi yang yang dianalisis dengan kerangka yang telah dibuat sebelumnya. formulasi mempunyai tahapan implementasi sebagai berikut: 1) Tahap I: Pengumpulan dan Analisis Keterangan Strategis. Tahap ini adalah tugas para eksekutif perusahaan untuk dapat menilai berbagai kecenderungan yang terjadi pada saat ini dan yang akan datang. 2) Tahap II: Formulasi Strategi. Divisi para eksekutif ini juga harus memeriksa beberapa alternatif dan menyeleksi serta menciptakan profil atau visi strategis. Kekuatan formulasi sangat tergantung pada kekuatan proses yang dilalui atau yang dialami oleh divisi dalam membuat keputusan. 3) Tahap III: Perencanaan Proyek Induk Strategis dengan menggunakan metode manajemen proyek yang canggih dan benar dimana rencana disusun, dijelaskan, diprioritaskan, ditahapkan, dijadwalkan, dan diimplementasikan.



## PERENCANAAN STRATEGIS

### A. Pengertian Perencanaan Strategis

Menurut Siswanto (2005: 42), perencanaan adalah aktivitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu perusahaan sebagai suatu sistem yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Schermerhorn (1996: 138) juga menyebutkan perencanaan merupakan proses penentuan apa yang harus dikerjakan untuk mereralisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan strategis adalah suatu kegiatan menentukan program, dan strategi yang dapat mendukung perusahaan di masa depan. Menurut Robert N. Anthony (2000), perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun depan.



Perencanaan dilakukan dengan penyusunan berbagai teknis strategi, dan program. Perencanaan strategi juga berkaitan dengan pengembangan strategi atau program yang telah ditetapkan dengan membuat rencana kegiatan kerja.

Louis A. Allen (1963) memberikan penjelasan mengenai berbagai aktivitas perencanaan yang umum dilakukan banyak perusahaan, yaitu:

1. Perkiraan, yaitu suatu usaha yang dilakukan secara sistematis untuk meramalkan atau memperkirakan kondisi yang akan datang berdasarkan kesimpulan atau penarikan fakta yang telah diketahui.
2. Penetapan tujuan, adalah suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai dalam proses kegiatan kerja mendatang.
3. Pemrograman, merupakan suatu aktivitas yang bermaksud untuk menetapkan beberapa hal:
  - a. Langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencaai tujuan.
  - b. Unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah.
  - c. Urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.
4. Penjadwalan, suatu aktivitas yang menentukan waktu setiap kegiatan yang akan dilaksanakan ke depan secara urut agar dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan.
5. Penganggaran, merupakan aktivitas untuk membuat pernyataan atau pengelolaan mengenai sumber daya

khususnya keuangan yang disediakan untuk setiap kegiatan dalam perusahaan.

6. Pengembangan prosedur, yaitu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.
7. Penetapan dan interpretasi kebijakan, merupakan kegiatan yang dilakukan dalam menetapkan berbagai syarat berdasarkan kondisi manajemen dan pada sistem kerja setiap karyawan.

## **B. Pentingnya Perencanaan Strategis**

Perencanaan merupakan hal mendasar dalam suatu perusahaan. Tujuan dari perusahaan bahkan ditentukan oleh perencanaan para pengelolanya. Perencanaan dilakukan pada saat awal pembentukan perusahaan. Aktivitas perencanaan pada awalnya merupakan penetapan tujuan dari pembentukan perusahaan. Setelah menentukan tujuan, kemudian melakukan penyusunan berbagai strategi dan teknik pencapaian tujuan yang menjadi tugas ketika perusahaan didirikan.

Penentuan strategi, program, dan pencapaian-pencapaian yang dilakukan juga harus melalui perencanaan yang matang. Hal ini dikarenakan bahwa keberhasilan suatu program atau strategi dipengaruhi oleh perencanaan strategi yang efektif.

Berdasarkan penjelasan di atas, perencanaan strategi sangat penting untuk dilaksanakan pada perusahaan. Hasibuan (2009: 91) menegaskan tentang pentingnya perencanaan, yaitu:

- 1) Tanpa perencanaan berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai.

- 2) Tanpa perencanaan tidak ada pedoman pelaksanaan, sehingga banyak pemborosan.
- 3) Perencanaan adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan.
- 4) Tanpa perencanaan, tidak ada keputusan dan proses manajemen.

### **C. Karakteristik Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis memiliki karakteristik Karakteristik utama terdiri dari tiga, yaitu:

1. Perencanaan tersebut harus berkaitan atau meramalkan situasi dan keadaan masa depan.
2. Perlunya identifikasi dan mempertimbangkan terkait berbagai tindakan yang sesuai untuk dilaksanakan pada masa depan.
3. Tindakan sesuai yang diambil merupakan aspek penting dalam proses perencanaan.

### **D. Fungsi dan Tujuan Perencanaan Strategis**

Berikut ini adalah tujuan pelaksanaan perencanaan strategi pada perusahaan:

1. Standar Pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaanya.
2. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.
3. Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur perusahaan), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.

4. Mendapat kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
5. Meminalkan kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu.
- 6) Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan.
- 7) Menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan.
- 8) mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui.
- 9) Mengarahkan pada pencapaian tujuan

Selanjutnya, Robbins dan Coulter (2002) menjelaskan bahwa terdapat empat fungsi dari perencanaan, yaitu perencanaan berfungsi sebagai arahan, perencanaan memitlimalkan dampak dari perubahan, perencanaan meminimalkan pemborosan dan kesiasiaan, serta perencanaan menetapkan standar dalam pengawasan kualitas.

#### 1. Perencanaan sebagai Pengarah

Perencanaan menghasilkan upaya untuk meraih sesuatu dengan cara yang lebih terkoordinasi. Perusahaan yang tidak menjalankan perencanaan dapat menimbulkan konflik kepentingan, pemborosan sumber daya, dan ketidakberhasilan dalam pencapaian tujuan, hal ini diakarenakan setiap bagian atau divisi dari perusahaan bekerja secara individual tanpa ada koordinasi yang jelas dan terarah. Perencanaan dalam hal ini memegang fungsi pengarahan dari apa yang harus dicapai oleh perusahaan.

2. Perencanaan sebagai Minimalisasi Ketidakpastian

Pada dasarnya, kondisi internal dan eksternal perusahaan akan mengalami perubahan. Perubahan yang terjadi terkadang sesuai dengan apa yang kita perkirakan, tetapi ada juga yang di luar perkiraan. Hal ini menimbulkan ketidakpastian bagi perusahaan. Ketidakpastian inilah yang coba diminimalisir melalui kegiatan perencanaan. Dengan adanya perencanaan, diharapkan ketidakpastian yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang dapat diantisipasi jauh-jauh hari.

3. Perencanaan sebagai Minimalisasi Pemborosan Sumber Daya

Perencanaan juga berfungsi sebagai alat untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan secara efisien. Jika perencanaan dilakukan dengan baik, maka jumlah sumber daya yang diperlukan, dengan cara bagaimana penggunaannya, dan untuk penggunaan apa saja dengan lebih baik dipersiapkan teralokasi dengan baik sebelum kegiatan dijalankan. Dengan demikian, pemborosan yang terkait dengan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat diminimalkan, sehingga tingkat efisiensi dari perusahaan menjadi meningkat.

4. Perencanaan sebagai Penetapan Standar dalam Pengawasan Kualitas

Perencanaan berfungsi sebagai penetapan standar kualitas yang harus dicapai oleh perusahaan. Dalam

perencanaan, perusahaan menentukan tujuan dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pengawasan, perusahaan membandingkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan realisasi di lapangan, membandingkan antara standar yang ingin dicapai dengan realisasi di lapangan, mengevaluasi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi, hingga mengambil tindakan yang dianggap perlu untuk memperbaiki Kinerja perusahaan. Dengan pengertian tersebut, maka perencanaan berfungsi sebagai penetapan standar kualitas.

## **E. Pendekatan dalam Perencanaan Strategis**

Pendekatan dalam perencanaan strategis memiliki beberapa jenis yang memiliki fungsi masing-masing serta kelebihan dan kekurangan dalam pengaplikasiannya, yang dipaparkan oleh Hadi Sudarto (2001), yakni sebagai berikut:

### **1. Sinoptik Komprehensif (*Rational Comprehensive*)**

Pendekatan sinoptik merupakan pendekatan perencanaan yang sangat banyak digunakan. Pendekatan ini cenderung menggunakan model berfikir sistem dalam perencanaan. Sehingga, objek perencanaan dipandang sebagai kesatuan yang bulat dengan satu tujuan yang disebut visi. Singkatnya, pendekatan ini melihat setiap objek dari sudut pandang sistem. Keunggulan penggunaan pendekatan sinoptik komprehensif adalah sebagai berikut:

- a. Metode yang digunakan cukup sederhana dan sesuai untuk pemecahan masalah secara umum.

- b. Perencanaan model ini bersifat keahlian. Oleh karena itu, perencana harus mengetahui dan memahami berbagai hal dalam perencanaan baik itu dari segi teknis maupun filosofis.
- c. Perencanaan ini dilakukan perseorangan. Tetapi tidak menutup kemungkinan bersifat kolektif dengan asumsi kepentingan individu menyesuaikan kepentingan kelompok.
- d. Karakter dasar pendekatan ini adalah bersifat menyeluruh, yakni mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, budaya dan lingkungan. Sehingga, semua masalah ingin coba diselesaikan.

Sedangkan kelemahan dari pendekatan ini adalah sebagai berikut:

- a. Penggunaan pendekatan perencanaan ini biasanya kurang dapat memperhitungkan sumber daya yang tersedia, karena asumsi yang digunakan adalah bahwa sumber daya masih dapat dicari dan diusahakan.
- b. Pembuat rencana dan keputusan dipegang oleh para ahli, sedangkan anggota lainnya hanya diberikan sedikit peran. Peran yang diberikan biasanya hanya dalam bentuk *public hearing* yang sifatnya semional.

## 2. *Disjoined Inkremental*

Jenis pendekatan ini didasarkan pada kemampuan intuisi dan kinerja personalnya. Pendekatan ini bersifat desentralisasi dan bersifat jangka pendek. Perencana dalam membuat rencana atau keputusan selalu mempertimbangkan aspek lain, seperti lingkungan, budaya, dan keadaan eksternal dan internal perusahaan.

Keunggulan dari pendekatan ini adalah digunakan banyak perusahaan karena tidak memerlukan banyak informasi dan proses pengambilan keputusan lebih cepat. Pendekatan ini biasanya didasarkan pada pengalaman-pengalaman perencanaan dan memiliki porsi rasionalitas lebih kecil daripada pendekatan sebelumnya.

Kelemahan dari pendekatan ini adalah kondisi masyarakat yang bersifat pluralis dan terdiri dari kelompok-kelompok kecil. Banyak yang memerdebatkan bahwa dalam pendekatan ini, masyarakat umumnya didominasi oleh perusahaan dengan kompetisi yang tidak adil. Dengan demikian, perusahaan dengan masyarakat yang menjadi pemenang saja yang terwakili dalam perencanaan.

Pendekatan ini juga tidak memperhatikan efektivitas anggaran yang digunakan untuk kegiatan dan program, sehingga banyak kegiatan yang bersifat monoton dan selalu ada penggunaan anggaran yang berlebihan. Hal ini dikarenakan bahwa anggaran yang ditentukan tahun berikutnya hanya berdasarkan pengeluaran anggaran dari tahun sebelumnya. Perhitungan ini hanya didasarkan pada kenaikan biaya dan besarnya kebutuhan yang diperlukan dengan pertimbangan kebutuhan dan biaya operasional tahun sebelumnya.

### **3. Transaktif**

Pendekatan transaktif mengedepankan pada pengalaman masyarakat dalam mengungkapkan permasalahan kebijakan. Pendekatan ini menekankan pada harkat setiap individu dan menjunjung tinggi kepentingan pribadi yang bersifat



desentralisasi. Maksud dari desentralisasi yang transaktif adalah pemimpin dan bawahannya menekankan pengembangan individu dalam kemampuan membuat keputusan. Artinya, setiap individu memiliki kesempatan untuk berkembang bersama secara keseluruhan.

Keunggulan dari pendekatan transaktif adalah penekanan anggota dan perusahaan lebih diutamakan. Penekanan ini tidak hanya berupa pencapaian secara empiris, tetapi secara keseluruhan. Pendekatan ini juga lebih menekankan adanya proses dialog atau diskusi baik itu antar individu maupun antar perusahaan, sedangkan perencanaan hanya menjadi mediator. Dengan demikian, pendekatan transaktif justru menjadi kebalikan dari pendekatan inkremental yang hanya mengedepankan pemikiran ekonomis masing-masing kepentingan individu.

Kelemahan dari pendekatan ini adalah besarnya biaya operasional yang diperlukan. Hal ini dikarenakan bahwa pendekatan ini memerlukan akomodasi kebutuhan setiap anggota perusahaan secara marginal.

Berdasarkan penjelasan tiga jenis pendekatan di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap jenis pendekatan dapat dimanfaatkan dan digunakan dengan baik. Hal mendasar yang perlu diperhatikan dalam penggunaannya adalah dengan memahami segala aspek dalam perusahaan, seperti anggota, kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek tersebut, pimpinan dapat memutuskan jenis pendekatan apa yang perlu diaplikasikan.

## **F. Proses Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis umumnya digunakan untuk mengatur segala kegiatan perusahaan dengan menentukan langkah-langkah tertentu untuk menempuhnya. Berikut beberapa tahapan penting dalam perencanaan strategis dalam Indra dan Sufian (2013), yaitu:

### **1. Pengamatan Lingkungan Bisnis**

Pengamatan lingkungan bisnis terbagi menjadi dua jenis, yaitu analisis lingkungan internal dan eksternal. *Pertama*, analisis lingkungan internal memahami berbagai kegiatan yang berada di dalam perusahaan. Kegiatan yang dimaksud adalah berkenaan dengan struktur, budaya dan sumber daya perusahaan. Setiap aspek ini perlu diperhatikan, karena semua itu adalah inti dari perusahaan. Strategi yang digunakan dalam membuat perencanaan adalah dengan memperhatikan tatanan struktur, budaya dari perusahaan dan sumber daya yang diperlukan.

*Kedua*, analisis lingkungan eksternal merupakan pengamatan pada setiap aspek dan variabel yang berada di luar perusahaan. Kondisi lingkungan luar adalah yang membuat perusahaan dapat hidup. Lingkungan ini dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial.

### **2. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi merupakan pengembangan jangka panjang untuk manajemen perusahaan yang efektif untuk proses kelangsungan suatu perusahaan. perumusan strategi ini

terdiri dari misi perusahaan, penentuan tujuan, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

- a. Misi, merupakan tujuan atau alasan mengapa perusahaan hidup. Misi ditetapkan untuk menciptakan tujuan dasar yang menjadi ciri khas dari suatu perusahaan. Misi dapat ditetapkan secara sempit atau luas. Misi secara sempit cenderung menegaskan bahwa bisnis atau tujuan utama dari perusahaan. Misi ini juga membatasi jangkauan aktivitas perusahaan. Sedangkan misi secara luas lebih melebarkan jangkauan aktivitas. Perluasan ini bertujuan untuk lebih banyak memasukkan tipe produk dan jasa, pasar, dan teknologi. Permasalahan dari misi ini adalah tidak adanya identifikasi dengan jelas mengenai aspek dari jangkauan ini, jadi mungkin dapat membingungkan baik itu anggota perusahaan maupun pihak luar yang berkaitan dengan perusahaan.
- b. Penetapan tujuan, yaitu merupakan hasil akhir dari perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan. Pencapaian tujuan adalah wujud atau hasil dari penyelesaian misi.
- c. Strategis, merupakan rumusan perencanaan yang komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan persaingan.
- d. Kebijakan, memberikan pedoman yang luas untuk pengambilan keputusan perusahaan secara

keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menggabungkan perumusan strategis dan implementasi.

### **3. Implementasi Strategis**

Implementasi strategis merupakan suatu proses suatu perusahaan yang mewujudkan dan menjalankan strategi dan kebijakan yang telah ditentukan. Proses ini dapat dikatakan dapat merubah budaya, struktur dan sistem perusahaan secara menyeluruh. Proses realisasi ini biasanya dilakukan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Berikut beberapa penjelasan mengenai program, anggaran, dan prosedur.

- a. Program, merupakan aspek yang memiliki pengaruh dalam penyelesaian perencanaan. Program melibatkan restrukturisasi pada perusahaan, perubahan budaya internal, atau awal dari penelitian baru. Penggunaan program ini biasanya hanya sekali pakai. Tetapi, ada juga yang digunakan untuk beberapa kali, tergantung dari keadaan lingkungan yang mendukung.
- b. Anggaran, merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Anggaran merupakan bagian penting dalam proses berjalannya segala program. Setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya operasional dalam pelaksanaannya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk perencanaan dan pengendalian.
- c. Prosedur, yaitu sistem atau teknik yang menggambarkan secara rinci mengenai bagaimana suatu tugas dapat

diselesaikan. Langkah-langkah sistem ini biasanya berurutan. Prosedur secara khusus biasanya merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program dengan baik.

#### **4. Evaluasi dan Pengembangan**

Evaluasi dan pengembangan merupakan hasil dari berjalannya kegiatan dan program dalam perusahaan. Pada bagian ini biasanya diadakan suatu rapat yang membahas semua hasil program yang telah selesai. Tindakan perbaikan akan dilakukan apabila program yang dijalankan tidak mencapai target. Kegiatan ini dapat membantu manajemen untuk meninjau kembali strategi dan program yang telah disusun. Berdasarkan hasil kinerja program melalui evaluasi, manajemen juga dapat melakukan penyesuaian terhadap perumusan dan implementasi strategi.

#### **G. Kesimpulan**

Perencanaan merupakan proses penentuan apa yang harus dikerjakan untuk mereralisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan perencanaan strategis adalah suatu kegiatan menentukan program, dan strategi yang dapat mendukung perusahaan di masa depan.

Perencanaan merupakan hal mendasar dalam suatu perusahaan. Tujuan dari perusahaan bahkan ditentukan oleh perencanaan para pengelolanya. Selain itu, perencanaan juga bertugas menentukan strategi, program, dan pencapaian-pencapaian yang dilakukan juga harus melalui perencanaan yang matang. Hal ini dikarenakan bahwa keberhasilan suatu

program atau strategi dipengaruhi oleh perencanaan strategi yang efektif.

Perencanaan strategis memiliki karakteristik Karatersitik utama terdiri dari tiga, yaitu: 1) Perencanaan tersebut harus berkaitan atau meramalkan situasi dan keadaan masa depan. 2) Perlunya identifikasi dan mempertimbangkan terkait berbagai tindakan yang sesuai untuk dilaksanakan pada masa depan. 3) Tindakan sesuai yang diambil merupakan aspek penting dalam proses perencanaan.

Pendekatan perencanaan ini memiliki beberapa jenis yang memiliki fungsi masing-masing serta kelebihan dan kekurangan dalam pengaplikasiannya, pendekatan tersebut adalah: 1) Sinoptik Komprehensif, Pendekatan sinoptik merupakan pendekatan perencanaan yang sangat banyak digunakan. Pendekatan ini cenderung menggunakan model berfikir sistem dalam perencanaan. 2) *Disjoined Inkremental*, Jenis pendekatan ini didasarkan pada kemampuan intuisi dan kinerja personalnya. Pendekatan ini bersifat desentralisasi dan bersifat jangka pendek. 3) Transaktif, Pendekatan ini mengedepankan pada pengalaman masyarakat dalam mengungkapkan permasalahan kebijakan. Pendekatan ini menenakankan pada harkat setiap individu dan menjunjung tinggi kepentingan pribadi yang bersifat desentralisasi.

Perencanaan strategis umumnya digunakan untuk mengatur segala kegiatan perusahaan dengan menentukan langkah-langkah tertentu untuk menempuhnya. Langkah-langkah tersebut adalah: Pengamatan lingkungan bisnis, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengembangan.





## ANALISIS SWOT

### A. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT pertama kali diperkenalkan oleh Albert S Humphrey pada tahun 1960-an, dalam memimpin proyek riset di *Stanford Research Institute* yang menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500.

Menurut Freddy Rangkuti (2004) Analisis SWOT adalah indikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Berikut ini adalah penjelasan kepanjangan dari SWOT (Amin, 1994: 75):

- 1) Kekuatan (*strengths*), adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar suatu perusahaan.



- 2) Kelemahan (*weaknesses*), adalah keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya alam, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.
- 3) Peluang (*opportunities*), adalah situasi/kecenderungan utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
- 4) Ancaman (*threats*), adalah situasi/kecenderungan utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

Menurut Sondang P. Siagian (2000: 172), analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Sedangkan menurut Philip Kotler (2000), analisis SWOT diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Apabila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT adalah suatu alat atau instrumen yang merupakan bagian dari perencanaan strategis. Perusahaan menggunakan SWOT untuk menganalisis kekuatan (*strengths*) perusahaan dan peluang (*opportunities*) yang muncul. Analisis SWOT juga berfungsi untuk meminimalisir kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) yang mungkin mengancam suatu perusahaan.

## **B. Fungsi dan Tujuan Analisis SWOT**

Menurut Ferrel dan Harline (2005), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

Analisis SWOT mengarahkan analisis strategi dengan cara memfokuskan perhatian pada kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang merupakan hal yang kritis bagi keberhasilan perusahaan. Dengan demikian, tujuan analisis SWOT pada perusahaan adalah untuk membenarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang telah dianalisis. Apabila terdapat kesalahan, agar perusahaan itu berjalan dengan baik maka perusahaan itu harus mengolah untuk mempertahankan serta memanfaatkan peluang yang ada secara baik begitu juga pihak perusahaan harus mengetahui kelemahan yang dihadapi agar menjadi kekuatan serta mengatasi ancaman menjadi peluang.

## **C. Faktor-Faktor Analisis SWOT**

Pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, dan strategi, dan kebijakan dari perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus

menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi di saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2004: 173), terdapat faktor-faktor strategis dalam analisis SWOT, yakni sebagai berikut:

### **1. Faktor Kekuatan**

Faktor kekuatan yang dimaksud adalah faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis, yang meliputi kompetisi khusus yang terdapat dalam perusahaan yang berakibat pada keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Hal ini dikarenakan bahwa satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar.

### **2. Faktor Kelemahan**

Faktor kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

### **3. Faktor Peluang**

Definisi peluang secara sederhana peluang ialah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.

### **4. Faktor Ancaman**

Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian

peluang yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika jika tidak diatasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan.

Sedangkan dari segi hasil analisis SWOT, terdapat beberapa faktor yang berpengaruh, yaitu:

## **1. Faktor Internal**

### **a. *Strength***

*Strength* merupakan analisis terhadap kekuatan yang dimiliki oleh bisnis yang akan dijalankan, seperti segi kualitas, lokasi, atau unsur kekuatan lain yang membuat lebih unggul daripada kompetitor lainnya. Buatlah daftar kekuatan sebanyak-banyaknya, sehingga anda dapat mengetahui apa yang membedakan bisnismu dengan bisnis serupa yang mirip dengan milikmu. Tujuannya, agar anda mempunyai *authenticity* atau ciri khas yang membedakan dari kompetitor dengan ide bisnis sejenis.

### **b. *Weakness***

*Weakness* adalah kelemahan bisnis jika dibandingkan dengan kompetitor. Perkirakan segala kekurangan yang anda miliki agar ketika hendak melakukan promosi, anda bisa mengetahui poin mana yang mempunyai letak aman hingga tidak menyinggung kelemahan yang dimiliki oleh bisnis. Tapi di sisi lain, jika anda bisa memanfaatkan kekuranganmu menjadi kelebihan pada strategi periklananmu, itu lebih baik lagi.

## 2. Faktor Eksternal

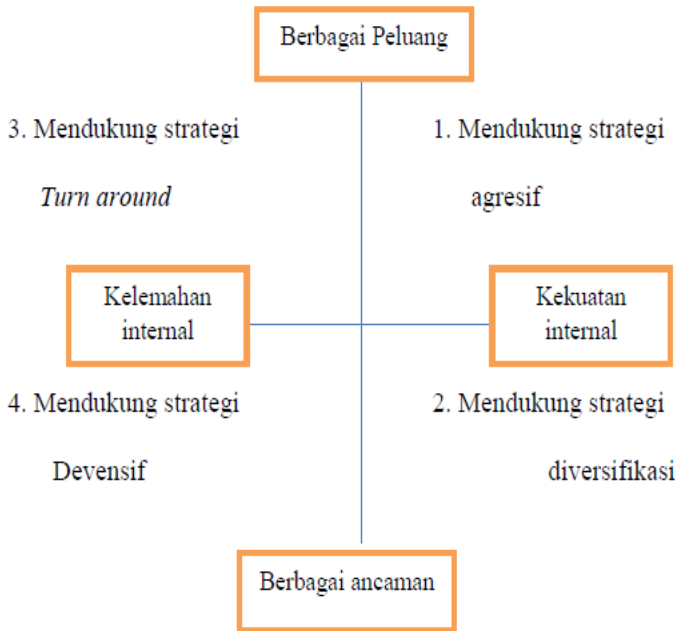
### a. *Opportunity*

*Opportunity* adalah peluang yang bisa anda raih setelah menganalisis posisi melalui dua faktor internal di atas. Peluang juga bisa anda tentukan melalui penghitungan budget yang akan anda keluarkan untuk melakukan promosi atau iklan tertentu. Buatlah perencanaan program di awal pembuatan bisnis yang bisa anda perbarui setiap 3-6 bulan sekali agar dapat menganalisis program mana yang efisien untuk digunakan ke depannya.

### b. *Threat*

Arti *Threat* adalah ancaman, tetapi bukan mengartikan ancaman dalam bentuk serangan dari kompetitor, melainkan bagaimana masa depan bisnis anda berdasarkan keputusan yang diambil saat ini. Selain itu, ada beberapa hal yang perlu diperhitungkan dan masukkan dalam kolom *threat*, seperti ketersediaan sumber daya, jangka waktu minat konsumen, serta *break-even point* atau titik impas kembalinya modal bisnis yang sudah kamu keluarkan di awal.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*). Berikut ini adalah diagram analisis SWOT (Freddy Rangkuti, 2004: 18-20):



**Keterangan:**

- 1) Kuadran 1: ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- 2) Kuadran 2: meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah strategi diversifikasi (produk/pasar). Strategi ini menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang.

- 3) Kuadran 3: perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelamahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik.
- 4) Kuadran 4: ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

## **D. Model Pendekatan Analisis SWOT**

Menurut Freddy Rangkuti (2004: 31-32), terdapat lima model pendekatan yang digunakan dalam analisis SWOT. Model pendekatan dalam menganalisa SWOT tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Matrik SWOT**

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis:

## DIAGRAM MATRIK

<div style="text-align: center;">  </div>	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	<p style="text-align: center;">Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal</p>	<p style="text-align: center;">Tentukan 5-10 kelemahan internal</p>
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (O)</p> <p style="text-align: center;">Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI SO</p> <p style="text-align: center;">Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI WO</p> <p style="text-align: center;">Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p style="text-align: center;">THREATS (T)</p> <p style="text-align: center;">Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI ST</p> <p style="text-align: center;">Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI WT</p> <p style="text-align: center;">Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

### Keterangan:

#### 1) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.



2) Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan dalam yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Terdapat 8 langkah dalam menyusun matrik SWOT, yaitu:

- 1) Tuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
- 2) Tuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.
- 3) Tuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
- 4) Tuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
- 5) Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
- 6) Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.

- 7) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
- 8) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat.

## **2. Matrik Boston Consulting Group (BCG)**

Matrik BCG diciptakan oleh Boston Consulting Group (BCG) yang mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik *cash-flow* nya, serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan. Matrik BGC juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk dalam pasar. Cara penggunaan Matrik BCG adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi unit analisis.
- 2) Mengumpulkan data statistik yang diperlukan untuk analisis.
- 3) Menghitung pangsa pasar relatif.
- 4) Membuat plot pangsa pasar pada diagram matrik BCG
- 5) Rumusan Setiap kuadran.

## **3. Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS)**

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (Internal Strategic Faktors Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor

strategi internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan (Freddy Rangkuti, 2004: 22-24). Tahapannya adalah:

- 1) Tentukan dan susun faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- 2) Beri bobot masing masing faktor tersebut dengan skala mulai dengan dari 1,0 (paling penting) samapai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.)
- 3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing fakor dengan memberikan skala mulai 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasrkan pegaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua vaiabel yang amsuk kategori kekuatan) di beri nilai mulai dari +1 sampai +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama, asedangkan variabel yang bersifat negatif sebaliknya.

Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industry, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya 4.

#### **4. Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS)**

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal

(EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS) (Freddy Rangkuti, 2004: 46):

- 1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- 2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- 3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika ancaman sangat besar, ratingnya adalah 1, sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang dinilai bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- 5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung.

- 6) Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

## **5. Matrik SPACE**

Tujuan penggunaan matrik SPACE adalah agar perusahaan dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan matrik SPACE, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vektor yang bersifat positif, baik untuk kekuatan keuangan (KU) maupun kekuatan industri (KI). Hal ini menunjukkan bahwa suatu perusahaan secara finansial relatif cukup kuat, sehingga dia dapat memanfaatkan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

## **6. Matrik Grand Strategy**

Model Analisis ini digunakan untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau memecahkan permasalahan yang terjadi. Penggunaan matrik ini dapat menggambarkan secara jelas mengenai ancaman dan peluang yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

## E. Proses Analisis SWOT

Dalam melakukan Analisis SWOT, kita perlu membuat beberapa pertanyaan dan menjawabnya sendiri seperti contoh-contoh berikut ini :

1. *Strength* (Kekuatan)
  - a. Kelebihan apa yang dimiliki oleh perusahaan ?
  - b. Apa yang membuat organisasi lebih baik dari perusahaan lainnya?
  - c. Keunikan apa yang dimiliki oleh perusahaan ?
  - d. Apa yang menyebabkan kita mendapatkan penjualan ?
  - e. Apa yang dilihat atau dirasakan oleh konsumen kita sebagai suatu kelebihan ?
2. *Weakness* (Kelemahan)
  - a. Apa yang dapat ditingkatkan dalam perusahaan ?
  - b. Apa yang harus dihindari oleh perusahaan ?
  - c. Faktor apa yang menyebabkan kehilangan penjualan ?
  - d. Apa yang dilihat atau dirasakan oleh konsumen kita sebagai suatu kelemahan perusahaan kita ?
  - e. Apa yang dilakukan oleh pesaing sehingga mereka dapat lebih baik dari perusahaan kita ?
3. *Opportunities* (Peluang)
  - a. Kesempatan apa yang dapat kita lihat ?
  - b. Perkembangan tren apa yang sejalan dengan perusahaan kita ?

4. *Threats* (Ancaman)
  - a. Hambatan apa yang kita hadapi sekarang ?
  - b. Apa yang dilakukan oleh pesaing perusahaan ?
  - c. Perkembangan teknologi apa yang menyebabkan ancaman bagi perusahaan ?
  - d. Adakah perubahan peraturan pemerintah yang akan mengancam perkembangan perusahaan ?

Selanjutnya adalah beberapa langkah dalam menyusun Analisis SWOT (Moh. Nazir 1988: 211) , yakni sebagai berikut:

### **1. Pengumpulan data**

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan Data yang berhubungan erat dengan studi dan objek penelitian. Data yang dikumpulkan dapat berupa data primer maupun sekunder. Data primer didapat melalui beberapa metode. Metode pengumpulan data primer antara lain:

- a. Metode Pengamatan Langsung  
Metode ini cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut. Cara mencatat pengamatan tidak mempunyai standar tertentu yang terpenting adalah fenomena dapat dicatat dan perilaku dapat diketahui dengan jelas.
- b. Metode dengan menggunakan pertanyaan
  - 1) Kuesioner, adalah sebuah set pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dimana yang menulis isinya adalah responden.

- 2) Wawancara, adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara penanya dengan penjawab dengan menggunakan alat yang dinamakan paduan wawancara (*interview guide*).

## 2. Analisis

Analisis merupakan suatu proses yang dapat memberi makna pada data dalam memecahkan permasalahan penelitian dengan memperlihatkan hubungan-hubungan antara fenomena yang kemudian dibuat penafsiran-penafsiran terhadap hubungan antara fenomena yang terjadi.

Tahapan analisis dalam SWOT adalah memanfaatkan semua data dan informasi dalam model-model kuantitatif perumusan strategi (Freddy Rangkuti, 2001:30). Analisis SWOT terlebih dahulu dilakukan pencermatan (*scanning*) yang pada hakekatnya merupakan pendataan dan pengidentifikasian sebagai pra analisis. Model-model yang digunakan dalam analisis SWOT antara lain sebagai berikut:

- 1) Matrik SWOT
- 2) Matrik BCG
- 3) IFAS-EFAS (*Internal-External Strategic Factor Analysis Summary*).
- 4) Matrik SPACE
- 5) Matrik Grand Strategy

Penggunaan beberapa analisis akan lebih baik, sehingga menghasilkan rumusan strategi yang dapat menyelesaikan permasalahan dan strategi yang terbentuk sesuai dengan tujuan dan lingkungan suatu perusahaan.



## F. Kesimpulan

Analisis SWOT adalah indifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman).

Terdapat faktor-faktor strategis dalam analisis SWOT, yaitu: 1) Faktor kekuatan, maksudnya adalah faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis, yang meliputi kompetisi khusus yang terdapat dalam perusahaan yang berakibat pada keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. 2) Faktor kelemahan, adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. 3) Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika jika tidak diatasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa depan.

Sedangkan model-model dalam analisis SWOT terdiri dari: 1) Matrik SWOT, Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi

perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. 2) Matrik BGC, matrik ini dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk dalam pasar. 3) Analisis faktor strategis internal (IFAS) dan Analisis faktor strategis eksternal (EFAS), Analisis ini disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan. 4) Matrik SPACE, tujuan penggunaan matrik SPACE adalah agar perusahaan dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. 5) Matrik Grand Strategy, model Analisis ini digunakan untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau memecahkan permasalahan yang terjadi.

Dalam proses analisis SWOT, langkah-langkah dalam menyusun Analisis SWOT adalah: 1) Pengumpulan data, pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan data yang berhubungan erat dengan studi dan objek penelitian. 2) Analisis, analisis merupakan suatu proses yang dapat memberi makna pada data dalam memecahkan permasalahan penelitian dengan memperlihatkan hubungan-hubungan antara fenomena yang kemudian dibuat penafsiran.





# MANAJEMEN STRATEGI DI ERA GLOBALISASI

## A. Evolusi Manajemen Strategi

Manajemen strategi mengalami perubahan dari tahun ke tahun. Perubahan yang terjadi dari sistem yang sederhana hingga yang kompleks. Hal ini dikarenakan terjadinya perubahan kondisi dan situasi dalam suatu lingkungan. Dengan demikian, munculnya manajemen strategi dalam dunia bisnis semata melalui tahapan selama beberapa tahun. Perkembangan evolusi manajemen dikelompokkan dalam beberapa tahapan, yakni sebagai berikut:

Pada tahapan pertama, manajemen strategi muncul pada awal tahun 1900-an pada saat lingkungan bisnis cenderung stabil dan selalu selaras dengan kepentingan perusahaan. Hal ini dikarenakan belum terlalu banyak pesaing. Dengan demikian, perusahaan hanya membuat anggaran setiap tahun dan mengontrol setiap akhir periode anggaran berdasarkan

jangka waktu yang relatif pendek ini. Hal ini dirasa belum dapat mencerminkan suatu perencanaan strategik, sehingga penekanannya hanya seputar pada aspek pengendalian dan bukan untuk maksud strategik. Semangat yang dianut manajemen pada tahapan ini adalah pengendalian manajemen, dan target yang dijadikan ukuran penilaian kinerja adalah memenuhi anggaran yang telah ditetapkan.

Tahapan yang kedua terjadi pada saat ekonomi dunia mulai tumbuh. Tahapan kedua ini pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan tahapan pertama, dimana semua teknik dan alat analisa yang digunakan pada tahapan pertama tetap digunakan. Perbedaannya hanya terletak pada jangka waktu anggaran, yakni jangka panjang, biasanya mencakup lima tahunan. Secara teknis, hal ini biasanya dimulai dengan melakukan peramalan penjualan untuk beberapa tahun ke depan dan kemudian menerjemahkan hasil ramalan tersebut lebih jauh ke dalam bidang produksi, sumber daya manusia, keuangan, dan pemasaran. Dalam tahapan ini, penganggaran modal *Capital Budgeting* mulai dikenal dengan teknik analisa *payback* dan *discounted cash flow*.

Pada tahapan berikutnya, lingkungan bisnis mulai banyak berubah. Perekonomian tidak lagi tumbuh sepesat sebelumnya dan perusahaan baru tumbuh dengan suburnya. Hal ini berakibat adanya tingkat persaingan yang sangat tinggi dan tajam, sehingga secara tidak langsung memperkuat posisi konsumen untuk mengadakan tawar menawar. Pimpinan perusahaan lebih memusatkan pada soal pemasaran yang berorientasi pada pemenuhan kepuasan konsumen dengan memperhitungkan para pesaing. Pada tahapan ini juga mulai

berkembang teknik-teknik baru, misalnya segmentasi bisnis, model regresi program simulasi dan alat analisa matrik yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group, McKinsey dan Little.

Konsep ini mulai digunakan perusahaan untuk menyusun perencanaan strategiknya. Pada tahapan ketiga, ini mulai muncul kesadaran bahwa dengan adanya perencanaan yang baik akan menjamin suatu rencana. strategik akan berhasil dan perusahaan yang menerapkan proses tersebut akan mempunyai keuntungan yang tinggi.

Tahapan keempat mulai mengkombinasikan pola berpikir strategik dengan proses manajemen. Segala sesuatu yang bersifat strategik tidak hanya berinti pada proses perencanaan saja tetapi dilanjutkan sampai pada tingkat operasi dan pengawasan. Mobilisasi dana, daya, dan struktur organisasi juga mulai dipertimbangkan secara lebih strategik dalam proses manajemen strategik, keberhasilan merencanakan, menerapkan serta mengawasi penerapan rencana bisnis akan membuat perusahaan tumbuh dan berkembang.

## **B. Peran Manajemen Strategi di Era Globalisasi**

Proses manajemen strategis membantu perusahaan mengidentifikasi apa yang ingin dicapai dan bagaimana seharusnya perusahaan mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Oleh sebab itu, perlu diuraikan strategi-strategi yang selayaknya dilakukan perusahaan-perusahaan dalam menyongsong era globalisasi.

Salah satu peran penting manajemen strategi di era globalisasi adalah mengembangkan visi dan misi perusahaan. Di era globalisasi sekarang ini, persaingan dalam dunia bisnis semakin besar. Setiap perusahaan mencoba untuk bersaing dengan inovasi strategi-strategi yang dikembangkan. Untuk menentukan strategi yang lebih tinggi, maka perusahaan perlu mengembangkan visi yang menjadi tujuan dari perusahaan tersebut.

Visi strategis merupakan suatu tujuan tentang arah ke depan dan tindakan bisnis suatu perusahaan. Konsep yang memandu perusahaan untuk melakukan sesuatu dan menjadi sesuatu. Sedangkan, misi strategik mendefinisikan visi perusahaan dan memberikan tinjauan yang jelas tentang apa yang ingin dilakukan untuk pelanggannya. Dalam membuat misi, kita hendaknya mempertimbangkan segala kemampuan dan kelemahan yang ada, sehingga isi dari misi bukan menjadi suatu angan-angan atau janji-janji. Dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan misi bisnis dan visi strategik, manajemen dapat menanamkan pada pekerja tentang pengertian dan maksud yang meyakinkan arah perusahaan pada masa yang akan datang (Taufiqurrokhman, 2016: 118).

### **C. Hal Penting dalam Manajemen Strategi**

Taufiqurrokhman (2016: 119), menyebutkan bahwa, terdapat delapan hal penting dalam manajemen strategik yaitu pejabat strategik, misi perusahaan, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan dan kebijakan, berikut penjelasannya:

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



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

## **D. Manajemen Strategi dalam Menghadapi Era Globalisasi**

Dalam menghadapi era globalisasi, menurut Michael E. Porter (1993) dan Hitt et. al. (2001) dalam Taufiqurokhman (2016: 121-125), strategi yang dapat dilakukan sebagai berikut :

### **1. Persaingan Global dengan Lini yang Luas**

Strategi ini diarahkan untuk bersaing di seluruh dunia dengan lini produk industri yang lengkap dengan memanfaatkan sumber keunggulan bersaing global, guna mencapai diferensiasi atau posisi biaya rendah secara keseluruhan. Penerapan strategi ini menuntut tersedianya sumber daya yang besar dan jenjang waktu yang panjang.

### **2. Fokus Global**

Strategi ini membidik suatu segmen tertentu dari industri di mana perusahaan bersaing di seluruh dunia. Segmen dipilih ketika rintangan terhadap persaingan dunia rendah dan posisi perusahaan pada segmen tersebut dapat dilindungi dari ancaman pesaing global. Hasil dari strategi ini adalah biaya yang rendah akan terdiferensiasi dalam segmennya.

### **3. Fokus Nasional**

Strategi ini memanfaatkan perbedaan pasar nasional untuk menciptakan pendekatan fokus pada suatu pasar nasional tertentu yang memungkinkan perusahaan mengungguli perusahaan global. Inovasi 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.

#### **4. Celah yang Terlindung**

Strategi ini mencari negara-negara dimana 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.

#### **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 pelaku bisnis 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. Industri adalah kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang mirip atau merupakan pengganti satu sama lain. Dalam hal persaingan, perusahaan ini saling mempengaruhi. Biasanya industri terdiri atas berbagai ragam strategi bersaing yang

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

## **6. Analisis Lingkungan Internal**

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 mengidentifikasikan, 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. Tetapi dalam perekonomian global, mungkin kompetensi inti, sifat lingkungan umum, industri dan bersaing, harus dipandang sebagai dasar utama untuk perumusan dan penerapan strategi. Pesaing seringkali 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 inten 4 dan mengembangkan misi strategi. Strategi inten 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 merupakan tindakan terkoordinasi dalam pasar produk tertentu. Keunggulan biaya, pembedaan, biaya rendah terfokus, pembedaan terfokus dan biaya rendah atau pembedaan terintegrasi merupakan lima strategi yang harus dilakukan. 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. Strategi terfokus mengharuskan perusahaan melakukan spesialisasi yaitu menyediakan pelayanan yang lebih untuk merampingkan segmen pasar melalui pembedaan atau keunggulan biaya. Dengan strategi biaya rendah atau 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 yang bersaing dalam beberapa industri atau pasar produk. Strategi tingkat perusahaan berhubungan dengan dua pertanyaan, yaitu usaha apa yang harus dipilih perusahaan? Bagaimana perusahaan harus mengolah seluruh usahanya?

## **9. Strategi Akuisisi dan Restrukturisasi**

Akuisisi adalah transaksi dimana 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.

## **10. Strategi Internasional**

Strategi internasional berhubungan dengan penjualan produk kepada pasar di luar pasar domestik perusahaan. Strategi internasional biasanya berusaha memanfaatkan empat peluang penting, yakni potensi peningkatan ukuran pasar, peluang pengembalian investasi yang besar, skala ekonomis dan pengetahuan dan potensi keunggulan lokasi.

## **11. Kepemimpinan Strategis**

Kepemimpinan strategis sangat efektif dalam merumuskan dan menerapkan strategi dengan sukses. Kepemimpinan

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

## **E. Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi adalah cara bagi perusahaan untuk mengevaluasi berbagai strategi yang dijalankan dengan upaya mencapai tujuan strategis. Evaluasi ini memberikan metode obyektif untuk menguji efisiensi dan efektivitas strategi bisnis, serta cara untuk menentukan apakah strategi yang sedang dilaksanakan adalah menggerakkan bisnis ke arah tujuan strategis yang dimaksudkan. Selain itu, evaluasi strategis juga dapat membantu mengidentifikasi kapan dan tindakan korektif diperlukan untuk membawa kinerja kembali sejalan dengan tujuan bisnis.

Berikut ini adalah tiga aktivitas mendasar dalam proses evaluasi strategi, yakni sebagai berikut:

- 1) Meninjau factor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang.
- 2) Mengukur prestasi.
- 3) Mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan startegi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

Pada padasarnya evaluasi strategis merupakan tingkatan akhir dalam manajemen strategi. Tiga pokok evaluasi strategis adalah sebagai berikut (Taufiqurokhman 2016: 118):

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

Evaluasi strategi harus dirancang untuk memberikan gambaran sesungguhnya dari apa yang terjadi. Evaluasi strategi harus menggambarkan sebuah situasi dengan sebagaimene fakta yang terjadi. Informasi yang didapat dari proses evaluasi strategi harus memfasilitasi tindakan dan harus diarahkan pada pihak yang bertugas mengambil tindakan. Manajer umumnya mengabaikan laporan evaluatif yang disediakan hanya untuk kepentingan informasi, tidak semua manajer perlu menerima semua laporan. Pengendalian perlu berorientasi tindakan daripada berorientasi informasi.

Proses evaluasi strategi harus tidak mendominasi keputusan, melainkan harus membantu pengertian, kepercayaan dan akal sehat bersama. Setiap divisi atau bagian



dari perusahaan harus saling bekerjasama untuk mengevaluasi strategi. Evaluasi strategi harus sederhana, tidak terlalu sulit, dan tidak terlalu membatasi. Sistem evaluasi strategi yang rumit seringkali membingungkan dan sedikit pencapaiannya. Keefektifan evaluasi strategi adalah pada kegunaannya, bukan pada kompleksitasnya.

## **F. Kesimpulan**

Manajemen strategi mengalami perubahan dari tahun ke tahun. Perubahan yang terjadi dari sistem yang sederhana hingga yang kompleks. Hal ini dikarenakan terjadinya perubahan kondisi dan situasi dalam suatu lingkungan. Dengan demikian, munculnya manajemen strategi dalam dunia bisnis semata melalui beberapa tahapan selama beberapa tahun.

Salah satu peran penting manajemen strategi di era globalisasi adalah mengembangkan visi dan misi perusahaan. Di era globalisasi sekarang ini, persaingan dalam dunia bisnis semakin besar. Setiap perusahaan mencoba untuk bersaing dengan inovasi strategi-strategi yang dikembangkan. Untuk menentukan strategi yang lebih tinggi, maka perusahaan perlu mengembangkan visi yang menjadi tujuan dari perusahaan tersebut.

Hal-hal penting dalam manajemen strategi terdiri dari: pejabat strategik, misi perusahaan, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan dan kebijakan.

Dalam menghadapi era globalisasi, strategi yang dapat dilakukan adalah persaingan global dengan lini yang luas,

fokus global, fokus nasional, celah yang terlindung, analisis internal dan eksternal, strategi tingkat bisnis, strategi tingkat perusahaan, strategi akusisi dan restrukturasi, strategi internasional, dan kepemimpinan strategis.

Evaluasi strategis adalah cara bagi perusahaan untuk mengevaluasi berbagai strategi yang dijalankan dengan upaya mencapai tujuan strategis. Evaluasi ini memberikan metode obyektif untuk menguji efisiensi dan efektivitas strategi bisnis, serta cara untuk menentukan apakah strategi yang sedang dilaksanakan adalah menggerakkan bisnis ke arah tujuan strategis yang dimaksudkan. Selain itu, evaluasi strategis juga dapat membantu mengidentifikasi kapan dan tindakan korektif diperlukan untuk membawa kinerja kembali sejalan dengan tujuan bisnis yang anda lakukan.



# Daftar Pustaka

- Afmansyah, Tiara Hanifia. 2019. *Pendekatan Dalam Pengambilan Keputusan*. Padang
- Amirullah dan Haris Budiyono. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amin, W. T. 1994. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Anthony, Robert N.1990. *Akuntansi Manajemen: Ringkasan Teks, Soal dan Jawab: Program Belajar Mandiri*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Barney, Jay. B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bastian, Indra. 2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta. Salemba Empat.
- Ansoff, Igor. 1993. *Business Strategy*. New York: Penguin Books.
- Certo, Samuel C. dan J. Paul Peter. 1990. *Strategic Management: A Focus On Process*. Canada: McGraw-Hill.

- Chandler, Alfred. 1962. *Strategy and Structure: Chapter in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Day dan Wnsley. 1998. *Competitive Advantage*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- David, Fred. R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep dan Kasus*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Davis, Gordon B. 1991. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Deutsch, Morton dan Peter T. Coleman. 2000. *The Handbook of Resolution, Theory And Practice*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Drucker. Peter. 2000. *Inovation*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ferrel, O. C. dan D. Harline. 2005. *Marketing Strategy*. South Western: Thomson.
- George, Jennifer dan Gareth R. Jones. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Griffin, Jill. 2003. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Fayol, Henry. 1985. *Industri dan Manajemen Umum*. London: Sir Issac and Son.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.

- Hax, Arnolodi C dan Nicolas S. Majluf,. 1986. *Strategy and The Strategy Formation Process*. Sloan School of Management.
- Hitt, Michael A. Ireland, R. Duane dan Robert E. Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis, Konsep Daya Saing Dan Globalisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Hunger, David dan Thomas Wheelen. 2008. *Strategic Management and Business Policy*. 11th edition, Pearson International Edition.
- Hunger, David dan Wheelen, Thomas Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hutahaean, Japerson. 2014. *Konsep Sistem Informasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kotler, Philip. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12 Jilid 2. Jakarta: Indeks.
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga. 22-23
- Mintzberg, H. dan J. B. Quinn. 1991. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, Mohammad, 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi Itu Gampang*, Jakarta: Dunia Cerdas.
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, Jr. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael E. 1993. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Porter, Michael E. 2008. *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Pressman, Roger S. 2002. *Rekayasa Perangkat Lunak: Pendekatan Praktisi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Purwoto, Iwan. 2006. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2002. *Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, Steven P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruslan, Rosady. 2003. *Metode Penelitian: Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rusniati dan Ahsanul Haq. 2014. *Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi*. Jurnal INTEKNA, Tahun XIV, No. 2.

- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi non Profit*. Jakarta : PT Grasindo.
- Scott, George M. 2004. *Prinsip-Prinsip Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Schermerhorn, John R. 1996. *Management: Active Learning Guide*. New York: J. Wiley.
- Sharf, Richard S. 1992. *Applying Career Theory To Conseling*. California: Thomson Broke/Cole Publishing Company.
- Siagian, Sondang P. 2000. *Manajemen Strategik*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kepemimpinan Organisasi Dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simon, Herbert A. 1993. *Decision Making: Rational, Nonrational And Irrational*. Jurnal Educational Administration Quarterly Vol. 29 No. 3.
- Siswanto, H. B. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Situmorang, Syafrizal Helmi dan Muslich Lutfi, 2011. *Analisis Data Untuk Riset Manajemen Dan Bisnis*. Edisi 2. Medan: USU Press.
- Slamet. Misbakhul Munir, dan Irmayanti Hasan. 2006. *Kajian Di Lembaga Pendidikan Islam Kota Malang*. LP2M Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward dan Gilbert Jr, Daniel. R. 2005. *Manajemen*. Jilid I, Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.



- Suadi, Arif. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Sudarto, Hadi. 2001. *Dimensi Lingkungan Perencanaan Pembangunan*. Yogyakarta: GMU Press.
- Suharman. 2005. *Psikologi Kognitif*. Surabaya: Srikandi Ghalia.
- Sumardin dan Rini Elvina. 2019. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Trussmedia Grafika.
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Susanto, Azhar. 2004. *Sistem Informasi Manajemen: Konsep Dan Pengembangannya*. Bandung: Linggar Jaya.
- Sutabri, Tata. 2005. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Taufiqurokhman. 2016. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik. Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Terry, George R, dan Leslie W. Rue. 2000. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Terry, George R. 2013. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tripomo, Tedjo. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Tunggal, Amin Wijaya Tunggal. 2004. *Manajemen Kontenporer. Buku 2*. Jakarta: Harvarindo.
- Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia.

- Wall, B., R.S. Solum, dan M. R. Sobol. 1999. *The Visionary Leader: Pemimpin yang Bervisi Kuat*. Jakarta: Interaksara.
- Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

## *Website*

- <https://www.ilmu-ekonomi-id.com/2015/11/manajemen-strategi.html>
- <http://infoedujabar.blogspot.com/2014/02/konsep-dasar-strategi-dan-perumusan.html>
- <https://www.ilmu-ekonomi-id.com/2018/01/proses-pengendalian-manajemen.html>
- <https://www.ilmu-ekonomi-id.com/2018/09/pengertian-dan-tahapan-formulasi-strategi.html>
- [https://jurnalmanajemen.com/pengertian-sistem-informasimanajemen/#Apa\\_itu\\_Sistem\\_Informasi\\_Manajemen](https://jurnalmanajemen.com/pengertian-sistem-informasimanajemen/#Apa_itu_Sistem_Informasi_Manajemen)
- <http://www.infoedujabar.com/2014/02/konsep-dasar-strategi-dan-perumusan.html>
- <https://pascasarjana.esaunggul.ac.id/index.php/2016/08/29/manajemen-strategik-dalam-pengembangan-daya-saing-organisasi/>



# Indeks

## A

Abdul Halim 140  
Amin Widjaja Tunggal 63  
Arnolodi C. Hax 12  
*authenticity* 177  
Azhar Susanto 113

## B

*Backward Integration* 36  
Bambang Haryadi 2  
Behavior 126, 210  
*bottom up* 117, 118, 124  
*brainstorming* 50

## C

CEO 77, 81, 82, 147, 155  
*Chandler* 32, 210  
*Competitive Advantage* 32, 43,  
209, 210  
*Concern for employees* 51

*Concern for public image* 51  
*Concern for survival* 51  
*Continuation* 78  
*corporate level strategy* 203  
*Customer* 50  
*cutover* 122

## D

David Fred R 35  
David Hunger 72, 74  
Davidson 48  
diferensiasi produk 67  
*discounted cash flow* 194  
*Distinctive Competence* 32, 43  
Diversifikasi Horisontal 38  
Diversifikasi Konglomerat 38  
Diversifikasi Konsentris 38  
Divestiture 39  
Drucker 49, 210

## E

efektivitas 8, 9, 16, 41, 48, 65,  
90, 130, 138, 141, 157, 165,  
204, 207

efektivitas komunikasi visi 48

efisiensi 8, 9, 16, 35, 116, 120,  
130, 131, 138, 141, 162,  
204, 207

*Environmental scanning* 14,  
21, 27

*environment industry* 71

*Evaluation and control* 24, 27

*eventually does* 32

*Explanation of seeming incon-*  
*sistencies* 49

## F

*feedback* 154

*Forward Integration* 36

Freddy Rangkuti 30, 173, 178,  
180, 184, 185, 189

Fred R. David 2, 17, 50, 64,  
150

Freeman 1, 31, 214

## G

Gareth R. Jones 127, 131, 210

George 91, 104, 112, 127, 131,  
210, 213, 214

George M. Scott 112

George R. Terry 91, 104

Gilbert Jr 31, 214

*Give and take* 49

Glassman 55

Gordon B. Davis 112

*grand strategies* 63, 64

## H

Hadari Nawawi 47

Hadi Sudarto 163

Hariadi 33, 69, 210

Hunger 21, 72, 74, 75, 211

Husein Umar 2

Hutahaeen 115, 211

## I

*Identify relevant aspects* 101

Indra Bastian 127

intends to do 32

Intuisi 92, 107

Iwan Purwoto 148

## J

James A. F. Stoner 112

Jennifer George 127, 131

Jill Griffin 125, 132, 133

John A. Pearce 29

J. Paul Peter 78, 153, 209

J. Salusu 42

## K

*key success factors* 34, 43, 69

*Knowledge* 95, 108

## L

*Lawrence* 71

*leadership* 1

*Leadership by example* 49

*Limited Change* 79

*Liquidation* 39

*lower management* 154

## M

*Management audit* 15

manajemen v, vi, 1, 2, 3, 5, 6,  
7, 8, 9, 10, 13, 15, 16, 17,  
18, 21, 25, 26, 27, 28, 31,  
38, 40, 42, 44, 45, 49, 61,  
62, 63, 64, 68, 73, 74, 75,  
77, 81, 83, 84, 85, 86, 87,  
111, 112, 113, 114, 116,  
117, 118, 119, 120, 121,  
122, 123, 124, 127, 128,  
129, 130, 131, 133, 137,  
139, 140, 141, 142, 148,  
152, 159, 160, 169, 170,  
183, 191, 193, 194, 195,

196, 197, 204, 205, 206,  
215, 223

manajemen strategi v, vi, 2,  
3, 5, 7, 8, 9, 10, 13, 15, 16,  
17, 18, 21, 26, 27, 28, 45,  
61, 62, 63, 64, 68, 75, 83,  
85, 86, 87, 193, 196, 197,  
205, 206

*Market* 36, 37, 50

*market appeal* 78

*Market Development* 37

*Market Penetration* 36

*Michael Porter* 4, 149

*Mintzberg* 31, 211

misi v, 1, 2, 4, 5, 6, 11, 12, 14,  
16, 18, 22, 23, 25, 27, 28,  
30, 33, 34, 43, 45, 46, 47,  
49, 50, 51, 52, 53, 55, 56,  
57, 58, 59, 63, 68, 69, 70,  
72, 78, 79, 83, 84, 86, 152,  
168, 175, 196, 197, 198,  
201, 206

Multiple forum 49

Mulyadi 127, 211

Musa Hibeis 66

## N

Nicholas S. Majluf 12

## O

objektif 94, 151, 156  
*operating environment* 71  
*opportunities* 173, 174, 175,  
190  
*Organizational Redirection* 79  
*Organization health audit* 14

## P

*payback* 194  
Pengalaman 92, 93, 107, 224  
Perencanaan program 14  
perencanaan strategis v, 4,  
14, 16, 62, 157, 163, 167,  
170, 174  
performa 73, 126  
perusahaan v, vi, 1, 2, 3, 4, 5,  
6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,  
14, 15, 16, 17, 18, 19, 20,  
21, 22, 23, 24, 25, 26, 27,  
28, 30, 31, 32, 33, 34, 35,  
36, 37, 38, 39, 40, 41, 42,  
43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,  
50, 51, 52, 53, 54, 55, 56,  
57, 58, 59, 61, 62, 63, 64,  
65, 66, 68, 69, 70, 71, 72,  
73, 74, 75, 76, 77, 78, 79,  
80, 81, 82, 83, 84, 85, 86,  
87, 89, 96, 97, 104, 105,  
107, 108, 111, 112, 113,

115, 116, 117, 118, 119,  
120, 121, 122, 123, 124,  
125, 126, 127, 128, 129,  
130, 131, 132, 133, 134,  
135, 136, 137, 138, 139,  
140, 141, 142, 143, 144,  
145, 146, 147, 148, 149,  
150, 152, 153, 154, 155,  
156, 157, 158, 159, 160,  
161, 162, 163, 164, 165,  
166, 167, 168, 169, 170,  
171, 173, 174, 175, 176,  
179, 180, 181, 182, 183,  
184, 185, 186, 187, 188,  
189, 190, 191, 193, 194,  
195, 196, 197, 198, 199,  
200, 201, 202, 203, 204,  
206, 207

perusahaan publik 25, 26  
Philip Kotler 30, 103, 105, 174  
*Product Development* 37  
*Product or services* 50  
*project responsibility* 82  
publik 25, 26, 134  
Putu Rani Susanthi 71

## R

*Radical Change* 79  
*rank aspects by importance*  
101

*remote environment* 71

rencana strategik 26

*Repetition* 49

*Retrenchment* 39

Richard B. Robinson 29, 212

Richard S. Sharf 98, 99, 100

Robert Anthony 129

Robert N. Anthony 157

*Routine Change* 78

R. Terry 91, 104

Rusdiana 119

## **S**

Samuel C. Certo 78, 153

*Scenario profiling* 14

Schermerhorn 157, 213

SDM 66, 75, 84, 147, 155

*Self concept* 51

Senja Nilasari 126, 133, 212

Simon 90, 213

Siswanto 157, 213

skala ekonomi 67

Sondang P. Siagian 24, 31, 90,  
102, 174, 176

staf perusahaan 18

*stakeholder* 13, 48, 57

*Standard Operating System* 73

Stoner 1, 31, 112, 214

*strategic business unit* 75

Strategi generik 19, 149

strategi induk 19

Strategi pengembangan 37, 38

*strategos* 29

*Strategy formulation* 21, 27

*Strategy implementation* 23,  
27

*strengths* 173, 174, 175, 190

Suadi 129, 212

sumber daya informasi 25,  
133, 134, 142

sumber daya manusia 12, 20,  
25, 37, 42, 44, 76, 111, 114,  
123, 133, 134, 142, 149,  
194, 223

sumber daya material 25

sumber daya teknologi 25

SWOT vi, x, 21, 67, 150, 173,  
174, 175, 176, 177, 178,  
180, 182, 187, 188, 189,  
190, 191, 212

*system life cycle* 117, 124

## **T**

*tactics strategos* 29

Taufiqurokhman 11, 199, 205,  
214

Terry 91, 104, 125, 214



Thomas Wheelen 72, 74, 211  
*threats* 173, 174, 175, 178, 190  
Tiara Hanifia Afmansyah 95  
*top down* 117, 118, 124  
*top management* 154  
*Translation Process* 15  
Tripomo Tedjo 46, 47

## V

*vice president* 82  
visi v, 1, 2, 4, 16, 18, 22, 24, 25,  
26, 27, 28, 33, 34, 41, 43,  
45, 46, 47, 48, 49, 52, 53,  
54, 55, 56, 57, 58, 59, 62,  
64, 68, 69, 70, 72, 85, 86,  
97, 108, 145, 152, 153, 154,  
156, 163, 196, 204, 206

## W

*weaknesses* 173, 174, 175, 178,  
190  
*Wheelen* 21, 40, 72, 74, 211  
Wibisono 47, 215  
Wiliam 71  
*workshop* 122  
W. Rue Lesly 91

## Y

Yunani 29

## *Tentang Penulis*

**Dr. Sabri, S.E., M.M.** Lahir pada tanggal 04 mei 1969 di Palopo Sulawesi Selatan, putra ke tujuh dari tiga belas bersaudara pasangan almarhum Bapak Malle dan almarhumah Ibu Hadera, berasal dari Bone Sulawesi Selatan.

Mengawali pendidikan formalnya di MIN Cimpu Kabupaten Luwu Sulawesi Selatan (lulus tahun 1981), kemudian melanjutkan pendidikan menengah di SMPN Suli Kabupaten Luwu Sulawesi Selatan (lulus tahun 1984) dan SMA PGRI Palopo Kabupaten Luwu Sulawesi Selatan (lulus tahun 1987). Masuk kuliah strata satu (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas 45 Ujung Pandang Sulawesi Selatan (lulus tahun 1994), Strata dua (S2) pada Pascasarjana Magister Manajemen Konsentrasi MSDM Universitas Putra Indonesia YPTK Padang Sumatra Barat (lulus tahun 2009). Kemudian melanjutkan pendidikan program Doktor (S3) pada tahun 2014 di PPS Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Selesai September 2017.

Pengalaman organisasi yang pernah dan sedang diikuti antara lain: Pada tahun 1987-1994 aktif di Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Komisariat HMI Universitas 45 Ujung Pandang, pada tahun 1988-1989 dan 1989-1990 sebagai anggota senat Fakultas Ekonomi Universitas 45 Ujung Pandang. Pengurus APTISI Sebagai anggota bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat Provinsi Kepri Periode 2019-2024.

Adapun Pengalaman Kerja yang pernah dilakukan sejak tahun 2006 sampai sekarang adalah sebagai dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ibnu Sina dan jabatan terakhir sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ibnu Sina periode 2019-2024.