

MANAJEMEN STRATEGIS



PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi (perusahaan) agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut

Studi Tentang Manajemen Strategi

Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya

Strategis adalah : rencana komprehensif yang digunakan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi

Manajemen Strategis adalah sebuah proses yang dilakukan suatu perusahaan atau organisasi untuk mempertahankan keberlangsungan kehidupan organisasi dan untuk memperoleh pencapaian tujuan dengan melakukan berbagai tahapan-tahapan berupa perencanaan strategi serta pengimplementasian strategi

Menurut Fred David : Manajemen Strategis: sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya .

Fokus manajemen strategik terletak pada memadukan manajemen, pemasaran, keuangan (akunting), produksi (operasi), penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2002).

Oleh karena itu manajemen strategi, sebagai bidang studi mencakup perhatian integratif kebijakan bisnis dengan penekanan yang lebih berat terhadap strategi pengelolaan lingkungan dan evaluasi peluang serta ancaman eksternal dalam, terhadap korporasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan atau organisasi berkaitan dengan analisa SWOT

Davit (2002): Bahwa proses manajemen Strategis terdiri dari 3 tahap :

- Tahap 1 : perumusan strategi
- Tahap 2 : implementasi strategi
- Tahap 3 : Evaluasi Strategi.

Perumusan Strategi :

1. Mengembangkan misi
2. Mengenal peluang dan ancaman eksternal
3. Menetapkan kekuatan dan kelemahan internal
4. Menetapkan objektif jangka panjang
5. Menghasilkan strategi alternatif dan
6. Memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan

Implementasi Strategi termasuk :

1. Mengembangkan budaya mendukung strategi
2. Menciptakan struktur organisasi yang efektif
3. Mengubah arah usaha pemasaran
4. Menyiapkan anggaran
5. Mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan
6. Menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi

Implementasi Strategis Sering disebut Tindakan manajemen Strategis

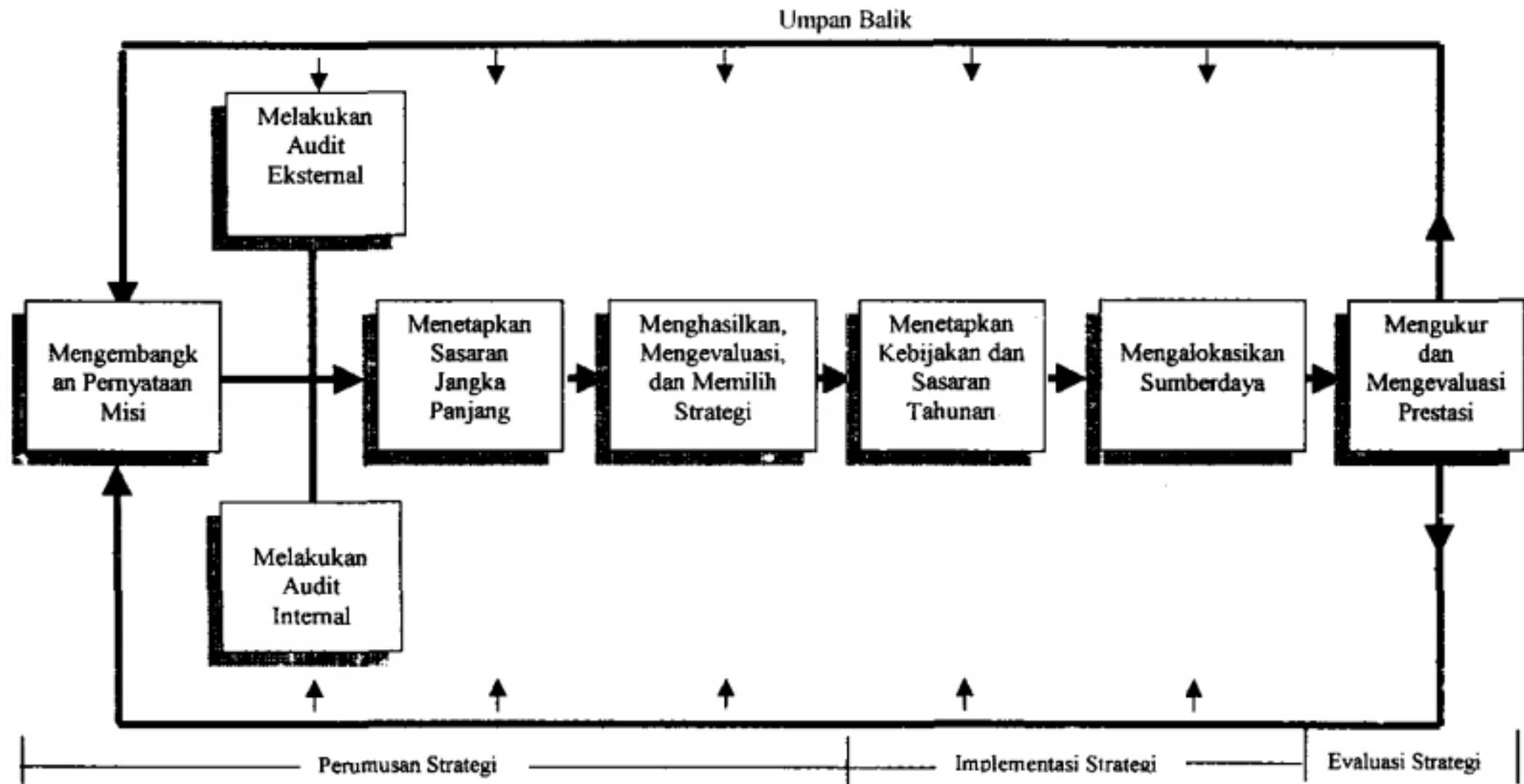
Evaluasi Strategis :

terutama berarti usaha untuk memperoleh informasi, dimana semua strategi dapat dimodifikasikan dimasa depan karena faktor2 eksternal dan internal selalu berubah.

Ada 3 aktivitas dasar untuk mengevaluasi strategi yaitu ;

1. Meninjau faktor2 eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang
2. Mengukur prestasi
3. Mengambil tindakan korektif.

Evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan hari ini bukan merupakan jaminan keberhasilan dimasa depan



Gambar 1. Model Manajemen Strategis Lengkap
 Sumber : David, 2002.

Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen strategis memiliki peran yang signifikan dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfungsi sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak lain yang berkepentingan.

Adapun manfaat manajemen strategis sebagai berikut :

1. Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategis.
2. Merupakan sebuah proses bukan keputusan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua manajer dan karyawan.
3. Proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan
4. Menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.
5. Mendatangkan laba, Melalui proses manajemen strategis, para manajer tidak bisa hanya membuat penggunaan maksimal sumber daya keuangan, tetapi juga mereka bisa menggunakan tenaga maksimal untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas keseluruhan unit.
6. Meningkatkan kesadaran ancaman eksternal .
7. Pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pesaing.
8. Meningkatnya produktivitas karyawan.
9. Berkurangnya penolakan terhadap perubahan .
10. Pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan prestasi penghargaan

Tantangan Bagi Manajemen Strategis

Organisasi-organisasi (baik yang mencari laba maupun tidak) menggunakan proses manajemen strategis untuk memahami kekuatan-kekuatan persaingan dan untuk mengembangkan keunggulan daya saing.

Tantangan ini semakin besar pada masa sekarang dari pada masa-masa sebelumnya. Lingkungan persaingan yang baru sedang berkembang di abad ke-21 sebagai akibat dari revolusi teknologi (khususnya dalam e-commerce) dan meningkatnya globalisasi.

Revolusi teknologi menekankan produk inovasi dan kemampuan untuk memproduksi barang-barang dan jasa baru dengan cepat bagi pasar. Ekonomi global, yaitu suatu ekonomi di mana barang dan jasa mengalir relative bebas di antara bangsa-bangsa, secara terus menerus menekan perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya.

Konsep Dasar dalam Proses Manajemen Strategis

Manajemen strategi terdiri dari empat elemen dasar yaitu :

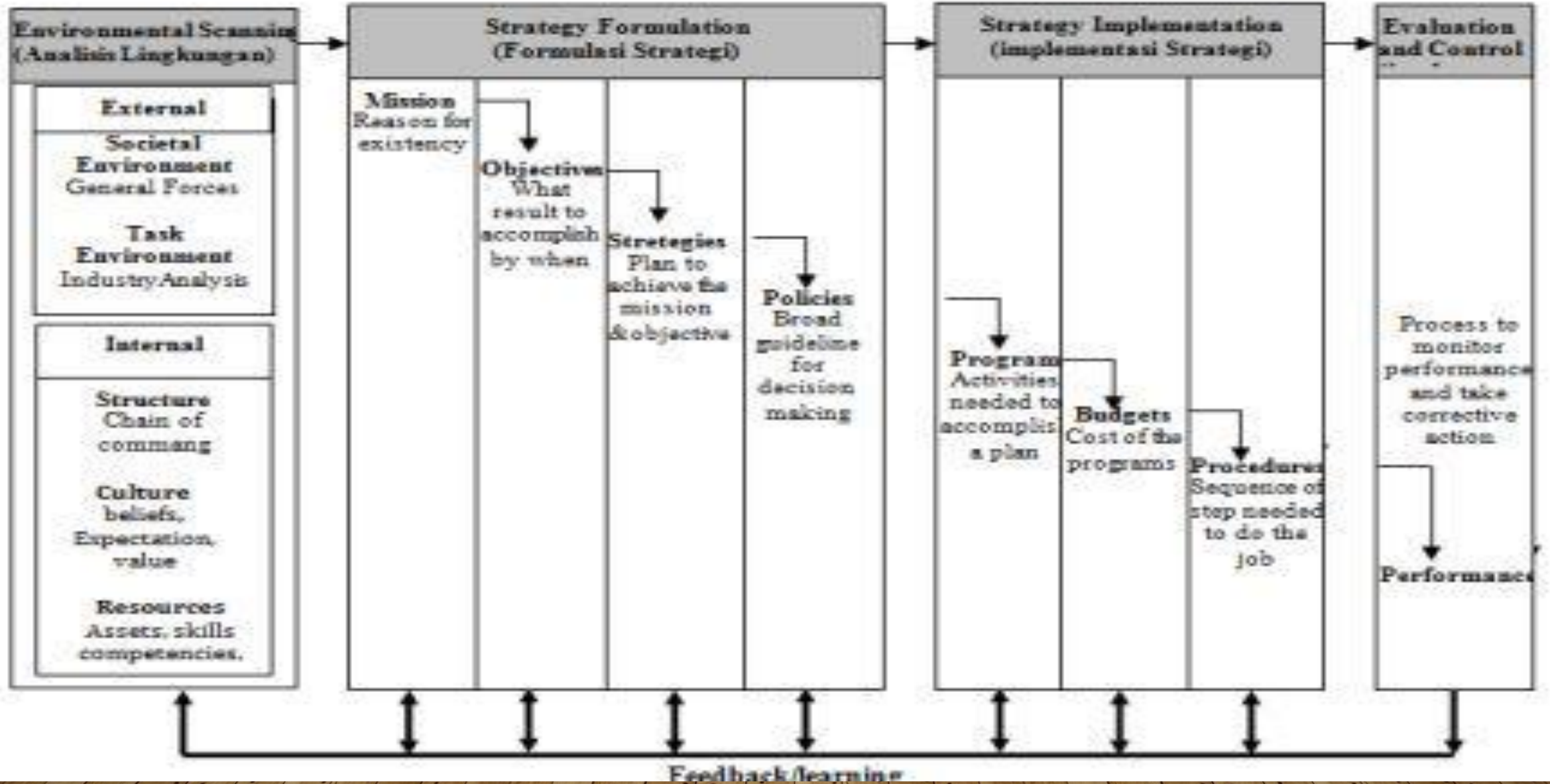
1. Environmental Scanning (Analisis Lingkungan)
2. Strategy Formulation (Formulasi Strategi)
3. Strategy Implementation (Implementasi strategi)
4. Evaluation and Control (Evaluasi dan Pengendalian)

Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu. Berdasarkan pada pengalaman, penilaian, dan perasaan, intuisi penting untuk membuat keputusan strategis yang baik. Intuisi terutama bermamfaat untuk membuat keputusan dalam situasi yang amat tidak menentu

Elemen Dasar dalam Proses Manajemen Strategi



Model Strategi Manajemen



Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan tepat waktu. Teknologi informasi dan globalisasi adalah perubahan eksternal yang mengubah bisnis dan masyarakat dewasa ini. Arus informasi yang cepat menghilangkan batas negara sehingga orang dari seluruh dunia dapat melihat sendiri bagaimana cara hidup orang lain.

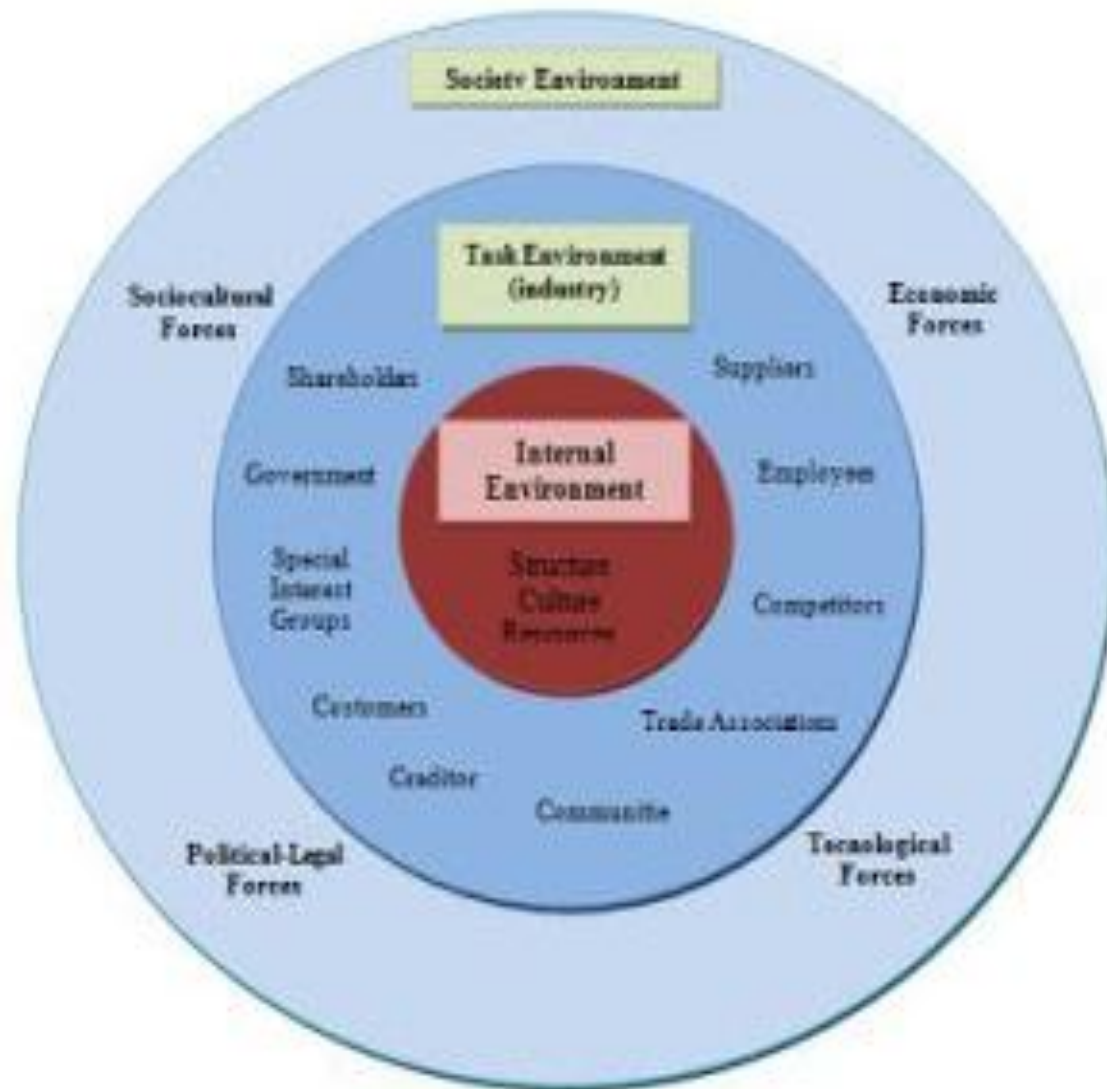
Untuk memahami konsep ini, berikut ini diuraikan empat komponen utama dalam tahap manajemen strategis, yakni:

I. Analisis lingkungan

Tujuan analisis lingkungan adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan. bisnis untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta mengukur dan menetapkan kelemahan dan kekuatan internal dan menetapkan tujuan jangka panjang.

Cara sederhana untuk melakukan analisis lingkungan adalah melalui analisis SWOT, SWOT merupakan singkatan dari strength (kekuatan), weakness (kelemahan), opportunity (peluang) dan threats (ancaman). Pendekatan ini mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal organisasi.

Environmental Variabels



Lingkungan terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Lingkungan eksternal berada di luar perusahaan sedangkan lingkungan internal berada di dalam perusahaan.

Lingkungan eksternal ; Memiliki dua variabel yakni peluang (opportunity) dan ancaman (threats).
Terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan tugas dan lingkungan umum.

Lingkungan internal: Memiliki dua variabel yakni kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness).
Mencakup semua unsur bisnis yang ada di dalam perusahaan seperti struktur organisasi perusahaan, budaya perusahaan dan sumber daya.

2. Formulasi strategi

Formulasi strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan.

Formulasi strategi ini meliputi pengembangan ;

- **Misi** bisnis: Misi adalah tujuan atau alasan atas keberadaan organisasi (perusahaan). Misi juga mendefinisikan tujuan dan mengidentifikasi ruang lingkup operasional perusahaan dalam hal penawaran produk yang dipasarkan
- menentukan **Tujuan**: Tujuan adalah hasil akhir dari kegiatan yang telah direncanakan/ dirumuskan mengenai apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan dan tujuan sebaiknya diukur jika memungkinkan, karena pencapaian tujuan perusahaan harus memenuhi misi korporasi
- mengembangkan **Strategi**: Sebuah strategi korporasi adalah rencana induk yang menyatakan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Yang biasanya dapat memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kompetitif merugikan
- dan pengaturan **pedoman Kebijakan**: Kebijakan adalah pedoman luas untuk pengambilan keputusan yang menghubungkan perumusan strategi dengan pelaksanaannya



Strategi Korporat strategi yang dilakukan dalam rangka menjawab apakah jenis bisnis yang selama ini dilakukan masih perlu dilanjutkan atau tidak.

Strategi Bisnis : dilakukan untuk menjawab pertanyaan yang terkait dengan bagaimana posisi bisnis yang dijalankan dibandingkan dengan pesaing yang ada di pasar.

Strategi Tingkat Fungsional : dinamakan dengan strategi langsung atau direct strategy Hal ini krn perusahaan cenderung melakukan persaingan pada jenis bisnis tertentu yang sedang dijalankan dan tidak pada tingkat perusahaan

3. Implementasi strategi

Implementasi Strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui;

- pengembangan Program,; adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai
- Anggaran : adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan
- Prosedur. adalah Sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

Evaluasi dan pengendalian strategi merupakan tahap terakhir di dalam proses strategi. Pada dasarnya evaluasi strategi mencakup 3 hal, yaitu:

- 1) Mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung,
- 2) Mengukur kinerja yang telah dilakukan, dan
- 3) Mengambil berbagai tindakan perbaikan.

Evaluasi strategi sangat diperlukan sebab keberhasilan perusahaan dewasa ini tidak menjadi jaminan keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang

Feedback/Learning Process

Dalam model Manajemen Strategik setiap implementasi strategi harus selalu di ukur (test and measure) dengan sebuah evaluasi atau feedback sehingga bisa belajar mengenai keberhasilan atau kegagalan implementasinya.

Test and measure harus menjadi sebuah standar perilaku sebenarnya

Pengambilan Keputusan Manajemen Strategis

Karakteristik manajemen strategis adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis. Sebagai organisasi yang tumbuh lebih besar dan lebih kompleks dengan lingkungan disekitarnya, untuk membuat keputusan menjadi semakin rumit dan sulit.

Ada beberapa langkah untuk membuat kerangka kerja yang dapat membantu Pengambilan keputusan terletak dlm perumusan berbagai alternatif tindakan sesuai dengan yang sedang dalam perhatian & dalam pemilihan alternatif yang tepat.

Pengambilan keputusan tersebut dilakukan setelah evaluasi/ penilaian mengenai efektifitasnya dlm mencapai tujuan yang dikehendaki pengambil keputusan.

Membuat Keputusan Yang Strategis

Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik

1. Langka. Bukan keputusan pada umumnya, sesekali dilakukan karena sesuai dengan tuntutan yang menyangkut masa depan perusahaan atau organisasi sehinggamembutuhkan pertimbangan yang kuat.
2. Mempunyai konsekuensi. Keputusan yang diambil mempunyai konsekuensi kepada pemakaian dana, perubahan perusahaan, dan berbagai hal yang berkaitan dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan.
3. Direktif. Memberikan arah kepada seluruh jajaran internal organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang dibutuhkan guna memastikan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuannya utamanya pada jangka panjang

Mode Pengambilan Keputusan Strategis

Beberapa keputusan strategis dibuat oleh satu orang (biasanya seorang pengusaha atau pejabat eksekutif yang kuat chief) yang memiliki wawasan yang cemerlang dan mampu meyakinkan orang lain untuk mengadopsi idenya. Keputusan strategis lainnya tampaknya bisa mengembangkan dan mendorong organisasi lebih dalam satu arah daripada yang lain.

Menurut Henry Mintzberg, pendekatan yang paling khas, atau mode, dari pembuatan keputusan strategis ini:

Entrepreneurial mode. Strategi yang dibuat oleh satu individu yang kuat. Fokusnya adalah peluang; masalah sekunder. Strategi dipandu oleh visi sendiri pendiri arah dan dicontohkan oleh besar, keputusan yang berani. Tujuan dominan adalah pertumbuhan korporasi

Adaptive mode. Pendekatan ini ditandai dengan solusi reaktif terhadap permasalahan yang ada, bukan proaktif mencari peluang baru. Banyak tawar menawar terus tentang prioritas tujuan. Strategi terfragmentasi dan perusahaan dikembangkan

Planning mode. Pengambilan keputusan dalam pendekatan ini melibatkan pengumpulan informasi appropriate sistematis untuk analisis situasi, generasi strategi alternatif feasible, dan pemilihan rasional dari opportunities paling dan solusi reaktif dari permasalahan yang ada.

Proses Pengambilan Keputusan

Argumen yang baik dapat dibuat baik dengan Entrepreneurial mode atau adaptif mode dalam situasi tertentu. Tetapi dalam kebanyakan situasi Planning mode merupakan pendekatan yang lebih rasional untuk pengambilan keputusan, karena meliputi unsur-unsur dasar dari proses manajemen strategis, mode perencanaan tidak hanya lebih analitis dan politis dari pendekatan yang lain, tetapi juga lebih tepat untuk menangani lingkungan yang kompleks.

Ada delapan langkah proses pembuatan keputusan strategis:

1. Mengevaluasi hasil kinerja saat ini dalam hal (a) pengembalian investasi, profitabilitas, dan sebagainya, dan (b) misi saat ini, tujuan, strategi dan kebijakan.
2. Review tata kelola perusahaan, yaitu kinerja dewan direksi perusahaan dan manajemen puncak.
3. Menganalisis dan menilai lingkungan eksternal untuk menentukan faktor-faktor strategis yang berpose Peluang dan Ancaman.
4. Menganalisis dan menilai lingkungan internal perusahaan untuk menentukan faktor-faktor strategis seperti kekuatan dan Kelemahan.
5. Menganalisis faktor strategis (SWOT) untuk melihat titik permasalahan, dan meninjau dan merevisi misi perusahaan dan tujuan yang diperlukan.
6. Menetapkan, mengevaluasi, dan memilih strategi alternatif terbaik
7. Menerapkan strategi yang dipilih melalui program, anggaran dan prosedur
8. valuasi menerapkan strategi melalui sistem umpan balik, dan pengendalian kegiatan untuk memastikan dan meminimumkan penyimpangan dari rencana.

Tahap analisis dilakukan setelah informasi yang berpengaruh dikumpulkan. Ada beberapa model yg dapat digunakan, yaitu salah satunya matrik SWOT,
Untuk manajemen strategis analisa SWOT yg selalu digunakan untuk analisis.

Analisis situasi atau lingkungan merupakan awal proses perumusan analisis. Selain itu analisis situasi juga mengharuskan para manejer strategi untuk menemukan kesesuaian strategi antarpeluang-peluang eksternal dan kekuatan2 internal, disamping memperhatikan ancaman2 eksternal dan kelemahan2 internal.

Mengingat bahwa SWOT adalah:

S= Strength (kekuatan)

W= Weaknesses (kelemahan)

O= Opportunities (peluang)

T= Threats (ancaman)

Bahwa matriks SWOT dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dan kelemahan yang dimilikinya.
(Rangkuti, 2001)

Matriks SWOT menghasilkan 4 set kemungkinan strategi yaitu :

1. Strategi S-O
2. Strategi S-T
3. Strategi W-O
4. Strategi W-T

Rumusan Manajemen Strategik

Manajemen Strategik merupakan proses menentukan tujuan suatu organisasi mengembangkan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan perencanaan tersebut

Manajemen Strategik merupakan level tertinggi dalam aktivitas manajemen.

Manajemen strategik bukanlah suatu tugas, melainkan satu rangkaian kemampuan manajerial yang diterapkan keseluruhan dalam organisasi dengan berbagai fungsi

Manajemen strategik dapat dilihat sebagai kombinasi dari rumusan strategi dan implementasi strategi, namun strategi harus erat dengan tujuannya.

Rumusan strategi melibatkan tindakan analisis situasi baik secara internal dan eksternal, secara mikro dan makro, yaitu mengatur sasaran, menentukan visi dan misi jangka panjang (peran yang akan diberikan organisasi tersebut untuk masyarakat), keseluruhan tujuan korporat (baik finansial dan strategis), tujuan taktis, dan perencanaan

Langkah-langkah rumusan manajemen strategik ini kadang dideskripsikan dengan situasi Anda sekarang yang menentukan kemana Anda akan melangkah, dan bagaimana cara menuju kesana. Hal ini sangatlah esensial dalam perencanaan manajemen strategik.

Implementasi manajemen strategik melibatkan alokasi sumber daya yang secukupnya (finansial, personnel, waktu, dukungan teknologi), membuat rangkaian tindakan satau struktur alternatif (misalnya tim multifungsi), penugasan tanggungjawab untuk tugas spesifik atau memprosesnya untuk individu atau grup tertentu, mengorganisasi proses, mengawasi hasil, membandingkan dengan benchmark, mengevaluasi kemandirian dan efisiensi proses, mengontrol variasi, dan membuat penyesuaian proses bila dianggap perlu

Ketika mengimplementasikan program spesifik, manajemen strategik memerlukan syarat sumber daya, mengembangkan proses, training, mengetes proses, dokumentasi, dan integrasi dengan proses yang sudah dilakukan secara turun temurun

Manajemen Strategik dan Kaitannya dengan Daya Saing

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

Kecenderungan Golbal

1. Penggunaan Internet dalam mentransformasikan diri satu perusahaan kepada lingkungannya secara lebih luas.
2. Akses pasar dan merek perusahaan berubah menghilangkan peran para perantara pada pasar tradisional
3. Penyeimbangan kekuatan semakin bergeser ke arah pelanggan
4. Persaingan terjadi bukan melulu pada tingkat pelaksana, akan tetapi pada tingkat fungsional.
5. Perubahan bentuk bisnis yang berubah secara drastis
6. Perusahaan yang menggunakan pemakaian internet dalam proses pembelian perusahaan melampaui batasan tradisional perusahaan
7. Pengetahuan lebih menjadi dasar penentuan keunggulan kompetitif daripada ketersediaan sumberdaya alam yang melimpah

REVOLUSI TEKNOLOGI PERTANIAN

- **Agriculture 1.0**
Mechanization - Animal Power
- **Agriculture 2.0**
Mechanization - Combustion engine
- **Agriculture 3.0**
Guidance Systems and Precision Farming
- **Agriculture 4.0**
Connected Farming



**RISET - INVENSI – INOVASI
PERTANIAN DI ERA INDUSTRI 4.0**

Tugas Kelompok:

1. Cari bahan dari jurnal atau studi kasus tentang manajemen Strategi Perusahaan dan bagaimana analisa SWOT
2. Perusahaan yang menjadi tugas kelompok sesuai dengan tugas profil perusahaan.

Kelompok	Tugas	Anggota (No absensi)	
I	PTPN II		} Bagaimana Manajemen strategis di Perusahaan Perkebunan
II	PTPN IV		
III	PTPN V		
IV	PTPN VIII		
V	PTPN VI		
VI	PTPN I		

Tugas Kelompok:

1. Cari bahan dari jurnal atau studi kasus tentang manajemen Strategi Perusahaan dan bagaimana analisa SWOT
2. Perusahaan yang menjadi tugas kelompok sesuai dengan tugas profil perusahaan.

Kelompok	Tugas	Anggota (No absensi)	} Bagaimana Manajemen strategis di Perusahaan Perkebunan
I	PTPN IX	1,2,3,4,5,33	
II	PTPN X	6,7,8,9,10,35	
III	PTPN XIII	11,12,13,14,15	
IV	PTPN VIII	16,17,18,19,20	
V	PTPN IVX	21,23,24,25,26,34	
VI	PTPN XI	27,28,29,30,31,32	

MANAJEMEN STRATEGIK

Terdiri dari :

- A. Hirarki Manajemen Strategik
- B. Proses Manajemen Strategik
- C. Hubungan Misi dan Tujuan
- D. Tujuan Organisasi.
- E. Faktor yang mempengaruhi perumusan tujuan
- F. Jenis-jenis tujuan organisasi
- G. Manajemen Obyektives (MBO).

Sebelum organisasi itu berjalan atau sedang merumuskan kembali arah bagi organisasinya yang sudah berjalan, maka organisasi itu perlu menetapkan tujuan dan filosofi dasar yang akan menentukan bentuk sosok strateginya (strategic posture).

A. HIRARAKI MANAJEMEN STRATEGIK

Hierarki (jenjang) pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan biasanya terdiri dari tiga jenjang. Pada puncak hierarki terletak tingkat korporasi (perusahaan) yaitu suatu urusan yang merupakan sebuah kumpulan bisnis yang secara relatif independen, yang kadang-kadang disebut sebagai Unit Bisnis Strategis atau Strategic Business Unit (SBU).

Strategi korporasi pada dasarnya berkaitan dengan logika atau rasionalitas yang terdapat pada korporasi.

Yang termasuk dalam tingkat korporasi ini adalah;

- dewan direksi (board of directors) dan
- eksekutif kepala (chief executive) serta pejabat
- administrasi (administrative officer).

Tanggung jawab dari manajer pada tingkat korporasi antara lain ;

- meningkatkan kinerja keuangan dan
- kinerja non-keuangan perusahaan,
- menjaga citra perusahaan,
- dan memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan.

Mereka juga menetapkan sasaran dan merumuskan strategi yang mencakup bidang kegiatan dan bidang fungsional dari bisnis-bisnis yang ada. Sederhananya, strategi korporasi menjawab pertanyaan “bisnis Yang mana yang seharusnya perlu di masuki?” dan “bagaimana kita harus menjalankannya?”

Pada bagian tengah hierarki, pengambilan keputusan terletak tingkat bisnis atau strategi kompetitif. Strategi kompetitif atau juga dikenal sebagai strategi SBU, secara esensial berhubungan dengan persaingan produk dan jasa di pasar. Para manajer yang terdapat di dalamnya biasanya disebut manajer bisnis dan korporasi. Mereka menerjemahkan rumusan arah dan keinginan yang dihasilkan pada tingkat korporasi ke dalam sasaran dan strategi yang kongkret untuk masing-masing divisi usaha.

Ada tiga pertanyaan mendasar yang harus ditujukan pada tingkat strategi ini, yaitu:

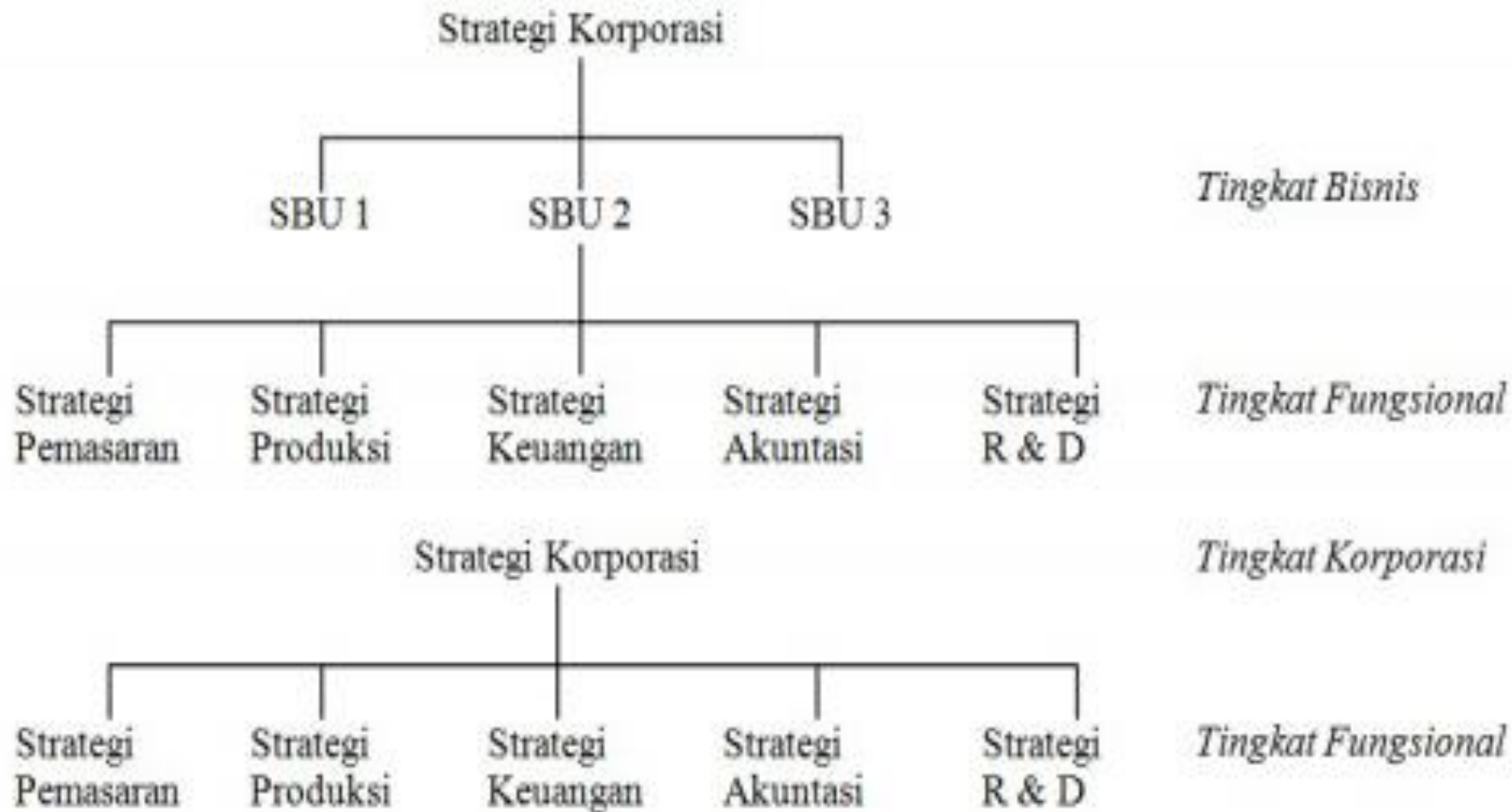
1. Di mana seharusnya kita bersaing? (pasar yang mana, dan segmen mana dalam pasar-pasar tersebut yang harus difokuskan?)
2. Produk apa yang seharusnya dipersaingkan?
3. Bagaimana mendapatkan keunggulan kompetitif yang berdaya tahan di pasar yang telah di pilih?

Apabila tim manajemen dari suatu perusahaan tidak memiliki jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut, maka medan bisnisnya tidak memiliki strategi kompetitif yang jelas, yang dipikirkan secara matang, dan yang di mengerti

Pada bagian bawah hierarki pengambilan keputusan strategi terletak tingkat fungsional

Strategi fungsional berkaitan dengan interpretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi kompetitif. Dalam hal ini, strategi fungsional diarahkan oleh strategi kompetitif atau bisnis. Jadi, setiap strategi kompetitif dapat diterjemahkan menjadi strategi pemasaran, strategi finansial, strategi sumber daya manusia, dan seterusnya yang sama dan sebangun pada tingkat fungsional.

Umumnya, manajer yang ada didalamnya biasa disebut sebagai manajer produk, wilayah, dan fungsional



Gambar 1. menyajikan tiga tingkat manajemen strategik sesuai dengan yang ada dalam praktik.

Gambar tersebut mencerminkan alternatif hierarki manajemen strategik dengan SBU majemuk dan SBU tunggal.

Untuk melihat perbedaan-perbedaan pada masing-masing tingkat strategi, dapatlah diketahui dari beberapa aspek, yaitu:

- (1) tingkat pertanggungjawaban;
- (2) ruang lingkup operasi;
- (3) jangka waktu berlakunya strategi; dan
- (4) cirri khas.

Gambar 1. Hierarki Strategi dengan SBU Majemuk dan SBU Tunggal

B. PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Proses manajemen strategik biasanya terdiri dari lima tahap yaitu

- 1) analisis lingkungan;
- 2) penetapan misi dan tujuan;
- 3) perumusan strategik;
- 4) pilihan dan penerapan strategi; dan
- 5) evaluasi atau pengendalian strategi.

Masing-masing bagian dalam proses manajemen strategik memiliki ketergantungan satu sama lainnya

Analisis Lingkungan

Tujuan utama dilakukannya analisis lingkungan adalah untuk mengidentifikasi peluang (opportunity) yang harus segera mendapat perhatian serius dan pada saat yang sama perusahaan menentukan beberapa kendala ancaman (threats) yang perlu diantisipasi

Dalam melakukan analisis terhadap lingkungan usaha, hal penting yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi beberapa variabel pokok yang mempengaruhi kinerja dari suatu perusahaan. hal itu berarti perusahaan hanya berusaha untuk mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbatas (relevan), dan tidak sampai terjerumus untuk berusaha menganalisis sebanyak mungkin variabel (infinite).

Analisis lingkungan perusahaan biasanya terdiri dari dua komponen pokok;

- lingkungan eksternal dan
- lingkungan internal.

Jenis lingkungan eksternal perusahaan meliputi:

- lingkungan umum,
- lingkungan industri, dan
- lingkungan operasional

Sedangkan yang termasuk dalam lingkungan internal adalah ;

- sumber daya,
- kemampuan, dan
- kompetensi inti.

Dengan melakukan analisis terhadap lingkungan perusahaan diharapkan manajemen perusahaan akan memiliki gambaran yang lebih jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

Misi dan Tujuan Perusahaan

Suatu organisasi yang besar maupun kecil sekalipun pasti memiliki misi.

Misi menurut pengertiannya adalah suatu tujuan unik yang membedakannya dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Di dalam suatu pernyataan misi biasanya menguraikan hal-hal seperti karakteristik , Produk, pasar yang dimasuki, dan teknologi yang digunakan.

Misi suatu perusahaan pada dasarnya mencerminkan alasan mengapa perusahaan itu ada.

Dengan adanya suatu misi, maka perusahaan akan dapat memanfaatkan seluruh potensi yang ada untuk mencapai tujuan akhir secara efektif dan efisien.

Sama halnya dengan misi, tujuan suatu perusahaan juga penting untuk diperhatikan.

Tujuan (objective) adalah landasan utama untuk menggariskan kebijakan yang ditempuh dan arah tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan, atau dengan kata lain tujuan adalah sesuatu yang harus dicapai.

Dengan demikian, setiap perusahaan perlu merumuskan misi maupun tujuan secara jelas. Walaupun ada sebagian dari organisasi yang memandang misi itu tidak penting, namun ada beberapa alasan yang mendasari organisasi perlu menetapkan misinya. Apa yang ingin dicapai dari pernyataan misi itu?

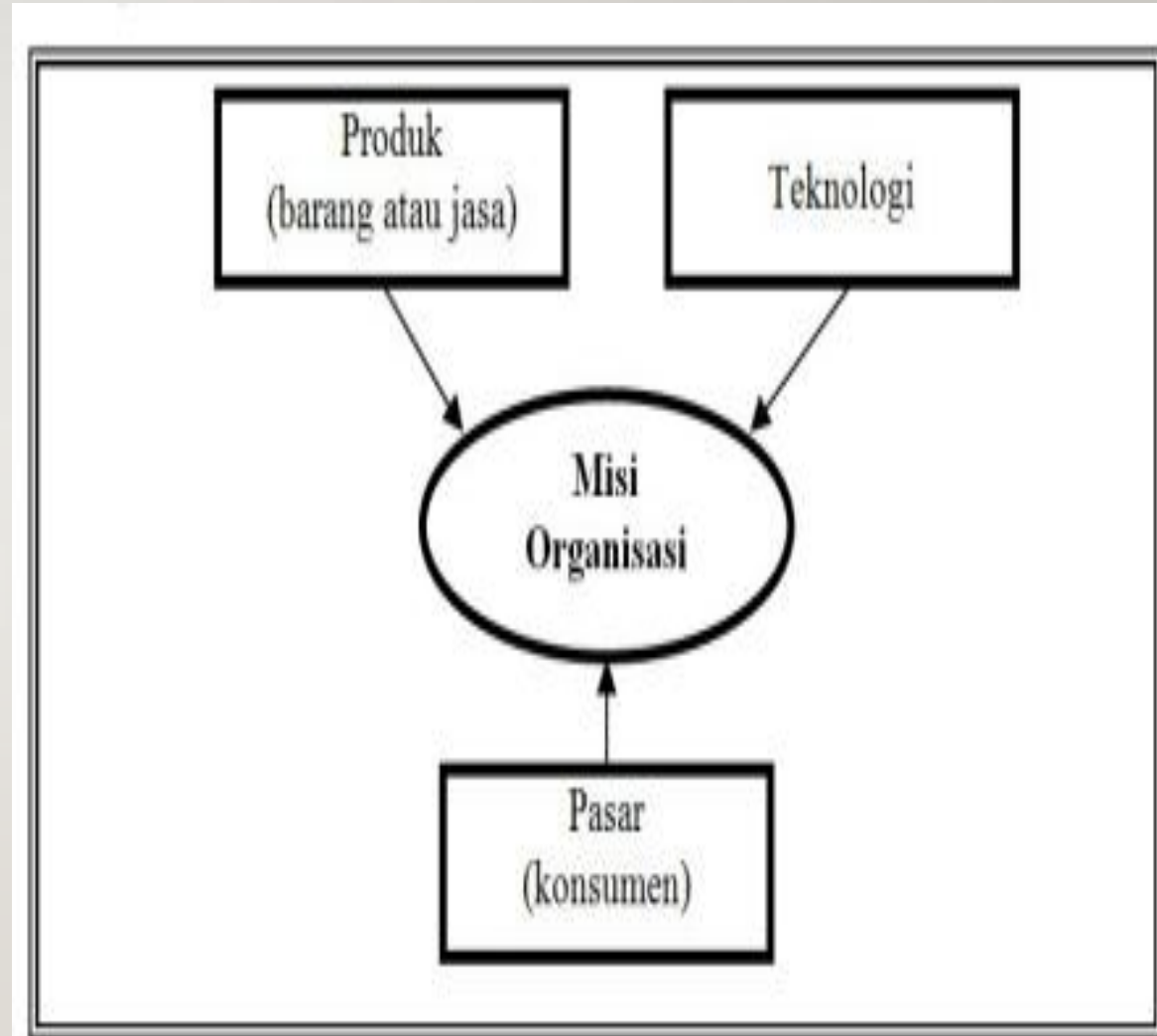
Menurut King dan Cleland, alasan perlunya misi itu adalah sebagai berikut:

1. Memastikan kesamaan tujuan (purpose) dalam organisasi
2. Menjadi landasan untuk memotivasi pemanfaatan sumber daya organisasi
3. Mengembangkan landasan atau standar untuk pengalokasian sumber daya organisasi
4. Menetapkan warna umum iklim organisasi, misalnya mengisvaratkan operasi yang bersifat bisnis (businesslike operation)
5. Berfungsi sebagai titik fokus bagi mereka yang sepatat dengan tujuan umum (purpose) dan arah organisasi
6. Berfungsi untuk memudahkan penerjemahan sasaran dan tujuan ke dalam suatu struktur kerja
7. Menegaskan tujuan umum (purpose) organisasi dan perwujudan tujuan-tujuan umum

Komponen utama dalam perumusan misi adalah;

- a. spesifikasi produk atau jasa; suatu organisasi harus mencerminkan pada aspek produk atau jasa apa yang dihasilkan
- b. spesifikasi pasar utama; yang perlu disampaikan adalah kepada siapa (pasar) produk itu ditawarkan sehingga organisasi tidak perlu melayani seluruh konsumen yang ada.
- c. dan spesifikasi teknologi.; Informasi ini meliputi penggunaan peralatan, mesin, material, teknik, dan proses yang ada di dalam organisasi

Ketiga komponen ini tidak dapat dilepaskan dari rumusan misi.



Gambar 2. Komponen dalam Misi

C. HUBUNGAN MISI DAN TUJUAN

