

# MANAJEMEN STRATEJIK

Modul

# ISI

- I. PENDAHULUAN
- II. MISSI
- III. ANALISA LINGKUNGAN EKSTERNAL
- IV. ANALISA LINGKUNGAN INTERNAL
- V. TUJUAN JANGKA PANJANG
- VI. PILIHAN-PILIHAN STRATEGI
- VII. STRATEGI TERBAIK
- VIII. EVALUASI

## I. PENDAHULUAN

### PERUBAHAN / CHANGE

*“Kecuali perubahan itu sendiri, semua hal di dunia ini berubah.” (Dewey)*

#### JENIS-JENIS PERUBAHAN

Dalam dunia saat ini dapat dinyatakan ada 5 jenis perubahan yang fundamental.

##### A. Change

Suatu perubahan yang ditandai oleh prinsip “pokoknya berubah”. Apapun yang terjadi, pokoknya harus dilakukan perubahan.

#### B. Copying/Immitating

Adalah perubahan yang ditandai oleh prinsip meniru perubahan apa yang dilakukan oleh pihak manapun yang dianggap sebagai pihak panutan. Jadi kalau panutan telah melakukan perubahan, dirasakan bahwa Perusahaan juga saatnya harus melakukan perubahan.

#### C. Reformation

Adalah perubahan yang dilakukan pada saat dirasakan memang harus dilakukan perubahan, tetapi struktur utama yang terdahulu tetap dipertahankan. Perhatikan bahwa pada tahun 1998, Indonesia mengalami masa Reformasi.

#### D. Benchmarking

Adalah suatu perubahan yang dilakukan bertahap, di mana di dalam setiap langkah yang dilakukan diadakan dulu pendalaman untuk melihat pada jangkauan cakrawala perusahaan, perusahaan mana yang dianggap mirip dengan Perusahaan, maka Perusahaan yang mirip itulah yang ditiru.

Perhatikan dengan baik perbedaan Benchmarking dengan Copying/Immitating!

#### E. Improvement

Adalah perubahan dengan melihat secara harmonis setiap bagian Perusahaan di mana perubahan harus dilakukan dan perubahan ini dilaksanakan dengan perlahan-lahan dan dalam koordinasi yang sangat baik.

Negara Jepang terkenal dengan jenis perubahan ini, yang sering dinamakan sebagai Continuous Improvement (Perubahan/Perbaikan berkesinambungan).

Masing-masing jenis perubahan memiliki keunikan. Semua harus diperhatikan dengan baik.

Setiap perubahan ini tentu memiliki risiko. Sangat menarik bila dilakukan pengkajian tingkat risiko yang akan dialami oleh Perusahaan sesuai dengan jenis Perubahan yang akan dilakukan.

## TANTANGAN LINGKUNGAN

Setiap eksekutif modern harus siap menghadapi tantangan lingkungannya. Tantangan itu ada yang langsung maupun yang tidak langsung.

Tantangan yang langsung meliputi:

- a. Pesaing
- b. Pemasok
- c. Sumber Daya (semakin langka)
- d. Badan Pemerintah/Peraturan
- e. Pelanggan

Adapun Tantangan yang tidak langsung meliputi”

- a. Kondisi Sosial dan Ekonomi
- b. Politik
- c. Perkembangan Teknologi
- d. Lingkungan Hidup

Lalu akan diapakankah semua tantangan itu? Jawabannya adalah, semua tantangan itu harus:

1. Dimonitor

Kata dimonitor di sini dimaksudkan bahwa semua data haruslah ada dalam file dari para eksekutif. Sangat bisa kita pahami bila data hanya sesuatu yang diusahakan ada di dalam kepala. Data harus memiliki tempat tersendiri yang disiapkan dan dapat dikeluarkan/diretrieve setiap saat dengan cepat/tepat.

Artinya setiap eksekutif harus menyediakan tempat penyediaan data yang memadai, yang dengan teknologi terkini yang terbaik, dapat mengeluarkannya di mana perlu.

2. dikuasai

Kata dikuasai di sini maksudnya bahwa data yang tersedia itu benar-benar dimengerti oleh para eksekutif. Ini berarti para eksekutif harus mengerahkan kemampuannya untuk menguasai benar data yang dimiliki. Dan kemampuan penguasaan ini dinyatakan dengan mengolah data tersebut menjadi suatu keberartian yang membangun perkembangan Perusahaan.

3. Diantisipasi (dimaktubkan ke dalam berbagai keputusan)

Hal tertinggi dalam penguasaan adalah melihat data sebagai partner dalam menentukan keputusan. Setiap data tidak berdiri dan berperan sebagai sesuatu yang mati saja, tetapi lebih sebagai kawan bagi para eksekutif dalam siap untuk mengambil keputusan paling tepat bagi Perusahaan.

## **MANAJEMEN STRATEJIK (DEF)**

Di dalam berbagai khazanah pengetahuan yang ditulis di dalam berbagai pustaka, tentu dinyatakan berbagai definisi dari apa yang dinamakan Manajemen Stratejik. Setiap pembelajar harus mampu mengejawantahkannya dan membuatnya menjadi dasar pijak bagi pengembangan pengetahuan yang sedang dijalani. Salah satu definisi itu adalah seperti yang dinyatakan di bawah ini.

Manajemen Straterjik:

Sekumpulan keputusan dan tindakan yang ditentukan pada perumusan dan implementasi rencana-rencana, sedemikian rupa untuk mencapai tujuan perusahaan. (Pearce II & Robinson)

## **MODEL MANAJEMEN STRATEJIK**

**Meliputi 9 tugas kritis:**

- 1. Rumuskan Misi Perusahaan**
- 2. Kembangkan Profil Perusahaan (Analisa Lingkungan Luar)**
- 3. Kembangkan Profil Perusahaan (Analisa Lingkungan Internal)**
- 4. Dapatkan sejumlah Pilihan Strategi**
- 5. Pilih Strategi Terbaik.**
- 6. Rumuskan Tujuan Jangka Panjang**
- 7. Rumuskan Tujuan Jangka Pendek**
- 8. Laksanakan Tujuan-tujuan**
- 9. Evaluasi.**

## **MANAJEMEN/SIKLUS DEMING**

Manajemen adalah Pengelolaan. Bagaimana suatu organisasi/perusahaan dikelola ditemukan oleh banyak ahli dalam berbagai teori. Teori-teori itu merujuk pada sejumlah kegiatan yang harus dilakukan.

Salah satu perumus Manajemen adalah Deming (Edwards). Dia menyatakan bahwa manajemen adalah suatu putaran/siklus kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan pengelolaan yang baik. Siklus itu dinyatakan dalam singkatan dari kegiatan utama yang dilakukan.

P = Plan

D = Do

C = Check

A = Action

Kalau Siklus Deming adalah salah satu perumusan dari apa yang dinamakan Manajemen, maka apakah hubungan Manajemen dengan Manajemen Stratejik yang sedang kita pelajari?

Hal ini menarik untuk kita dalami. Mari kita lihat baik-baik sekali lagi mengenai 9 tugas kritis mengenai Manajemen Stratejik.

Ternyata Manajemen Stratejik juga adalah suatu siklus.

Lalu mulai dari tugas merumuskan Pernyataan Misi sampai kepada merumuskan Tujuan-tujuan Jangka Panjang, dapat dinyatakan sebagai suatu Perencanaan. Karena serentetan kegiatan itu sangat menjadi dasar bagi dilaksanakannya berbagai langkah di masa yang akan datang.

Kemudian Pelaksanaan Strategis sebenarnya adalah apa yang dalam siklus Deming dinyatakan sebagai Do. Kemudian tentulah Evaluasi dari Manajemen Stratejik adalah Check dalam siklus Deming. Dan langkah membawa Evaluasi untuk kembali ke peninjauan kembali akan Pernyataan Misi adalah yang di dalam siklus Deming dinyatakan sebagai Check.

Berarti dapat disimpulkan bahwa ada irisan yang sangat mirip antara Manajemen Stratejik dan Manajemen secara umum!

## II. MISI

Salah satu definisi dari Misi adalah:

Maksud mendasar yang membuat perusahaan khusus dari perusahaan sejenisnya, menjelaskan tentang lingkup dari operasinya, dalam hal produk dan pasarnya.

(Pearce & Robinson)

Misi sifatnya:

- Membentuk filosofi bisnis
- Mencerminkan konsep diri perusahaan
- Mengindikasikan produk atau jasa yang utama dan kebutuhan pelanggan yang akan dipuaskan

**Missi: Secara pendek (simpler), menyatakan:**

- Siapa kita?
- Apa yang kita lakukan?
- Bagaimana kita melakukannya

**Secara umum:**

**Isinya**

- **Produk,**
- **Pasar,**
- **Cara (teknologi produksi dan penyampaian)**

**Intinya**

- **Nilai dan Prioritas**

**Sifatnya:**

- **Berupa pernyataan**
- **Tidak menentukan target yang terukur**
- **Lebih bersifat: Sikap, Tampilan, dan Orientasi**

## **TUJUAN MISSI**

- Kesepakatan organisasi
- Pencarian sumber daya
- Pengalokasian sumber daya
- Irama dan suasana organisasi
- Identifikasi
- Struktur kerja
- Pengendalian sasaran (goals): waktu, biaya,

## **KOMPONEN-KOMPONEN MISSI**

Produk, Pasar, Teknologi

Perjuangan, Pertumbuhan, Keuntungan

Keyakinan, Nilai-nilai, Aspirasi, Prioritas

Pemenuhan harapan/kepentingan publik

Mengenal diri sendiri

Berikut ini akan diberikan satu contoh Misi yang baik yang pernah dibuat (Oleh Nicor Inc.). Di sini akan kita lihat bagaimana komponen-komponen Misi itu dinyatakan secara lengkap.

## **MISSION STATEMENT OF NICOR INC.**

Kami, manajemen dari Nicor Inc., di sini menyatakan hal-hal yang kami yakini, untuk mana perusahaan didirikan dan prinsip-prinsip bagaimana dia dioperasikan. Kami akan mengabdikan segala usaha untuk tercapainya tujuan-tujuan dalam prinsip-prinsip ini.

Maksud utama:

Maksud utama adalah untuk menjamin kelangsungan penanaman modal dalam bisnis energi, berjuang untuk segala fase untuk menghasilkan produk dan pelayanan yang memuaskan, dan mencapai keuntungan jangka panjang.

Yang kami perjuangkan:

Bisnis utama perusahaan, melalui seluruh kefungsiannya, adalah penyediaan energi melalui suatu sistem pemipaan yang memuaskan kebutuhan banyak pelanggan. Untuk menuntaskan maksud dasarnya dan menjamin kekuatannya, perusahaan akan melakukan aktifitas energi terkait lainnya, langsung atau melalui perantara, atau dalam wujud partisipasi dengan orang lain, korporat, perusahaan, atau bentuk lain. Semua aktifitas harus konsisten dengan tanggungjawabnya kepada pemilik saham, pekerja, dan masyarakat, dan kaitannya dengan pengembangan dan penggunaan optimum dari sumber daya dan kebutuhan-kebutuhan lingkungan

Di mana kami melakukannya:

Operasi perusahaan akan secara primer di Amerika Serikat, tetapi tidak ada pembatasan baik dari internal maupun luar akan menghalangi pengambilan, pengembangan, pemrosesan, transportasi, atau penyimpanan sumber energi maupun dengan siapa perusahaan akan bekerja-sama.

Perusahaan dalam melakukan aktifitas akan cermat untuk menentukan lokasi ini dengan sebelumnya melakukan peninjauan bahwa penentuan ini adalah hal terbaik bagi pemegang saham.

Perlengkapan akan disediakan di semua tempat aktifitas dalam kemampuan terbaik sesuai kebutuhan dan peraturan dan prinsip yang berlaku.

### **III**

## **ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL**

### **(ALE)**

Lingkungan Eksternal akan berbentuk lingkaran-lingkaran dengan inti (nucleus) beserta tiga orbit.

FIRM/PERUSAHAAN (Inti/Nucleus)

OPERATING ENVIRONMENT (Orbit terdekat)

INDUSTRY ENVIRONMENT (Orbit kedua/tengah)

REMOTE ENVIRONMENT (Orbit terluar)

## **REMOTE ENVIRONMENT**

Akan dibentuk oleh:

Lingkungan Ekonomi/ECONOMICAL

Lingkungan Sosial/SOCIAL

Lingkungan Politik/POLITICAL

Lingkungan Teknologi/TECHNOLOGICAL

Lingkungan Ekologi/ECOLOGICAL

## **INDUSTRIAL ENVIRONMENT**

Akan berupa Skema 5 kekuatan dalam Industri, yang ditemukan oleh Prof. Dr. Michael J. Porter. Terdiri dari:

RIVALRY AMONG EXISTING FIRMS (Pusat)

ENTRY BARRIERS (sisi Utara)

SUBSTITUTION (sisi Selatan)

SUPPLIER POWER (sisi Barat)

BUYER POWER (sisi Timur)

## **OPERATING ENVIRONMENT**

Akan merupakan Lingkaran dengan inti/nucleusnya adalah Firms (Perusahaan) dengan Orbitnya yang merupakan kumpulan dari:

- **COMPETITORS**
- **CUSTOMERS**
- **SUPPLIERS**
- **CREDITORS**
- **LABOR**

## **IV**

### **ANALISA LINGKUNGAN INTERNAL/INTERNAL ENVIRONMENT (Internal Environment Analysis/ALI)**

Akan berupa kiat-kiat analisis yang dapat digolongkan menjadi setidaknya 5 kiat/analisis.

**SWOT TRADISIONAL**

**MATRIKS SWOT**

**PRODUCT LIFE CYCLE**

**VALUE CHAIN**

**FINANCIAL ANALYSIS**

## **SWOT TRADISIONAL**

### **S = Strengths**

**Sesuatu yang lebih pada organisasi dibandingkan dengan para pesaingnya**

### **W = Weaknesses**

**Sesuatu yang kurang pada organisasi dibandingkan dengan para pesaingnya**

### **O = Opportunities**

**Sesuatu yang membuat pencapaian menuju ke Tujuan menjadi lebih mudah**

### **T = Threats**

**Sesuatu yang membuat pencapaian menuju ke Tujuan menjadi lebih sulit**

### **Cara menggunakan kiat SWOT Tradisional:**

Kumpulkan semua S, W, O, T dari kita/organisasi/perusahaan

Temukanlah yang paling dominan dari S, W, O, T

Manfaatkanlah yang paling dominan itu

## **MATRIKS SWOT**

Bagaimana bila ketika kita telah mengumpulkan S,W, O, T ternyata bukan satu (yang paling) dominan, melainkan ada 2. Di sinilah kita menggunakan Matriks SWOT.

Bila perusahaan kita berada di kuadran S dan O, kita direkomendasikan untuk menggunakan Strategi Menyerang (Ofensif).

Bila perusahaan kita berada di kuadran W dan O, maka kita direkomendasikan untuk menggunakan Strategi Turn Around (Berbalik Arah).

Bila perusahaan kita berada di kuadran W dan T, maka kita direkomendasikan untuk menggunakan Strategi Bertahan (Defensif).

Bila perusahaan kita berada di kuadran S dan T, maka kita direkomendasikan untuk menggunakan Strategi Diversifikasi.

## **Product Life Cycle**

Siklus ini merupakan pengejawantahan hukum bagi ciptaan Tuhan, yaitu bila Produktivitas (sebagai Sumbu Tegak) dan perjalanan Waktu (sebagai Sumbu Tidur), maka paparannya akan setidaknya membentuk era (fase) sejumlah 4 fase, yaitu:

Fase Introduction (Perkenalan/Awal)

Yaitu fase di mana suatu perusahaan baru dibentuk dan dalam proses mulai mengenali segala keadaan yang Melingkupinya. Biasanya kemampuannya (produktivitasnya) belumlah terlalu banyak.

Fase Growth (Pertumbuhan)

Yaitu fase di mana Perusahaan mulai dapat meningkatkan kemampuannya, dan kemampuannya itu akan sangat meningkat seiring perjalanan waktu.

Fase Maturity (Kedewasaan)

Yaitu fase di mana Perusahaan masih mengalami peningkatan kemampuan, tetapi percepatan peningkatan kemampuannya mulai mengalami penurunan, sampai kepada suatu titik puncak/kulminasi, di mana sesudah titik itu tercapai Perusahaan tidak naik lagi kemampuannya melainkan mulai menurun.

Fase Decline/Decay (Penurunan)

Yaitu fase di mana Perusahaan dari waktu ke waktu akan terus mengalami penurunan kemampuan/produktivitas, seolah tidak ada lagi kemampuan untuk meningkatkan kemampuan lagi.

Itulah gambaran umum dari Product Life Cycle.

Hal ini berlaku untuk seluruh ciptaan Tuhan. Tidak ada pengecualian.

Dan itu juga akan terjadi pada suatu Perusahaan (meskipun Perusahaan bukanlah ciptaan Tuhan), mengapa?

Satu keunikan lagi adalah bahwa bila semua ciptaan Tuhan sudah sampai di fase Penurunan, maka tidak ada lagi ada kemungkinan di mana Produktivitas akan meningkat lagi. Akan tetapi khusus untuk Perusahaan, di titik manapun dia melakukan sesuatu (strategi) yang tepat dan berhasil, maka Perusahaan itu akan mengalami peningkatan lagi atas Produktivitasnya.

Strategi yang dimaksud itu saat ini hanya ditemukan satu, yaitu Strategi Inovasi. Bila Perusahaan melakukan Strategi Inovasi dan berhasil, maka Perusahaan itu akan meningkat lagi Produktivitasnya. Dan bila kelak Perusahaan itu menurun lagi, lalu dilakukan Strategi Inovasi yang berhasil, maka Perusahaan itu akan meningkat lagi Produktivitasnya. Begitulah selanjutnya.

## **Value Chain**

Value Chain adalah suatu kiat Analisa Lingkungan Internal yang menarik. Sebenarnya terjemahannya dalam Bahasa Indonesia yang paling tepat adalah “Nilai yang berkesinambungan”.

Prinsipnya adalah bahwa dalam kehidupan ini sesungguhnya semua organisasi selalu akan berperan sebagai Supplier di satu keadaan, tetapi di lain keadaan akan menjadi Client/Customer. Dan itu akan terjadi bolak-balik di dalam berbagai sistem kehidupan.

Maka sesungguhnya yang menjadi inti dalam kehidupan yang merupakan kombinasi peran Supplier dan Customer agar selalu terjadi keadaan yang baik, bahkan senantiasa meningkat kebaikannya, yang harus dipertahankan adalah pembentukan nilai berkesinambungan yang baik.

Skema Value Chain akan terdiri dari 3 kompartemen, yaitu:

Kompartemen I:

Yang isinya adalah

Inbound Logistic

Production

Outbound Logistic

Marketing

Service

Kompartemen ini sering disebut sebagai Kompartemen Utama atau Primary Activities (Aktivitas-aktivitas Primer).

Penemu dari Skema ini (Michael Porter) mengatakan bahwa kunci keberhasilan setiap usaha/bisnis selalu akan dinyatakan oleh isi dari Kompartemen ini. Bahkan dikatakannya, tidak usah pusingkan kompartemen lain, cukup kompartemen ini saja yang diusahakan/diutamakan, maka Perusahaan akan berhasil.

Adapun dari kelima isi dari kompartemen ini, derajat kepentingan (urutan kepentingannya adalah, semakin dia dekat dengan Konsumen/Customer.

Maka urutannya, yang paling penting adalah Service (Pelayanan), lalu Marketing (Pemasaran), Outbound Logistics, Operational, dan terakhir Inbound Logistics.

Tadi di atas dikatakan bahwa tidak usah memusingkan yang lain, cukup utamakan kelima kegiatan ini. Ada lagi yang mengatakan bahwa dari kelima isi dari Kompartemen Utama ini cukup utamakan Service (terpenting dari semua), tidak usah pusingkan yang lain, maka Perusahaan akan berhasil.

Itu memang benar, dalam paham bisnis saat ini yang paling penting itu adalah Pelayanan. Pelayanan yang baiklah yang akan sangat menentukan bisnis suatu Perusahaan.

Apabila kita telah tahu bahwa Pelayanan akan menjadi kunci terutama, maka tentu kemampuan Marketing (Pemasaran)lah yang membuat kita berhasil menentukan tingkat Pelayanan yang terbaik (menjadikan Pelanggan sebagai raja, tapi tidak mengorbankan nilai-nilai Perusahaan).

Demikianlah seterusnya urutan kepentingan dalam upaya/aktivitas yang kita lakukan di dalam bisnis.

Kompartemen II:

Isinya adalah:

Infrastruktur/Finansial

SDM

Teknologi

Procurement (Pengadaan)

Kompartemen ini sering disebut sebagai Secondary Activities (Aktivitas-aktivitas Sekunder). Pentingkah kegiatan-kegiatan yang dilakukan seperti isinya? Tentu saja penting, tetapi Sekunder (bukan yang utama). Kalau mengikuti uraian di atas pada Kompartemen I, maka kompartemen II boleh saja diabaikan. Namun bila dilaksanakan dengan baik, maka keberhasilan Perusahaan akan sangat meningkat.

Ada arahan untuk menentukan derajat kepentingan dari kompartemen kedua ini, yaitu yang paling penting adalah tetap yang paling dekat dengan Konsumen. Dengan demikian urutannya adalah (mulai dari yang terpenting), Procurement – Teknologi – SDM – Infrastruktur (Finansial).

Dengan mengurutkan kepentingan aktivitas-aktivitas di perusahaan seperti urutan kedua kompartemen ini, maka kompartemen ketiga akan menjadi lebih besar.

Kompartemen III:

Kompartemen ketiga adalah suatu margin yang terbentuk dari keberhasilan pelaksanaan kompartemen I dan kompartemen II. Dan margin itulah kelak yang akan disampaikan sebagai Nilai Tambah (Added Value) kepada Konsumen/Client/Customer.

Jadi, semakin berhasil suatu perusahaan melakukan aktivitas-aktivitas primer maupun sekundernya, semakin berhasil Perusahaan memberikan Nilai Tambah kepada Konsumennya.

Ada pertanyaan, mengapa hanya Konsumen yang diutamakan? Apakah untungnya bagi Supplier (Pemasok)? Jawaban ini akan terletak pada ilmu Pemasaran, di mana dikatakan, semakin banyak nilai yang bisa kita berikan kepada Konsumen, maka semakin banyak pula nilai yang akan kembali kepada Supplier (Pemasok).

## **ANALISA KEUANGAN**

Analisa Keuangan juga merupakan kiat penting dalam Manajemen Stratejik. Dia meliputi 4 fase pula yaitu:

Fase Liquidity	(fase kemampuan Perusahaan dalam menyediakan dana cair setiap waktu diperlukan)
Fase Leverage	(fase Perusahaan secara keuangan telah siap untuk melakukan peningkatan)
Fase Activity	(fase di mana Perusahaan secara keuangan sanggup melakukan sejumlah kegiatan yang dinamis untuk mencapai berbagai sasaran)
Fase Provitability	(fase di mana Perusahaan sudah siap untuk mendulang keuntungan dengan kekuatan yang kokoh)

Inilah urutan fase yang harus dilakukan secara runut sesuai dengan Analisa Keuangan. Tidaklah boleh suatu Perusahaan dibentuk, lalu benak semua orang dalam Perusahaan langsung berisi keuntungan. Keuntungan itu adalah fase terakhir di mana bila ketiga fase sebelumnya tidak dilaksanakan dengan baik, maka Keuntungan hanya akan seumur jagung. Bisa-bisa Perusahaan akan jatuh lagi.

Apabila ketiga fase sebelumnya dilaksanakan dengan baik sekali maka keuntungan Perusahaan akan bersifat kuat dan Perusahaan akan maju terus menapak waktu.

Kesemua fase itu dinyatakan/diukur dengan rasio-rasio. Rasio-rasio inilah yang harus dikendalikan Perusahaan dan disadari dengan baik oleh Pemilik Perusahaan agar keuntungan yang dicita-citakan bersifat kukuh dan permanen.

Keseluruhan rasio itu dapat ditemukan pula dalam mata kuliah lain, yaitu Manajemen Keuangan.

## V

### TUJUAN JANGKA PANJANG

#### 7 SASARAN JANGKA PANJANG

Setelah kita memiliki strategi utama, maka kita akan menyusun Strategi Jangka Panjang. Strategi Jangka Panjang ditujukan untuk masa misalnya 5 tahun yang akan datang, atau 7 tahun yang akan datang. Bisa juga 10 tahun yang akan datang. Akan tetapi tidak terlalu direkomendasikan untuk menentukan Tujuan Jangka Panjang lebih jauh lagi. Alasannya adalah karena terlalu banyak parameter yang tidak mudah dipertahankan lagi dalam kurun yang terlalu panjang.

Banyak yang bingung apa yang harus dinyatakan sebagai Tujuan Jangka Panjang. Teori menolong kita untuk melihat bagaimana Strategi Jangka Panjang disusun. Menurut teori, semua disusun menurut paradigma dan ukuran sebagai berikut:

## 1. PROFITABILITAS

Produktivitas adalah ukuran untuk keuntungan. Tentu saja keuntungan menjadi hal pertama yang akan dikejar oleh setiap perusahaan. Maka untuk ini akan dinyatakan sebagai:

- a. Bila Perusahaan sudah terbuka (artinya saham tidak lagi dimiliki oleh satu perseorangan/kelompok pihak tetapi sudah dimiliki oleh banyak pihak, maka ukuran bagi apa yang akan dikejar pada tahun tertentu (sebagai jangka panjang yang akan dituju), adalah:

Earnings/share, atau pendapatan per lembar saham.

- b. Bila Perusahaan belum terbuka, maka ukuran yang dipakai untuk menentukan keuntungan mana yang akan dikejar di masa yang akan datang (jangka panjang) adalah:

Return on Equity (ROE). Rumus ROE bisa dilihat pada mata kuliah Manajemen Keuangan.

## 2. PRODUKTIVITAS

Produktivitas adalah ukuran Sistem. Sistem dari Perusahaan, yang terdiri dari 3 komponen utama, yaitu Input, Proses dan Output.

Produktivitas (P) memiliki rumus utama  $P = O/I$ .

Produktivitas menyatakan derajat kebaikan suatu sistem. Bila P tinggi maka dapat dikatakan bahwa Proses internal Perusahaan telah bekerja dengan baik. Demikian pula sebaliknya.

### **3. POSISI KOMPETITIF**

Bila Produktivitas menyatakan ukuran kebaikan sistem internal perusahaan, maka Posisi Kompetitif menyatakan ukuran bagaimana Perusahaan berada di lapangan tanding dengan para pesaingnya. Tentu saja kebaikan internal perlu dikejar, akan tetapi semua menjadi tidak berarti bila Perusahaan gagal bersaing di luar (dalam persaingan bisnisnya).

Oleh karena itu ukuran untuk Posisi Kompetitif ada 2 yaitu:

a. Total Sales (Total Penjualan)

Total Penjualan menyatakan bagaimana baiknya suatu Perusahaan berhasil menjual produk-produknya, yang tentunya ditopang oleh proses internal yang baik pula.

b. Market Share (Pangsa Pasar)

Pangsa Pasar menjadi ukuran yang lebih dalam lagi, menyatakan bukan hanya berhasilnya produk dihasilkan, tetapi juga seberapa banyak produk perusahaan yang diserap oleh Pasar dibandingkan dengan para pesaingnya.

#### **4. PENGEMBANGAN KARYAWAN**

Banyak orang menyangka bahwa tujuan utama suatu perusahaan adalah keuntungan saja. Namun paradigma bisnis terbaru menyatakan bahwa tujuan suatu perusahaan tidak melulu pada keuntungan saja. Perusahaan ingin untung tetapi keuntungan itu tentu diinginkan langgeng.

Maka dalam hal ini Perusahaan masa kini meletakkan tujuan final mereka adalah pada kesejahteraan kerja para karyawannya. Bila karyawan dalam keadaan baik maka diyakini Perusahaan akan selalu maju dan tentu akan mereguk keuntungan pada akhirnya. Kegagalan membangun kesejahteraan karyawan hanya akan berakibat pada kemunduran perusahaan.

Oleh karena itu satu prinsip utama dalam perusahaan masa kini, agar karyawannya senantiasa memiliki semangat yang baik, maka Perusahaan harus menetapkan dan menjalankan dengan konsekuen Program Pengembangan Karyawan, di mana intinya bahwa setiap karyawan adalah sama haknya untuk memiliki karir sampai tingkat tertinggi.

Ini akan merupakan tanggung-jawab yang lebih bagi Perusahaan. Perusahaan bertanggung-jawab agar semua karyawannya meniti karir dengan adil di dalam Perusahaan.

#### **5. KETERHUBUNGAN KARYAWAN**

Prinsip Keterhubungan Karyawan menyangkut respek/penghormatan kepada Karyawan bahwa setiap Karyawan boleh dengan bebas (tapi bertanggung-jawab) dalam menentukan pilihannya untuk membangun entitasnya.

Maka dalam hal ini Perusahaan harus senantiasa membangun kesempatan bagi karyawan untuk berkembang pula secara kemasyarakatan.

Salah satu hal yang amat penting adalah tidak boleh adanya upaya Perusahaan mengekang hubungan Karyawan dengan Serikat Pekerja manapun yang dipilih Karyawan. Berarti Perusahaan harus senantiasa juga menjaga hubungan yang baik dengan setiap Serikat Pekerja.

#### **6. KEPEMIMPINAN TEKNOLOGI**

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dengan penuh tanggung-jawab menjaga posisinya dalam penguasaan teknologi. Kendati kepemimpinan dan manajemen telah baik dan produktivitas karyawan tinggi, tetap merupakan suatu faktor utama adalah ketersediaan teknologi yang dikembangkan oleh Perusahaan. Kegagalan Perusahaan membangun teknologinya dengan proyeksi yang pas dengan kemajuan teknologi di masa depan adalah suatu hal mutlak.

#### **7. TANGGUNG-JAWAB KEMASYARAKATAN**

Tanggung-jawab kemasyarakatan menyatakan kesediaan Perusahaan untuk ikut dalam penyejahteraan masyarakat. Untuk ini Perusahaan harus mampu mengelola keuangannya dengan baik dan mengarahkan penggunaan keuntungan juga bagi masyarakat. Karena bagaimanapun, Perusahaan hanya bisa maju dengan baik bila masyarakat sekitarnya juga maju.

Di Indonesia telah lama diberlakukan Undang-undang CSR (Corporate Social Responsibility). Ini akan mengatur Perusahaan untuk bertanggung-jawab bagi masyarakat sekitarnya.

## GENERIC STRATEGIES

Telah dinyatakan di atas apa saja yang harus dikejar sebagai Tujuan Jangka Panjang. Kalau Tujuan-tujuan itu telah ditetapkan maka tentu pertanyaan besarnya adalah bagaimana strategi yang terbaik yang akan dilakukan. Di dalam teori ada dinyatakan apa yang dinamakan sebagai Strategi-strategi Jenerik (Generic Strategies). Yaitu strategi-strategi yang mudah untuk dilakukan sebagai strategi inti bagi pencapaian Tujuan Jangka Panjang.

Strategi-strategi ini adalah:

a. Low Cost Leadership

Strategi ini secara umum menyatakan bahwa apabila di setiap saat dan keadaan Perusahaan senantiasa bisa menjaga bahwa dia selalu memiliki pengeluaran (cost) yang senantiasa lebih rendah untuk setiap operasinya, maka Perusahaan ini akan berhasil mencapai kesuksesan masa depannya.

b. Diferensiasi

Strategi ini mengandung pengertian bahwa agar sukses tercapai, Perusahaan harus berani untuk menempuh jalan yang tidak selalu harus sama dengan pesaingnya. Bila Perusahaan bisa

membuat langkah-langkah berani berbeda, maka niscaya Perusahaan akan berhasil mencapai Tujuan Jangka Panjangnya dengan baik.

c. Fokus

Strategi ini mengandung maksud bahwa meskipun dalam keseharian ada banyak hal yang harus dilakukan, tetapi diperlukan kemampuan khusus untuk menentukan fokus kegiatan. Fokus dalam melihat Client/Konsumen mana yang paling harus dipertahankan, melihat proses mana yang paling harus dipertahankan, fokus menentukan Input mana yang harus senantiasa dipertahankan, dan sebagainya.

Kemampuan Perusahaan melakukan pemfokusan akan sangat menentukan Perusahaan meraih Tujuan-tujuan Jangka Panjangnya.

Demikianlah ketiga Strategi Jenerik (Generik) yang bisa secara umum diterapkan oleh Perusahaan tanpa harus terlalu sulit melihat sistem produksinya secara sangat rinci, demikian pula sistem pemasarannya serta sistem lingkungannya yang ada.

## VI

### PILIHAN-PILIHAN STRATEGI

#### 14 GRAND STRATEGIES

Dalam bagian ini kita diperkenalkan dengan 14 Strategi paten (bernama) untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Keempatbelas strategi ini sangat melihat situasi dan kondisi, serta sistem-sistem yang melingkupi Perusahaan. Mereka adalah:

##### 1. CONCENTRATED GROWTH

Bila Perusahaan memiliki keunggulan besar dalam sistem produksinya, sistem pemasarannya dan sistem persaingannya, maka Perusahaan dianjurkan memakai strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi. Strategi ini mengandung makna bahwa Perusahaan hanya akan berjalan di satu lini bisnis saja setiap waktu dan tidak akan melebarkan bisnisnya ke lini lain. Kalaupun ada sedikit deviasi bisnis, itu bukan berarti Perusahaan ingin

mengembangkan usaha ke bidang lain. Perusahaan melebarkan sedikit bisnisnya justru untuk melindungi produk/lini utamanya.

Umumnya strategi ini dianut oleh banyak perusahaan besar kelas dunia yang telah merambah ke seluruh dunia, dan mereka adalah Pemegang Pangsa Pasar. Seperti Coca Cola, Starbucks, McD, Dunkin Donuts, dan lain sebagainya.

## 2. MARKET DEVELOPMENT

Market Development dipakai oleh Perusahaan yang besar yang mengalami kendala terserapnya produknya pada pasar tertentu. Maka demi berhasilnya produknya terserap di pasar tersebut, Perusahaan rela berkorban untuk mengembangkan pasar yang ditujunya.

## 3. PRODUCT DEVELOPMENT

Strategi ini dipakai oleh Perusahaan besar yang ingin masuk ke suatu pasar tapi terkendala oleh sejumlah halangan. Akan tetapi halangan masuk ke pasar tersebut adalah situasi yang sudah tidak bisa diubah-ubah lagi. Maka dalam hal ini Perusahaan akan mengusahakan perubahan pada produknya agar pasar tujuannya dapat menyerap produknya.

#### 4. INNOVATION

Inovasi adalah strategi memanfaatkan berbagai penemuan sebelumnya untuk membuat penemuan baru.

Strategi ini amat direkomendasikan untuk Perusahaan yang tidak terlalu harus mengeluarkan ongkos strategi baru yang besar, tetapi lebih mengembangkan kemampuan menemukan suatu teknologi/cara yang baru.

#### 5. HORIZONTAL INTEGRATION

Integrasi Horizontal adalah strategi mengakuisisi perusahaan yang sama (pesaing) demi mendapatkan kekuatan yang lebih untuk memasuki pasar tujuan.

#### 6. VERTICAL INTEGRATION

Integrasi Vertikal adalah strategi yang tepat untuk mengejar pasar tujuan dengan cara mengakuisisi sisi vertical dari lini sistem (mengakuisisi suppliernya atau mengakuisisi konsumennya).

#### 7. JOINT VENTURE

Usaha Dagang Bersama adalah strategi bergabungnya dua atau lebih perusahaan dan membentuk suatu kesatuan modal usaha untuk mengejar pasar tertentu. Akan tetapi setiap

perusahaan pada hakikatnya adalah terpisah (tidak menyatukan diri), hanya sederap saja dalam penggunaan modal bersama.

#### 8. CONCENTRIC DIVERSIFICATION

Diversifikasi adalah upaya menemukan pola produksi dalam bentuk baru, tetapi tetap mempertahankan sumber daya yang sebelumnya sudah dimiliki. Bila diversifikasi ini dilakukan dengan tujuan bukan untuk pengembangan finansial, maka strategi ini dinamakan Concentric Diversification.

#### 9. CONGLOMERATE DIVERSIFICATION

Bila diversifikasi yang dilakukan adalah dengan tujuan mengembangkan sistem keuangan, maka strategi ini dinamakan Conglomerate Diversification.

#### 10. RETRENCHMENT/TURN AROUND

Turn Around atau Berbalik Arah adalah suatu strategi di mana Perusahaan dituntut untuk mengganti lini usahanya karena situasi yang tidak menguntungkan lagi untuk mempertahankan bisnis yang lama. Hal ini sangat ditopang oleh kondisi di mana Peluang (Opportunities) terbuka lebar, meskipun keadaan Perusahaan untuk sementara masih lemah. Satu hal utama yang harus dilakukan Perusahaan dalam hal ini adalah melepaskan

semua asset atau fasilitas produksi yang lama (termasuk SDM) untuk mengembangkan bisnis yang baru.

#### 11. DIVESTITURE

Strategi Divestasi adalah strategi yang bisa ditempuh oleh Perusahaan di mana dalam keadaan sulit Perusahaan dapat mengubah asset non cairnya menjadi asset cair. Dengan demikian memiliki suatu kekuatan baru untuk melakukan antisipasi.

#### 12. LIQUIDATION

Likuidasi adalah strategi yang dipakai Perusahaan dalam situasi tersulit, di mana Perusahaan diharuskan betul-betul meninggalkan bisnis yang lama yang sudah tidak bisa dipertahankan lagi dan sedapat mungkin secepatnya tanpa berpikir panjang lagi mencairkan semua assetnya.

#### 13. KONSORSIUM

Konsorsium adalah suatu kerjasama dua atau lebih perusahaan untuk mengejar suatu proyek/pasar tertentu, di mana kerjasama ini tidak hanya berupa penggabungan modal (joint venture), tetapi juga banyak asset yang lain. Akan tetapi setiap perusahaan tetap otonom, dan bisa bergerak dalam format kerjasama lain di dalam upaya yang lain

#### 14. ALIANSI STRATEGIS

Adalah strategi di mana beberapa perusahaan akan senantiasa dalam suatu persekutuan, ada atau tidak ada proyek/pasar yang dituju.

## VIII EVALUASI

Evaluasi adalah langkah untuk melihat kembali semua hal yang sudah dikerjakan, mencatatnya, dan melihat semua pencapaian serta segala hal yang belum dicapai selama sekian lama pelaksanaan suatu manajemen.

Semua hal yang dievaluasi sangatlah penting untuk menjadi bahan kajian bagi langkah-langkah selanjutnya. Oleh karena itu Evaluasi adalah bentuk pengendalian (Control), supaya perjalanan suatu Perusahaan senantiasa tetap baik.

Tentu saja ada banyak hal yang harus dievaluasi, akan tetapi teori mengajarkan bagaimana kita melakukan evaluasi dengan baik.

Teknik-teknik itu dinyatakan sebagai:

a. Pengendalian Premis

Premis adalah sesuatu yang dianggap oleh seluruh jajaran Perusahaan, sebagai suatu kebenaran (hal yang tidak boleh berubah/diutak-atik).

Umumnya Premis yang utama adalah Grand Strategy (Strategi Utama) yang selama siklus tertentu harus dipertahankan terus.

Grand Strategy ini telah kita pelajari di bagian sebelumnya. Yaitu salah satu dari 14 Strategi Utama. Ini yang harus dijaga setiap saat agar selama penyelenggaraan suatu siklus manajemen, Strategi Utama ini tidak berubah. Setiap perubahan seenaknya dari Strategi Utama dalam penyelenggaraan suatu siklus pasti akan merusak irama perjalanan Perusahaan. Ini akan membuat karyawan menjadi bingung dan bisa frustrasi dan pada akhirnya akan merusak kepemimpinan yang ada. Oleh karena itu Perusahaan harus hati-hati benar dalam mempertahankan Strategi Utamanya. Setidaknya dalam satu siklus dan terus mempertahankannya bila Strategi Utama tidak berubah.

Oleh karena itu Perusahaan harus mendesain prosedur Pengendalian Premis dengan baik dan memeriksa secara sistematis dan terus menerus, apakah premis-premis dasar penyusunan strategi masih sah (absah)

Fokus pada pemrograman Pengendalian ini terletak pada:

- a. Faktor Lingkungan (Environment) yang meliputi faktor Inflasi, Teknologi dan Suku Bunga.

- b. Faktor Industri yang meliputi Pesaing, Pemasok, Substitusi dan Pendetang Baru.

Adapun cara pelaksanaannya ditekankan pada:

- a. Premis harus diidentifikasi dan dicatat terus ketika proses perencanaan dilakukan.
- b. Tanggung-jawab monitoring (orang dan departemen)

- b. Pengendalian Implementasi

Didesain untuk melihat secara keseluruhan apakah strategi perlu diubah berdasarkan hasil-hasil perkembangan pengimplementasian.

Ada dua hal penting dalam hal ini:

- 1) Monitoring Injeksi Stratejik  
Selesaikan segera beberapa bagian penting yang merupakan bagian keseluruhan, untuk mempertimbangkan keabsahan semua rencana.
- 2) Tinjauan atas milestones  
Pengawasan ketat atas semua kemajuan yang timbul.

c. Penjajagan Strategis

Didesain untuk memonitor kejadian-kejadian seluas-luasnya di dalam dan di luar perusahaan yang diperkirakan dapat mengakibatkan sesuatu kepada strategi keseluruhan.

d. Pengendalian Kewaspadaan Khusus

Pengendalian khusus, cermat, kadang-kadang cepat atas pengkajian ulang strategi perusahaan karena kejadian yang tiba-tiba di luar perkiraan.

Pengendalian ini tidak bersifat kontinu (terus menerus), tetapi sesaat-sesaat saja. Ibaratnya bila kita sedang mengendara sepeda atau sepeda motor. Memang kita tetap dalam orientasi bergerak maju. Akan tetapi tidak senantiasa perhatian kita tertuju kepada apa yang ada di depan kita. Kadang-kadang kita bisa melihat sebentar ke samping kiri atau kanan walaupun hanya sejenak, atau mengawasi keadaan di belakang kita melalui kaca spion, atau kadang-kadang menoleh dalam hitungan detik ke belakang.

## **BUKU-BUKU RUJUKAN**

Pearce II, John. A dan Richard B. Robinson. STRATEGIC MANAGEMENT. Formulation, Implementation and Control. Boston, MA: Irwin, 1991.

David, Fred R. STRATEGIC MANAGEMENT. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1997

Miller, Alex. STRATEGIC MANAGEMENT. Boston, MA: IRWIN-McGraw Hill, 1998.

Certo, Samuel C dan J. Paul Peter. STRATEGIC MANAGEMENT. (New York: McGraw-Hill, 1990)

Wheelen, Thomas dan J. David Hunger. STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY. Reading, MA: Addison-Wesley Publ. Co., 1992)