



Indra Budaya, Yolla Ramadani,
Kurniati Karim & Heppi Syofya

MANAJEMEN STRATEGI

Aplikasi
DI ERA
DIGITAL



**Indra Budaya, Yolla Ramadani,
Kurniati Karim & Heppy Syofya**

**MANAJEMEN STRATEGIS
(APLIKASI DI ERA DIGITAL)**

Aswaja Pressindo

Manajemen Strategis (Aplikasi Di Era Digital)

© Indra Budaya, Yolla Ramadani, Kurniati Karim & Heppy Syofya
Cetakan I : Januari 2019

All right reserved

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh
isi buku ini dengan cara apapun, tanpa izin tertulis dari penerbit

vi + 144 Halaman; 15.5 x 23 cm

ISBN : 978-602-6733-66-5

Rancang Sampul : Agung Istiadi

Penata Isi : Nana

Penerbit :

ASWAJA PRESSINDO

Anggota IKAPI No. 071/DIY/2011

Jl. Plosokuning V/73, Minomartani,

Sleman, Yogyakarta

Telp. (0274)4462377

E-mail : aswajapressindo@gmail.com

Website : www.aswajapressindo.co.id

PRAKATA

Organisasi itu Lebih dari Sekedar Visi, Misi dan Kerjasama dalam Organisasi

Sangat menarik, bahwa ternyata ketika membahas masalah manajemen, Peter Drucker mengingatkan bahwa manajemen itu adalah organ dari sebuah institusi. Tanpa ada institusi tidak akan ada manajemen. Tapi tanpa manajemen, tidak akan ada yang namanya institusi yang ada hanyalah gerombolan.

Dan sebagaimana manajemen itu adalah organ khusus dalam sebuah institusi, maka institusi itu sendiri adalah sebuah organ dari masyarakat. Dan hadirnya sebuah institusi hanya bisa muncul bila ia memberikan kontribusi kepada masyarakat, kepada ekonominya dan individu-individu di dalamnya.

Agak bingung memang membahasakannya. Bayangkan saja tubuh manusia. Anggap tubuh manusia itu sebagai sebuah institusi. Di sana ada berbagai macam organ atau anggota tubuh. Tangan kaki, mulut, mata dan lain sebagainya.

Manajemen itu adalah organ khusus yang kerjanya bisa mengatur organ-organ lainnya untuk memberikan manfaat kepada tubuh sehingga tubuh manusia secara utuh bisa berkembang, bergerak dan memenuhi kebutuhannya. Manajemen adalah otaknya.

Dan begitu juga perbandingan institusi terhadap masyarakat. Institusi adalah bagian (organ) dari masyarakat (tubuh). Dan ia muncul atau dianggap ada bila ia memberikan atau memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dulu seorang tukang sepatu dengan toko dan sepatu buaatannya adalah sebuah institusi atau organisasi. Karena ia mampu memberikan manfaat kepada masyarakatnya. Meskipun dalam institusi itu hanya berisi satu orang saja.

Bila kebutuhan yang bisa ia penuhi lebih besar, maka masyarakat akan membuat toko itu menjadi organisasi atau institusi besar. Dan inilah

akhirnya yang membuat institusi bisnis menjadi contoh dalam berbagai ilmu manajemen. Manajemen bermula dari bisnis.

Kesimpulannya, organisasi atau institusi itu bisa ada atau dianggap ada bila ia mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Bukan semata-mata sekumpulan manusia yang memiliki visi, misi dan bekerjasama.

Institusi kepolisian di Indonesia semakin meredup, karena manfaat yang diberikan semakin berkurang. Penyelesaian kasus-kasus korupsi tidak lagi bisa diberikan institusi kepolisian. KPK adalah institusi yang muncul yang diharapkan mampu menggantikan kepolisian dalam menyelesaikan kasus korupsi.

Mahkamah konstitusi adalah institusi yang muncul ketika kebutuhan masyarakat terkait sengketa terkait hak-hak konstitusional tidak bisa dipenuhi oleh pengadilan pada umumnya.

Maka, ketika sebuah organisasi hanya bertujuan mencari kader, semakin sedikit kader yang akan didapatkan. Karena ia hanya bertujuan memenuhi kebutuhan dirinya sendiri. Sebagaimana halnya otak yang hanya berpikir agar otak menjadi satu-satunya organ yang berkembang. Tidak akan bisa terwujud.

Dan kukira itu juga yang menjangkiti organisasi mahasiswa sekarang ini. Tujuan dan kerja mereka semata-mata hanya untuk memenuhi kebutuhan pengurus organisasi, bukan untuk memenuhi masyarakat mahasiswa.

Lembaga sosial sering terjebak pada memenuhi kebutuhan dana lembaga tapi jarang berpikir keras dan serius tentang kontribusi nyata yang diberikan kepada masyarakat.

Lembaga pemerintah anggaran belanjanya hanya habis untuk memenuhi kebutuhan internal karyawannya, sehingga belanja untuk sarana yang menunjang kebutuhan masyarakatnya terabaikan.

Lembaga bisnis seringkali hanya ingin memperkaya diri pemilikinya, tapi tidak berusaha memenuhi kebutuhan pelanggannya. Muncul arogansi dan kesombongan karena telah menjadi lembaga yang penting dan besar.

Dan saat organ-organ ini hanya mementingkan dirinya sendiri, ia tidak akan lagi dibutuhkan oleh tubuh, ia harus segera dibuang dan digantikan oleh organ lain. Organ yang memberi kontribusi pada tubuhnya. Wallahu a'lam.

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENTINGNYA STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI	1
BAB II GAMBARAN UMUM MANAJEMEN STRATEGIK	11
2.1. Pengertian Manajemen Strategis	11
2.2. Sejarah Perkembangan Manajemen Strategik	13
2.3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik	16
2.4. Dimensi–Dimensi Keputusan Strategik	17
2.5. Karakteristik Manajemen Strategis	20
2.6. Proses Managemen Strategis	21
BAB III ANALISIS LINGKUNGAN	29
3.1. Pandangan mengenai peran manajer dalam menentukan keberhasilan organisasi	29
3.2. Peran/Fungsi Analisis Lingkungan	30
3.3. Kultur Organisasi	30
3.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuat lemahnya kultur suatu organisasi	31
3.5. Struktur Lingkungan	32
3.6. Matriks Ketidakpastian Lingkungan	36
BAB IV MANAJEMEN STRATEGI INDOCAKTI	45
4.1. Strategi Fungsional	45
4.2. Strategi Bidang Pemasaran	46
4.3. Strategi Bidang Operasional	48
4.4. Strategi Bidang Keuangan	49

4.5. Strategi Bidang Sumber Daya Manusia	50
4.6. Strategi Bidang Riset Dan Pengembangan	50
4.7. Strategi Dalam Perumusan Strategi	51
4.8. Implementasi Strategi	52
4.9. Pengendalian dan evaluasi strategi	53
BAB V SWOT ANALISIS	55
5.1. Redefinisi SWOT Analisis	55
5.2. Analisis Value Chain sebagai Analisa kekuatan dan kelemahan perusahaan	60
5.3. Analisis Kemampuan Pesaing	61
BAB VI STRATEGI GENERIK	73
6.1. Strategi Generik dari Glueck	73
6.2. Strategi Generik M. Porter	74
BAB VII VARIASI STRATEGI	77
BAB VIII MENGEVALUASI & MENGONTROL RENCANA BISNIS	83
BAB IX IMPLEMENTASI STRATEGI	87
BAB X FAKTOR PENYEBAB KONFLIK DAN STRATEGI PENYELESAIAN KONFLIK	109
BAB XI TANTANGAN BISNIS DALAM TRANSFORMASI TEKNOLOGI INFORMASI	117
BAB XII PERAN DAN STRATEGI MANAJEMEN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MEMBANGUN SUSTAINABILITAS INDUSTRI DAN BISNIS DALAM ERA GLOBALISASI	131
DAFTAR PUSTAKA	143

BAB I

PENTINGNYA STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

"Manajemen adalah sebuah organ dari sebuah institusi"

Kata ini sudah sangat sering kita dengar sekarang ini sehingga kadang kita tidak tahu kapan sebenarnya sebuah perkumpulan dinamakan sebuah organisasi. Dan organisasi yang sekarang ini sangat banyak dan sangat besar bila kita bandingkan 100 tahun sebelumnya.

Di tahun 1900 sebagian besar bagian dari masyarakat belum memiliki organisasi besar selain pemerintah di pusat. Hampir jarang didapati universitas dan institusi (organisasi pendidikan). Tidak ada di jaman itu sebuah institusi yang memiliki sumber daya sebagaimana sekarang yang modal dan tenaga kerja manusianya tidak terbayangkan.

Saat itu kebutuhan masyarakat cukup dipenuhi oleh rumah tangga. Seorang petani membutuhkan sepatu dengan membeli sepatu di pembuat sepatu. Tiap orang yang membutuhkan daging berarti perlu datang ke peternak.

Namun sekarang ini ketika kita membutuhkan beras, daging, sepatu, kita cukup mendatangi sebuah tempat. Di sana tersedia berbagai macam hal, berbagai harga, dan berbagai bahan. Sangat berbeda dengan 100 tahun yang lalu.

Institusi atau organisasi besar merubah semua hal itu. Sekarang hampir tidak ada kebutuhan yang bisa dipenuhi sendiri oleh masing-masing rumah tangga tanpa melibatkan sebuah institusi besar di dalamnya. Kita saat ini menjadi sebuah masyarakat institusi atau organisasi.

Dan ketika muncul institusi dan organisasi besar inilah akhirnya berkembang yang namanya *management*. Tiap anggota masyarakat sekarang ini memiliki kebutuhan yang sama. Pangan, sandang, papan dan kebutuhan lain. Sebuah institusi atau organisasi muncul untuk memenuhi kebutuhan masyarakat ini.

Dan agar institusi tersebut bisa memberikan kebutuhan yang diperlukan oleh masyarakat, diperlukan management agar institusi tersebut benar-benar bekerja.

Pengembangan Organisasi/PO (*Organizational Development/OD*) pada prinsipnya merupakan suatu proses di mana pengetahuan, konsep-konsep, dan praktek-praktek yang berkaitan dengan (perilaku) organisasi digunakan secara efektif untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Proses ini juga termasuk bagaimana meningkatkan kualitas kinerja organisasi dan sekaligus meningkatkan produktivitas (anggota) organisasi.

Pengembangan organisasi pada dasarnya berbeda dengan berbagai upaya perubahan organisasi yang dilakukan secara terencana, seperti upaya perubahan dengan melakukan pembelian peralatan baru, atau merancang ulang sebuah desain, ataupun menyusun ulang suatu kurikulum sekolah, atau suatu departemen pada suatu fakultas. Hal ini karena fokus kajian PO itu terletak pada peningkatan kemampuan organisasi untuk dapat mengetahui dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi itu sendiri.

Dengan demikian, pengembangan organisasi pada kenyataannya berorientasi pada peningkatan atau kemajuan (kinerja) sistem; di mana organisasi sebagai suatu sistem dengan bagian-bagian yang terdapat di dalamnya, dapat mempengaruhi atau memberi dampak (positif) dalam interaksinya dengan lingkungan yang lebih luas lagi, yaitu lingkungan di luar organisasi.

Pengembangan organisasi memang merujuk kepada konsep pengembangan yang prosesnya terjadi secara perlahan dan memerlukan waktu yang (sangat) panjang. Jadi dapat, dikatakan bersifat evolutif. Hal ini terjadi karena kegiatan pengembangan organisasi itu sangat bervariasi dan menyangkut aspek-aspek organisasi. Sebagai contoh, misalnya dibentuknya suatu tim pengembang atau tim evaluasi yang dipimpin oleh kalangan manajemen suatu perusahaan dalam mengkaji kinerja organisasi perusahaan. Aspek lain, dapat juga mengenai hal-hal yang menyangkut perubahan struktural di suatu kecamatan, misalnya. Atau, dapat juga tentang peningkatan kualifikasi anggota suatu organisasi melalui berbagai kursus, pelatihan, dan magang. Semua itu merupakan aspek-aspek dari pengembangan organisasi.

Studi mengenai pengembangan organisasi juga sebenarnya merupakan upaya untuk mengatasi berbagai isu yang timbul, atau berbagai masalah yang muncul, termasuk masalah-masalah yang muncul sebagai dampak dari berbagai perubahan yang dilakukan. Studi ini juga menyangkut cara-cara yang digunakan di dalam melakukan perubahan organisasi, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam melakukan perubahan organisasi.

Meskipun banyak sekali konsep-konsep mengenai pengembangan organisasi sekarang ini, yang mungkin akan saling tumpang tindih, barangkali definisi yang dikemukakan oleh Cummings (1996) akan membantu kita untuk dapat lebih memahami konsep pengembangan organisasi. Menurut Cummings (1989), pengembangan organisasi adalah suatu aplikasi konsep atau teori dengan menggunakan suatu sistem di mana konsep-konsep ilmu pengetahuan digunakan untuk mengembangkan organisasi secara terencana dan dengan menggunakan semua strategi yang dimiliki organisasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Selanjutnya, Cummings (1989) juga menyatakan bahwa konsep (ilmu pengetahuan) di dalam pengembangan organisasi itu pada dasarnya merupakan faktor-faktor yang membedakan pengembangan organisasi dengan pendekatan lain dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain menyatakan bahwa:

1. Pengembangan organisasi dapat diaplikasikan pada semua sistem, seperti pada perusahaan, atau pada satu bidang usaha saja dari perusahaan yang memiliki banyak bidang usaha. Ia juga dapat diterapkan pada satu bagian dari sebuah kelompok usaha. Hal ini berbeda dengan berbagai pendekatan yang umumnya memfokuskan pada satu atau sebagian kecil aspek saja dari sebuah sistem, seperti sistem informasi manajemen/MIS (*Management Information System*/SIM) atau bagian konsultasi pegawai misalnya.
2. Pengembangan organisasi juga didasarkan pada praktek-praktek dan ilmu pengetahuan (mengenai perilaku) seperti kepemimpinan, dinamika kelompok, desain pekerjaan, serta berkaitan juga dengan berbagai pendekatan yang sifatnya makro seperti strategi organisasi, struktur organisasi, dan hubungan lingkungan dengan organisasi. Jadi, pada kenyataannya, pengembangan organisasi berbeda dengan pendekatan yang menekankan pada penerapan riset operasi (seperti

pada bidang keinsinyuran) yang memfokuskan pada hal-hal yang sifatnya teknis/rasional dan mengabaikan aspek-aspek personal dan sosial (dari anggota organisasi)

3. Meskipun pengembangan organisasi itu terfokus pada perubahan yang direncanakan, namun sebenarnya pengembangan organisasi bukanlah sesuatu yang sifatnya kaku (*rigid*), formal, yang biasanya dikaitkan dengan perencanaan bisnis. Di sini, strategi pengembangan organisasi cenderung lebih adaptif dalam hal perencanaan dan dalam hal aplikasinya. Oleh karenanya, pengembangan organisasi bukanlah sekedar sebuah rancang bangun (*blue-print*) belaka yang menyangkut mengenai bagaimana agar sesuatu itu dapat dikerjakan. Jadi,, pengembangan organisasi pada dasarnya melibatkan perencanaan mengenai bagaimana mendiagnosa masalah-masalah yang dihadapi organisasi dan bagaimana memberikan solusinya. Hanya saja, di dalam pengembangan organisasi, perencanaan semacam itu sifatnya fleksibel dan mudah direvisi, diubah sesuai kebutuhan, berkaitan dengan informasi baru yang berisi mengenai bagaimana program-program perubahan dilaksanakan. Namun demikian, apabila, ini misalnya saja, yang menjadi pusat perhatian itu adalah motivasi kerja para pegawai, mungkin berbagai program pengayaan kerja (*job enrichment programs*) boleh saja direncanakan untuk diterapkan atau dilaksanakan di awal-awal kegiatan. Hal ini dimaksudkan agar kita dapat mengakses, mengidentifikasi dan mengetahui motivasi-motivasi potensial dari para pekerja atas pekerjaan-pekerjaan yang sudah ada. Selain itu, hal tersebut juga dapat digunakan untuk merancang ulang pekerjaan-pekerjaan tersebut, tentu saja bila diperlukan. Rancangan atau rancang ulang itu dapat saja dimodifikasi bila dari hasil penilaian atau evaluasi ditemukan bahwa ternyata yang menjadi masalah bukanlah mengenai perencanaannya, melainkan misalnya mengenai '*reward system*', atau mengenai kehadiran pegawai saja sehingga hal itulah yang dianggap penyebab motivasi para pegawai merosot.
4. Pengembangan organisasi juga diawali dari implementasi program-program perubahan untuk jangka panjang yang fokusnya menyangkut stabilisasi dan pelebagaan perubahan di dalam organisasi. Contohnya, implementasi mengenai program-program peningkatan kualifikasi pegawai dapat difokuskan pada bagaimana cara-cara yang

telah dilakukan para supervisor (pengawas/mandor) untuk dapat memotivasi para pegawai atau pekerja agar mereka dapat melakukan kontrol secara lebih ketat atas cara-cara kerja para pegawai itu. Setelah aspek pengawasan itu berhasil, maka fokus berikutnya dapat saja mengenai faktor-faktor yang dapat menjamin bahwa organisasi itu tetap dapat memberikan kebebasan kepada para pengawas tau mandor itu untuk melakukan kontrol terhadap para pegawai/pekerja. Jaminan ini termasuk juga memberikan hadiah (*reward*) bagi para mandor/pengawas itu bila mereka melakukan pekerjaannya secara partisipatif.

5. Pengembangan organisasi sangat memperhatikan mengenai strategi, struktur, dan proses perubahan. Program perubahan bertujuan untuk memodifikasi strategi organisasi. Contohnya, program perubahan yang difokuskan pada bagaimana organisasi itu berhubungan dengan lingkungan yang lebih luas; bagaimana hubungan itu dapat dipelihara dan ditingkatkan. Hal ini juga termasuk perubahan baik pada kelompok orang di dalam mengerjakan tugas-tugas (**aspek struktur**); juga dalam metode-metode komunikasi dan cara-cara memecahkan masalah (**aspek proses**), yang kesemuanya diterapkan untuk mendukung perubahan **strategi** secara keseluruhan. Sejalan dengan tersebut, program-program pengembangan organisasi juga ditujukan untuk membantu tim manajemen agar kinerjanya menjadi lebih efektif dalam memfokuskan pada berbagai interaksi dan proses-proses pemecahan masalah di dalam kelompok. Harapannya adalah bahwa dengan upaya tersebut kemampuan tim manajemen untuk memecahkan masalah-masalah atau kendala-kendala yang muncul di dalam organisasi dapat ditingkatkan secara optimal.
6. Pengembangan organisasi juga berorientasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Atas hal ini ada dua asumsi dasar yang dikemukakan, *pertama*, organisasi yang efektif akan mampu untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya. Jadi pengembangan organisasi sebenarnya menolong (para) anggota organisasi untuk mendapatkan kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memecahkan masalah-masalah dimaksud. Hal ini agak berbeda dengan bentuk-bentuk lain dari perubahan yang direncanakan di mana seorang konsultan (yang disewa dari luar), misalnya, selain akan

secara langsung memecahkan masalah yang dihadapi organisasi, ia juga akan merekomendasi solusi-solusi dari masalah-masalah yang dihadapi organisasi di mana atas hal ini kemampuan (para) anggota untuk memecahkan masalah-masalah yang muncul menjadi tidak terasah dengan baik. *Kedua*, organisasi yang efektif memiliki kualitas kerja dan produktivitas yang sangat tinggi. Hal ini akan menarik minat sekaligus akan memotivasi para pegawai untuk bekerja secara efektif. Tambahan lagi, organisasi akan sangat responsif, akan lebih tanggap, atas berbagai kebutuhan dari kelompok-kelompok eksternal (para pemegang saham, para pelanggan, para pemasok, dan jawatan pemerintah) yang menyediakan berbagai kemudahan atau fasilitas serta sumber daya bagi organisasi.

Oleh karenanya, konsep-konsep beserta penjelasannya yang telah dipaparkan di atas itu akan membantu kita membedakan pengembangan organisasi dengan berbagai bidang studi terapan lainnya, seperti misalnya dengan manajemen konsultasi ataupun dengan manajemen operasi. Batasan itu juga semakin memperjelas konsep perubahan organisasi/ *organization change* (yang banyak disinggung dalam buku *'Organization Development and Change'*). *'Organization change'* atau perubahan organisasi ini sebenarnya merupakan fenomena yang memperlihatkan keragaman berbagai aplikasi dan pendekatan yang di dalamnya mencakup perspektif teknis, sosial, politik, dan ekonomi. Sedikit catatan awal mengenai *'organization change'* bahwa yang dimaksudkan dengan perubahan di sini adalah perubahan di dalam organisasi dalam upaya merespon kekuatan-kekuatan eksternal yang sangat mempengaruhi (kinerja) organisasi, misalnya adanya perubahan pasar atau perubahan segmen pasar, adanya tekanan (dari luar) karena persaingan, adanya berbagai inovasi teknologi, dsb. Tetapi, hal ini juga dapat merupakan motivasi internal, yaitu dorongan yang timbul dari, seperti berbagai upaya yang dilakukan para manajer yang mencoba teknik tertentu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang dilakukan para bawahan dalam praktek-praktek pekerjaan di dalam organisasi.

Namun, tanpa melihat itu semua, suatu perubahan pada dasarnya memang memberikan pengaruh terhadap orang-orang dan terhadap hubungan mereka di dalam organisasi. Oleh karena itu, perubahan tersebut akan membawa konsekuensi sosial yang signifikan. Dapat

saja, misalnya, perubahan itu ditolak, atau diimplementasikan dengan semauanya, atau bahkan disabotase oleh para anggota organisasi. Di balik itu semua, sesungguhnya, berbagai ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan perilaku (organisasi) telah mengembangkan konsep-konsep dan metode-metode yang sangat berguna untuk membantu organisasi dalam mengatasi masalah-masalah yang muncul, seperti yang telah disebutkan di atas.

Pengembangan organisasi memang dapat diterapkan untuk mengelola perubahan organisasi, hanya saja fokus utamanya, sekali lagi, adalah pada perubahan yang orientasinya berkaitan erat dengan peningkatan kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah-masalah organisasi itu sendiri. Pengembangan organisasi juga bertujuan untuk mengubah organisasi secara khusus berkaitan dengan peningkatan kemampuan (kinerja) organisasi dalam memecahkan masalah, sehingga organisasi itu menjadi responsif (tanggap), dan kinerjanya menjadi semakin berkualitas, efektif, efisien. Sebaliknya, *'organization change'* atau perubahan organisasi fokusnya lebih luas daripada pengembangan organisasi dan dapat diimplementasikan pada setiap jenis perubahan, termasuk di dalamnya perubahan teknis, perubahan manajerial, dan berbagai inovasi yang menyangkut masalah-masalah sosial. Meskipun perubahan itu mungkin saja dapat atau mungkin tidak dapat diarahkan pada bagaimana membuat organisasi itu lebih berkembang seperti yang tersirat di dalam konsep pengembangan organisasi.

Mengapa pengembangan organisasi menjadi penting untuk dipelajari?

Pada dasarnya, pengembangan organisasi dapat membantu suatu organisasi untuk menciptakan respon yang sangat efektif atas berbagai perubahan; di mana dalam banyak kasus,, akan mempengaruhi arah strategi organisasi. Menurut beberapa pengamat dan berdasar pada beberapa studi yang telah dilakukan, banyak sekali organisasi yang terjebak di dalam ketidakpastian dan menjadi kacau kinerjanya sehingga tidak ada lagi yang dapat dilakukan oleh manajemen untuk *'menyelamatkan'* organisasi tersebut. Berkaitan dengan hal ini, Tom Peters menulis buku yang berjudul *'Thriving on Chaos'* (1987) di mana buku ini menjadi *'best seller'* dan laku keras bak layaknya kacang goreng. Di dalam buku itu

Peters menunjukkan sejumlah faktor penekan (*'pressure factors'*) yang dihadapi oleh organisasi-organisasi modern, di mana faktor-faktor inilah yang dianggap telah mempengaruhi lingkungan organisasi sehingga mengacaukan kinerjanya. *'Pressure factors'* tersebut antara lain:

1. Berkembangnya revolusi teknologi dengan berbagai inovasinya yang menyangkut desain atau rancangan, pembuatan atau proses produksi, serta distribusi dari produk-produk baik barang maupun jasa. Contohnya, merancang dan memproduksi barang dengan menggunakan (bantuan) komputer, adanya jaringan elektronik yang mencakup prosedur kerja seperti penggunaan LAN (*Local Area Network*), keterlibatan para pelanggan, dan juga para pemasok.
2. Adanya persaingan yang sangat ketat dengan negara-negara yang industrinya sudah berkembang pesat atau dengan negara-negara yang industrinya baru berkembang, seperti antara Amerika atau Jerman dengan Jepang, Korea, dan Cina dst.
3. Banyaknya organisasi yang melakukan merger atau penyatuan usaha, melakukan akuisisi, divestasi, *'leverage buy-outs'*, *'joint venture'*, berkaitan dengan jatuh banggunya sebuah bisnis.
4. Adanya permintaan konsumen atas barang dan jasa yang semakin tinggi, serta berkaitan dengan kualitas produk dan *'convinience'*. *Convinience* di sini terutama terkait dengan masalah kemudahan dalam mendapatkan produk tersebut.
5. Pengaruh globalisasi yang terasa dampaknya pada bidang bisnis, nilai tukar uang, kebijakan perdagangan, dan situasi politik yang kesemuanya semakin menyatu, berubah dengan cepat, serta tidak dapat diandalkan (*volatile*), misalnya tidak dapat diandalkan untuk dijadikan dasar prediksi bisnis.
6. Tenaga kerja yang menuntut untuk semakin terlibat di dalam berbagai kegiatan organisasi, dan menuntut hak untuk ikut memutuskan apa yang paling cocok bagi mereka untuk dikerjakan, hal ini terutama terkait dengan *'reward system'*, serta berkaitan juga dengan peningkatan yang sangat cepat menyangkut jumlah keluarga yang memiliki dua sumber penghasilan.
7. Tuntutan masyarakat atas penurunan pajak, berkurangnya kontrol pemerintah atas berbagai hal yang menyangkut pajak di mana

masyarakat sangat berharap agar pemerintah tanggap atas semua tuntutan itu.

Berbagai faktor di atas itu yang seringkali saling berkaitan, implikatif, di mana semua dapat berubah secara cepat sehingga membuat keadaan menjadi tidak menentu (*'uncertainty'*). Hal ini pulalah yang merusak dan mengacaukan kinerja organisasi perusahaan manufaktur dan industri jasa, yang menyangkut kinerja organisasi-organisasi perusahaan manufaktur dan industri jasa pemerintah dan swasta.

Pengembangan organisasi memang memegang peranan penting dalam membantu organisasi untuk mengubah dirinya sendiri, melalui strategi yang sangat terencana dan dengan prediksi masalah yang kemungkinan dapat diatasi melalui solusi-solusi yang diberikan. Pengembangan organisasi juga menolong organisasi untuk dapat mengetahui berbagai kelemahan yang dimiliki organisasi dengan tujuan untuk membangun kembali strategi, struktur, dan proses yang selama ini telah dijalkannya. Ia juga membantu anggota organisasi untuk lebih dapat menyelami perubahan dan mengelola asumsi-asumsi serta nilai-nilai yang mendasari kinerja organisasi. Dalam kaitannya dengan pengembangan kemampuan pegawai, pengembangan organisasi dapat membantu untuk meningkatkan karir pegawai dan meningkatkan kualifikasi pegawai, serta dapat mempererat jalinan hubungan dan kerjasama antara pegawai dan pihak manajemen. Lebih jauh lagi, pengembangan organisasi sangat berperan di dalam pengawasan (supervisi), dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja staf dan kinerja organisasi, serta berperan dalam mengenalkan metode-metode baru dalam memberikan konseling. Ia juga membantu staf untuk bekerja secara efektif dan efisien, membantu membina hubungan kerja yang efektif sehingga dapat menunjukkan kepada semua pegawai bagaimana sebenarnya bekerja dengan orang lain secara efektif dalam memecahkan masalah-masalah yang kompleks dan memberi solusi yang tepat.

Jadi jelas bahwa pengembangan organisasi sangat penting bagi mereka yang merencanakan dan berupaya meningkatkan karir profesional baik sebagai konsultasi internal maupun sebagai konsultasi eksternal yang akan berpraktek bagi organisasi-organisasi lain.

BAB II

GAMBARAN UMUM MANAJEMEN STRATEGIK

2.1. Pengertian Manajemen Strategis

Menurut Fred R. David

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan.

Menurut Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997,XV)

Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya.

Menurut Hadari Nawawi (2005:148-149),

Manajemen Strategik adalah “*proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan dimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya*”.

Dari pengertian tersebut terdapat beberapa aspek yang penting, antara lain :

- (a) Manajemen Strategik merupakan proses pengambilan keputusan.
- (b) Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan dengan aspek – aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi, terutama tujuannya dan cara melaksanakan atau cara mencapainya.

- (c) Pembuatan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang – kurangnya melibatkan pimpinan puncak (kepala sekolah), sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasinya.
- (d) Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strategiknya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi (warga sekolah), seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing – masing.
- (e) Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak (kepala sekolah) harus diimplementasikan oleh seluruh warga sekolah dalam bentuk kegiatan/pelaksanaan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategik organisasi.

Husein Umar (1996:86) menyatakan bahwa

manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating) penerapan (implementing), dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang

Menurut Mulyadi

Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan costumer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Dari definisi tersebut terdapat empat (4) frasa penting berikut ini:

1. Manajemen strategi merupakan suatu proses
2. Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.
3. Strategi digunakan untuk menyediakan costumer value terbaik guna mewujudkan visi organisasi.
4. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategi.

2.2. Sejarah Perkembangan Manajemen Strategik

Model manajemen strategik yang canggih seperti kita jumpai saat ini, dengan analisis lingkungan, analisis profil jati diri, strategi, misi dan visi organisasi dimana hubungan dan keterkaitan dapat memberikan indikasi pada apa yang diinginkan (*what is desired*). Pemikiran strategi ini tidak begitu saja muncul sekali jadi.

Pada mulanya pikiran strategis dalam pengelolaan organisasi amat sederhana sesuai dengan lingkungan yang mempengaruhinya. Ketika lingkungan organisasi cenderung stabil dan selalu seirama dengan kepentingan organisasi maka model perencanaan strategik yang ada amat sederhana hanya memberikan titik berat pada pemenuhan standar-standar operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, khususnya standar keuangan dan produktivitas (out put).

Berbeda halnya dengan ketika lingkungan organisasi telah sering berubah dan cenderung memiliki tingkat turbulensi yang tinggi, seperti yang terjadi sekarang ini. Lingkungan organisasi berubah secara tidak terduga dan dengan arah yang tidak jelas.

Perencana mulai memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi. Manajemen tidak saja dituntut untuk mengantisipasi masa depan, tetapi bahkan juga diminta untuk mempengaruhi masa depan itu sendiri. Prinsip *time series*, *regresi linier* (linieritas) cenderung tak berlaku dan sebagai gantinya manajemen selalu diminta untuk memiliki skenario banyak (kontinjensi) dan siap menghadapi adanya diskontinuitas.

Perhatian manajemen tidak hanya terfokus pada manajemen keuangan tetapi tampaknya harus lebih diarahkan pada manajemen produksi (mengembangkan kemampuan/kekuatan), pemasaran (sosialisasi) dan jasa pelayanan (publik) khususnya dalam perumusan dan eksekusi strategi bersaing yang kompetitif. Dengan penyederhanaan yang agak berlebihan, sejarah perkembangan manajemen strategik, dengan menggunakan tolok ukur waktu di negara maju dapat dikelompokkan dalam empat tahapan berikut ini :

- Anggaran dan pengawasan keuangan
- Perencanaan jangka panjang
- Perencanaan strategik
- Manajemen strategik

Anggaran organisasi dan pengawasan keuangan (internal) adalah model perencanaan organisasi yang dikenal pertama kali oleh para pemimpin/eksekutif organisasi. Model ini ditemukan pada awal dasawarsa empat puluhan yang lalu, ketika pada masa itu lingkungan organisasi masih cenderung memiliki tingkat stabilitas yang tinggi, hal ini tidak berarti bahwa model semacam ini tidak lagi dijumpai.

Biasanya model ini masih digunakan oleh organisasi yang relatif muda dan berukuran kecil. Dengan demikian jangan heran jika kadang kala proses dan hasil perencanaan yang ada hanya berada dan bersumber dari pikiran eksekutif manajemen, belum diwujudkan dalam bentuk tertulis. Perencanaan hanya melakukan estimasi kegiatan dan biaya untuk masa satu tahun yang akan datang, oleh karena itu sebenarnya belum dapat disebut perencanaan strategis karena masih berdimensi waktu amat pendek, dan belum dijumpai anggaran investasi jangka panjang.

Jika dikaitkan dengan *trend* ketika itu yang diwarnai revolusi industri yang ditujukan pada usaha untuk memproduksi sebanyak-banyaknya dengan biaya yang serendah-rendahnya (era produksi masal), maka perhatian manajemen lebih ditujukan pada terbentuknya mekanisme produksi yang efisien, dengan semangat yang dianut manajemen pada tahap ini adalah pengendalian manajemen. Target yang hendak dijadikan ukuran penilaian kinerja adalah memenuhi anggaran yang telah ditetapkan (daya serap anggaran) dengan demikian organisasi memiliki mentalitas proses produksi, pada organisasi non profit kecenderungannya berada pada lemahnya penggunaan anggaran dan sumda manusia, rendahnya kualitas *output* dan berkembangnya ekonomi biaya tinggi. Model tahap ke dua dikenal sebagai perencanaan jangka panjang (*long range planning*) pada dasarnya tidak berbeda jauh dengan model yang ada pada tahapan pertama. Semua konsep teknik, dan alat analisa yang digunakan pada model tahap pertama tetap digunakan, hanya saja pada tahapan kedua ini organisasi sudah mulai menerapkannya untuk jangka waktu panjang. Oleh karenanya secara teknis dilakukan peramalan ke depan, namun teknik analisa peramalan yang digunakan masih sepenuhnya mendasarkan diri pada data historis. Dengan demikian, anggapan linieritas juga masih berlaku. Yang khas dari tahapan ini adalah, mulai dikenalnya pemrograman dan penganggaran, model kedua ini dikenal

setelah perang dunia II berakhir, tahun lima puluhan ketika ekonomi dunia sedang tumbuh.

Dalam model ketiga yang amat berbeda dengan sebelumnya, menengahkan berbagai konsep dan analisa baru yang disebabkan karena lingkungan organisasi telah banyak berubah, khususnya sejak dasawarsa enam puluhan dimana ekonomi tumbuh tidak sepesat sebelumnya. Tingkat persaingan antar organisasi semakin tajam, sehingga diperlukan analisa perkembangan lingkungan strategik. Di sinilah sesungguhnya pola pokok berfikir strategis dalam manajemen di-mulai, dan dasar-dasar dari model manajemen strategik mulai terbentuk. Pada dasawarsa tujuh puluhan diperkenalkan konsep segmentasi, dimana misi organisasi yang semakin luas diakomodasikan dalam struktur kemandirian divisional sebagai unit usaha strategik yang digunakan untuk memahami proses organisasi dihadapkan dengan analisa lingkungan strategik. Dan disaat yang sama, juga diintrodusir berbagai strategi pokok (*grand strategy*) seiring dengan diperkenalkan profil/postur organisasi.

Pada tahap akhir perkembangan model yang ketiga ini, muncul kekhawatiran akan berkurangnya sifat perencanaan yang komprehensif, seiring dengan kemandirian unit strategis yang dapat berakibat perbedaan kepentingan organisasi secara menyeluruh dengan kepentingan unit strategis (model divisional). Oleh sebab itu untuk perencanaan perlu disusun dari dua arah secara bersamaan. Jadi tidak hanya berdasar pada prinsip perencanaan dari bawah (*bottom up planning*) tapi juga perencanaan dari atas (*top down planning*).

Di saat yang sama pula mulai timbul kekhawatiran tentang adanya penekanan yang berlebihan pada aspek rasional dan analitis yang melekat pada perencanaan yang mulai meninggalkan aspek seni (*art*) dan kepemimpinan (*leadership*), yang mengakibatkan pemberdayaan fungsi tertinggal atau tidak diperhatikan, ada kecenderungan untuk secara berlebihan memberikan perhatian pada pentingnya fungsi perencanaan, seolah hanya dengan perencanaan yang tepat, organisasi dengan sendirinya akan berjalan mencapai tujuannya. Perencanaan memang merupakan fungsi penting oleh karena gagasan/pemikiran dan keputusan serta tanggung jawab eksekutif berada di dalamnya. Akan tetapi itu saja belum menjadikan jaminan adanya mobilisasi seluruh sumber daya dan dana yang ada dalam organisasi.

2.3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik

Tujuan Manajemen Strategi, diantaranya:

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
3. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Senantiasa meninjau kembali kekuatan,kelemahan,peluang dan ancaman bisnis yang ada.
5. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Manfaat Manajemen Strategi

1. Aktivitas formulasi strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan.
2. Proses manajemen strategi akan memberikan hasil keputusan terbaik dikarenakan interaksi kelompok mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar.
3. Keterlibatan karyawan di dalam formulasi strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja mereka.
4. Penerapan manajemen strategi membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman yang datang dari luar perusahaan.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi akan lebih profitable (menguntungkan) dan lebih berhasil daripada yang tidak menerapkannya.

Fungsi manajemen strategis :

1. Membuat keputusan strategis
2. Menyusun planning strategis
3. Meninjauan atau evaluasi strategis.
4. Manajemen strategis merupakan proses dari suatu rangkaian kegiatan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, yang di tetapkan oleh seorang pemimpin dan di implementasikan oleh seluruh staff dalam suatu ruang lingkup organisasi, demi tercapainya tujuan yang di kehendaki.
5. Seni untuk mengatur

2.4. Dimensi–Dimensi Keputusan Strategik

1. Membutuhkan keputusan manajemen puncak
2. Membutuhkan sumber daya besar
3. Sering mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang
4. Berorientasi ke masa depan
5. Mempunyai konsekuensi multifungsi /multi bisnis
6. Harus mempertimbangkan lingkungan eksternal

Berdasarkan pengertian dan karakteristiknya dapat disimpulkan bahwa Manajemen Strategik memiliki beberapa dimensi atau bersifat multidimensional. Dimensi – dimensi dimaksud adalah :

a. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan

Manajemen Strategik dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi 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 organisasi yang akan diwujudkan 25 – 30 tahun lebih di masa depan. Menurut Hadari Nawawi (2005 : 155), Visi dapat diartikan sebagai “*kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi organisasi di masa depan*”. Sehubungan dengan itu Lonnie Helgerson yang dikutip oleh J. Salusu dalam bukunya Hadari Nawawi mengatakan bahwa : “*Visi adalah gambaran kondisi masa depan dari suatu organisasi yang belum tampak sekarang tetapi merupakan*

konsepsi yang dapat dibaca oleh setiaporang (anggota organisasi). Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil, dan menyerukan pada setiap orang untuk memasuki masa depan. Visi organisasi harus dirumuskan oleh manajemen puncak organisasi”.

Masih menurut J. Salusu yang mengutip pendapat Naisibit : “*Visi merupakan gambaran yang jelas tentang apa yang akan dicapai berikut rincian dan instruksi setiap langkah untuk mencapai tujuan. Suatu visi dikatakan efektif jika sangat diperlukan dan memberikan kepuasan, menghargai masa lalu sebagai penganta massa depan*”. Masih dalam Hadari Nawawi, menurut Kotler yang juga dikutip oleh J. Salusu dikatakan bahwa : “*Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi 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*. Sehingga secara sederhana Visi organisasi dapat diartikan sebagai sudut pandang ke masa depan dalam mewujudkan tujuan strategik organisasi, yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang dan di masa depan. Sehubungan dengan itu Misi organisasi pada dasarnya berarti keseluruhan tugas pokok

b. Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi Internal adalah kondisi organisasi non profit (pendidikan) pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang harus diketahui secara tepat. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan EVALUASI DIRI antara lain dengan menggunakan Analisis Kuantitatif dengan menggunakan perhitungan – perhitungan statistik, menggunakan data kuantitatif yang tersedia di dalam Sistem Informasi Manajemen (SIM). Namun kerap kali data kuantitatif tidak memadai, karena lemahnya SIM dalam mencatat, mencari, melakukan penelitian dan mengembangkan data pada masa lalu. Oleh karena itu Evaluasi Diri tidak boleh tergantung sepenuhnya pada data kuantitatif, karena dapat juga dilakukan dengan Analisis Kualitatif dengan menggunakan berbagai informasi kualitatif atau sebagian data kuantitatif dan sebagian lagi data kualitatif. Untuk Analisis Kualitatif dapat dilakukan dengan menggunakan Analisis SWOT. Dimensi lingkungan eksternal pada dasarnya merupakan analisis terhadap lingkungan sekitar organisasi (sekolah), yang terdiri dari Lingkungan Operasional, Lingkungan Nasional dan Lingkungan

Global, yang mencakup berbagai aspek atau kondisi, antara lain kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama, dll.

c. Dimensi Pendayagunaan Sumber – Sumber.

Manajemen strategik sebagai kegiatan manajemen tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi – fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang telah ditetapkan di dalam setiap RENOP, dalam rangka mencapai Tujuan Strategik melalui pelaksanaan Misi untuk mewujudkan Visi Organisasi (sekolah). Sumber daya yang ada terdiri dari Sumber Daya Material khususnya berupa sara dan prasarana, Sumber Daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program, Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Teknologi dan Sumber Daya Informasi. Semua sumberdaya ini dikategorikan dalam sumber daya internal, yang dalam rangka evaluasi diri (Analisis Internal) harus diketahui dengan tepat kondisinya.

d. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak (Pimpinan)

Manajemen strategik yang dimulai dengan menyusun Rencana Strategik merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi sesuai dengan visinya dapat diwujudkan. Rencana Strategik harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak. Rencana Strategik sebagai keputusan utama yang prinsipil, tidak saja ditetapkan dengan mengikutsertakan, tetapi harus dilakukan secara proaktif oleh manajemen puncak, karena seluruh kegiatan untuk merealisasikannya merupakan tanggung jawabnya.

e. Dimensi Multi Bidang

Manajemen Strategik sebagai Sistem, pengimplementasiannya harus didasari dengan menempatkan organisasi sebagai suatu sistem. Dengan demikian berarti sebuah organisasi akan dapat menyusun RENSTRA dan RENOP jika tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan sebagai bawahan pada organisasi lain sebagai atasan.

Dalam kondisi sebagai bawahan (sekolah merupakan bawahan Dinas P & K) berarti tidak memiliki kewenangan penuh dalam memilih dan menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi. Sekolah hanya berperan sebagai penyusun RENOP dan program tahunan. Dari uraian tersebut jelas bahwa RENSTRA dan RENOP bersifat multi dimensi, terutama jika perumusan RENSTRA hanya dilakukan pada banyak organisasi non profit termasuk pendidikan yang tertinggi. Dengan dimensi yang banyak tersebut, maka mudah terjadi tidak seluruh dimensi dapat diakomodasi.

2.5. Karakteristik Manajemen Stratgeis

- a. Manajemen Strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk Rencana Strategik (RENSTRA) yang dijabarkan menjadi Perencanaan Operasional (RENOP), yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk Program - program kerja.
- b. Rencana Strategik berorientasi pada jangkauan masa depan (25 – 30 tahun). Sedangkan Rencana Operasionalnya ditetapkan untuk setiap tahun atau setiap lima tahun.
- c. VISI, MISI, pemilihan strategik yang menghasilkan Strategi Utama (Induk) dan Tujuan Strategik Organisasi untuk jangka panjang, merupakan acuan dalam merumuskan RENSTRA, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan Manajemen Puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya.
- d. RENSTRA dijabarkan menjadi RENOP yang antara lain berisi program – program operasional.
- e. Penetapan RENSTRA dan RENOP harus melibatkan Manajemen Puncak (Pimpinan) karena sifatnya sangat mendasar dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi.
- f. Pengimplementasian Strategi dalam program – program untuk mencapai sasarannya masing – masing dilakukan melalui fungsi – fungsi manajemen yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

2.6. Proses Manajemen Strategis

Strategi pada hakikatnya merupakan rencana tindakan yang bersifat umum, berjangka panjang (berorientasi ke masa depan), dan cakupannya luas. Oleh karena itu, strategi biasanya dirumuskan dalam kalimat yang kandungan maknanya sangat umum dan tidak merujuk pada tindakan spesifik atau rinci. Namun demikian, dalam manajemen strategi tidak berarti bahwa tindakan rinci dan spesifik yang biasanya dirumuskan dalam suatu program kerja tidak harus disusun. Sebaliknya, program-program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam proses manajemen strategi dan bahkan harus dapat dirumuskan atau diidentifikasi ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai, seringkali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

Proses sendiri adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi, arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis. Memandang manajemen strategi sebagai sebuah proses mengandung beberapa implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. Kedua, bahwa perumusan dan implementasi strategi terjadi secara berurutan, dan ketiga akan diperlukan umpan balik dari pelebagaan, tinjauan ulang (review), dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini.

Gordon E. Greenley (1989:16) menyatakan proses manajemen strategi terdiri dari empat (4) tahap utama :

1. Analysing the environment.
2. Planning direction.
3. Planning strategy.
4. Implementing strategy.

Menurut Jauch dan Glueck (1998:6) proses manajemen strategi adalah : Cara atau jalan dimana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.. Beberapa tahapan penting yang dirumuskan, yaitu :

1. Menetapkan misi dan tujuan perusahaan
2. Meneliti ancaman dan peluang
3. Meneliti kekuatan dan kelemahan
4. Mempertimbangkan alternatif strategi
5. Memilih strategi
6. Implementasi strategi
7. Evaluasi strategi

Sementara itu proses manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson (1997:20), mengandung sembilan tugas penting yaitu :

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (purpose), filosofi (phylosophy), dan tujuan (goal).
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (grand strategy) yang akan mencapai pilihan yang palingdikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, Struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Disisi lain proses manajemen stratgeis bisa dilihat dari langkah sebagai berikut :

1. Pengamatan lingkungan

Pengamatan lingkungan meliputi analisis lingkungan eksternal maupun internal. Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk memperoleh informasi mengenai peluang dan ancaman. Peluang adalah kondisi yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan dengan kekuatan yang kita miliki. Sedangkan ancaman adalah kondisi eksternal yang dapat mempersulit tercapainya tujuan strategis perusahaan.

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan adalah kondisi internal, sumberdaya perusahaan, yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman. Kelemahan adalah kondisi internal perusahaan yang dapat mempersulit untuk kita dapat memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman.

2. Permusan Strategi

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

Misi

Mis organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Istilah sasaran (goal) sering rancu dengan tujuan (objective). Sasaran adalah pernyataan terbuka

yang berisi satu harapan yang akan diselesaikan tanpa perhitungan apa yang akan dicapai dan tidak ada penjelasan waktu penyelesaian.

Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Kebijakan

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

3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.

Anggaran

Adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uan, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

Prosedur

Kadang disebut sebagai Standard Operating procedures (SOP). Prosedur adalah system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

Keunggulan implementasi manajemen strategik dapat dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut :

1) Profitabilitas

Keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan.

2) Produktivitas Tinggi

Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat. Keleliruan atau kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi, serta yang terpenting proses dan hasil memberikan pelayanan umum (siswa dan masyarakat) mampu memuaskan mereka.

3) Posisi Kompetitif

Keunggulan ini terlihat pada eksistensi sekolah yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat. Sifat kompetitif ini terletak pada produknya (mis : kualitas lulusan) yang memuaskan masyarakat yang dilayani.

4) Keunggulan Teknologi

Semua tugas pokok berlangsung dengan lancar dalam arti pelayanan umum dilaksanakan secara cepat, tepat waktu, sesuai kualitas berdasarkan tingkat keunikan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan tingkat rendah, karena mampu mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi.

5) Keunggulan SDM

Di lingkungan organisasi pendidikan dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral,

atau sumberdaya penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu SDM yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan sikapnya terhadap pekerjaannya sebagai pemberi pelayanan kepada siswa. Bersamaan dengan itu dikembangkan pula kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi oleh sekolah pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi masalah – masalah yang timbul sebagai pengaruh globalisasi di masa yang akan datang.

6) Iklim Kerja

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai – nilai kemanusiaan. Di dalam budaya organisasi pendidikan, setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi terwujud hubungan formal dan hubungan informal antar personil yang harmonis sesuai dengan posisi, wewenang dan tanggung jawab masing – masing di dalam dan di luar jam kerja.

7) Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, dengan selalu mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/atau organisasi.

2.7. Tipe – tipe strategi

Miles dan Snow (1978) dalam Jabnoun, et.al (2003) mengklasifikasikan perusahaan dengan pola-pola keputusan adaptif mereka pada defender, prospektor, analyzer dan reaktor. Adapun keempat tipe strategi ini, dapat kita jelaskan sebagai berikut :

a. Defender

Strategy defender meneliti pada stabilitas pasar, dan menawarkan serta mencoba untuk melindungi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar yang potensial. Defender mencoba membagi-bagi dan memperbaiki ceruk pasar ke dalam industri dimana pesaing menemukannya sulit untuk penetrasi. Mereka

bersaing utamanya pada basis harga, kualitas, pengantaran, dan jasa serta konsentrasi pada efisiensi operasi dan kontrol biaya yang ketat untuk memelihara persaingan mereka. Struktur dan proses mereka terformalisasi dan terdesentralisasi (Stathakopoulos, 1998 dalam Jabnoun, et.al, 2003:21). Organisasi melakukan hal ini melalui tindakan ekonomis yang standar, seperti misalnya bersaing dengan harga atau menghasilkan atau menghasilkan produk berkualitas tinggi.

b. Prospektor

Prospektor adalah hampir kebalikan dari defender. Kekuatan mereka adalah menemukan dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Inovasi lebih penting dari pada keuntungan besar. Strategi prospektor berfokus pada inovasi produk dan peluang pasar. Perusahaan-perusahaan yang mengadopsi strategi ini cenderung untuk menekankan pada kreatifitas dan fleksibilitas di atas efisiensi dalam perintah untuk merespon secara cepat pada perubahan kondisi pasar dan mengambil keuntungan dari peluang pasar baru. Struktur organisasi dari perusahaan prospektor adalah informal dan terdesentralisasi untuk lebih fleksibilitas dan respon lebih cepat pada perubahan lingkungan (Stathakopolous, 1998 dalam Jabnoun, et.al, 2003:21). Prospektor cenderung untuk memiliki system kontrol terdesentralisasi dan untuk menggunakan ukuran ad hoc

c. Analyzer

Analyzer mencoba mengambil yang terbaik dari kedua strategi tersebut di atas. Mereka mencoba meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Strategi mereka adalah hanya akan bergerak ke produk baru atau pasar baru, setelah keberhasilannya dibuktikan oleh prospektor. Analyzer hidup dari imitasi. Mereka mengambil alih ide-ide yang sukses dari prospektor dan kemudian menirunya. Analyzer cenderung untuk beroperasi dalam paling sedikit dua wilayah pasar produk yang berbeda, yaitu: satu stabil, yang mereka tekankan pada efisiensi dan satu variabel, yang mereka tekankan pada inovasi. Struktur organisasi mereka adalah kompleks, merefleksikan pasar yang sangat luas yang mereka

operasikan. Mereka mencoba untuk mengkombinasikan karakteristik dari organisasi mekanistik dan organik.

d. Reaktor

Reaktor mewakili strategi sisa. Nama tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan pola-pola yang tidak konsisten dan tidak stabil yang timbul jika salah satu dari ketiga strategi lainnya dikejar secara tidak benar. Pada umumnya, reaktor memberikan tanggapan secara tidak benar. Pada umumnya, berprestasi buruk, dan akibatnya mereka segan mengikat diri secara agresif pada strategi tertentu untuk masa datang. Reaktor secara sederhana bereaksi pada perubahan lingkungan dan membuat strategik menyesuaikan hanya kapan tekanan datang. Mereka secara karakteristik kurang strategi koheren dan tidak dapat untuk merespon secara cepat pada perubahan lingkungan.

Tipologi Strategik Miles dan Snow

STRATEGI	TUJUAN	LINGKUNGAN	KARAKTERISTIK STRUKTURAL
Defender	Stabilitas dan efisiensi	Stabil	Kontrol ketat, pembagian kerja yang ekstansif; formalisasi tinggi; terpusa
Analyzer	Stabilitas dan efisiensi	Perubahan	Kontrol cukup terpusat; kontrol ketat atas aktivitas yang ada; kontrol agak lepas untuk usaha baru
Prospektor	Fleksibilitas	Dinamis	Struktur lepas; pembagian kerja rendah; formalisasi rendah; desentralisasi.

Sumber : Robbins, 1990:147

BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN

Tujuan Analisis Lingkungan : untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan. Baik faktor-faktor yang berada diluar organisasi maupun yang berada didalam organisasi yang semuanya mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memaksa setiap pimpinan atau manajer dalam organisasi berpacu dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal organisasi maupun lingkungan eksternal dari suatu organisasi.

Beradaptasi dengan perubahan lingkungan cenderung membutuhkan biaya yang besar, oleh karenanya pemimpin yang kreatif bukan hanya dinilai dari aspek inovasi tetapi juga dilihat dari kejiannya dalam efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu manajemen strategi sangat dibutuhkan sebagai panduan dalam mengikuti perubahan lingkungan dan pengembangan organisasi.

3.1. Pandangan mengenai peran manajer dalam menentukan keberhasilan organisasi

1. Omnipotent View of Management

Manajer bertanggung jawab/berperan langsung atas sukses/gagalnya suatu organisasi.

2. Symbolic View of Management

Manajer tidak banyak berperan dalam menentukan keberhasilan/kegagalan organisasi (manajer hanyalah “simbol”) karena hasil yang dicapai organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal/di luar kontrol manajemen. Contoh faktor eksternal: kondisi ekonomi, perubahan pasar, kebijakan pemerintah.

Peran manajer hanya sebatas membantu organisasi untuk beradaptasi terhadap faktor-faktor eksternal dan berinovasi.

3.2. Peran/Fungsi Analisis Lingkungan

- **Policy – Oriented Role** : Peran analisis yang berorientasi pada kebijakan manajemen atas dan bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan memberikan informasi bagi manajemen tingkat atas tentang kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan.
- **Integrated Strategic Planning Role** : Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan membuat manajemen tingkat atas dan manajer divisi menyadari segala isu yang terjadi di lingkungan perusahaan yang memiliki implikasi langsung pada proses perencanaan.
- **Functional – Oriented Role** : Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan menyediakan informasi lingkungan yang member perhatian pada efektivitas kinerja fungsi organisasi tertentu. Peran ini berorientasi pada masalah tertentu dalam perusahaan yang menjadi target utama.

3.3. Kultur Organisasi

Yaitu sistem persepsi dan keyakinan bersama yang dipegang oleh anggota organisasi, yang selanjutnya mempengaruhi sikap & perilaku anggota organisasi tersebut dalam bekerja.

Ada 7 dimensi yang membentuk kultur organisasi:

1. Perhatian terhadap detil/presisi
2. Berorientasi terhadap hasil
3. *People Orientation*: Keputusan yang dibuat memperhitungkan dampaknya terhadap anggota organisasi.
4. *Team orientation*: Pekerjaan lebih banyak dilakukan secara berkelompok.
5. Agresif & kompetitif
6. *Stabil*: Tindakan dan keputusan yang diambil ditekankan pada upaya untuk mempertahankan status quo.
7. Inovatif dan berani mengambil risiko

Ketujuh dimensi tersebut memiliki tingkat intensitas dari intensitas rendah (*low*) hingga tinggi (*high*). Mayoritas organisasi memiliki satu dimensi yang lebih menonjol dari dimensi-dimensi lainnya.

Dimensi tersebut kemudian membentuk karakteristik/kepribadian organisasi dan cara anggota organisasi bekerja.

Kultur yang kuat (*strong culture*) merupakan kultur di mana nilai-nilai utama dipegang teguh dan diadopsi oleh mayoritas anggota organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan pada organisasi yang memiliki kultur yang kuat cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi. ↔ Kultur yang kuat terkait dengan performa kerja yang tinggi.

3.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuat lemahnya kultur suatu organisasi

- besar/kecilnya organisasi
- lama perusahaan berdiri
- tingkat perputaran karyawan (*employee turnover*)
- tingkat intensitas penanaman kultur organisasi (jelas tidaknya kultur suatu organisasi)

Sumber kultur:

Pendiri perusahaan melalui misi dan visi organisasi. Artinya adalah kemampuan pemimpin dalam suatu organisasi untuk menjabarkan visi dan misi kepada semua elemen dalam organisasi. Pemimpin yang berahasil adalah pemimpin yang memiliki mimpi dan kemudian menunagkan mimpi tersebut kedalam serangkaian visi dan misi organisasi. Pemimpin menjabarkan visi dan misi organisasi dapat dilakukan dengan berbagai macam strategi seperti :

- **Cerita-cerita** mengenai kejadian-kejadian di masa lalu atau mengenai tokoh-tokoh dalam organisasi tersebut.
- **Ritual perusahaan:** Serangkaian kegiatan perusahaan yang dilakukan secara rutin/repetitif. Rangkaian kegiatan tersebut mencerminkan dan menekankan apa yang menjadi nilai dan tujuan-tujuan penting bagi organisasi serta anggota organisasi yang dianggap penting.

- **Simbol-simbol fisik/material** seperti tata letak perlengkapan di kantor suatu perusahaan dan cara karyawan berpakaian. Simbol-simbol tersebut berperan penting dalam menciptakan kepribadian suatu organisasi.
- **Bahasa**, yaitu ungkapan-ungkapan (jargon) unik yang digunakan oleh suatu organisasi. Jargon yang digunakan seseorang menunjukkan keanggotaan orang tersebut dalam suatu kultur tertentu.

Pengaruh kultur terhadap manajer:

- Mempengaruhi perilaku manajer di tempat kerja.
- Mempengaruhi pembuatan keputusan pada semua fungsi manajemen.
 - **Planning:** Tingkat risiko suatu rencana; Apakah rencana sebaiknya dibuat secara perseorangan atau oleh tim
 - **Organizing:** Tingkat otonomi yang diberikan kepada karyawan; Apakah pekerjaan sebaiknya dikerjakan oleh individu atau tim; Tingkat interaksi antara manajer departemen yang satu dengan departemen yang lain.
 - **Leading:** Tingkat perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan; Gaya kepemimpinan yang sesuai; Apakah ketidaksamaan pendapat– kendati konstruktif-harus dihindari.
 - **Controlling:** Bentuk kontrol yang diterapkan (internal atau eksternal); Kriteria yang ditekankan pada evaluasi kinerja karyawan.

3.5. Struktur Lingkungan

Keputusan manajer dipengaruhi oleh kendala internal berupa kultur organisasi dan kendala eksternal yang berasal dari lingkungan organisasi. Kendati demikian, manajer masih dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Secara umum, lingkungan organisasi dikategorikan ke dlm 2 bagian besar yaitu :

1. Lingkungan Eksternal : lingkungan yang berada diluar organisasi
2. Lingkungan Internal : lingkungan yang berada di dalam organisasi

Tingkat ketidakpastian lingkungan ditentukan oleh:

- **Tingkat perubahan** (*degree of change*):
 - **lingkungan stabil:** jika tidak banyak perubahan yang terjadi
 - **lingkungan dinamis:** jika perubahan pada lingkungan organisasi sering terjadi.
- **Tingkat kompleksitas** (*degree of complexity*): Yakni jumlah unsur yang menyusun lingkungan suatu organisasi dan banyaknya pengetahuan yang tersedia/dibutuhkan atas unsur-unsur tersebut.

3.6. Matriks Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan:

- terendah: pada Sel 1
- tertinggi: pada Sel 4

Implikasi:

Pengaruh paling besar terhadap hasil kinerja organisasi dihasilkan oleh lingkungan dengan karakteristik sel 1 (stabil dan sederhana) dan paling minim pada lingkungan dengan karakteristik sel 4 (dinamik dan kompleks).

Ketidakpastian lingkungan merupakan ancaman terhadap efektivitas organisasi sehingga manajer berupaya untuk meminimalkan ketidakpastian tersebut.

Matriks Ketidakpastian Lingkungan

		Tingkat Perubahan	
		Stabil	Dinamik
Tingkat Kompleksitas	Sederhana	Sel 1 → Lingkungan: Stabil & dapat diperkirakan → Jumlah unsur dalam lingkungan: Sedikit → Unsur-unsur yang ada memiliki kemiripan dan pada dasarnya akan terus sama → Pemahaman mendalam tentang unsur-unsur lingkungan: Tidak terlalu diperlukan	Sel 2 → Lingkungan: Dinamik & tak dapat diperkirakan → Jumlah unsur dalam lingkungan: Sedikit → Unsur-unsur yang ada memiliki kemiripan tapi terus mengalami proses perubahan → Pemahaman mendalam tentang unsur-unsur lingkungan: Tidak terlalu diperlukan
	Kompleks	Sel 3 → Lingkungan: Stabil & dapat diperkirakan → Jumlah unsur dalam lingkungan: Banyak → Unsur-unsur yang ada tidak memiliki kemiripan dan akan terus demikian → Pemahaman mendalam tentang unsur-unsur lingkungan: Diperlukan	Sel 4 → Lingkungan: Dinamik & tak dapat diperkirakan → Jumlah unsur dalam lingkungan: Banyak → Unsur-unsur yang ada tidak memiliki kemiripan dan akan terus berubah → Pemahaman mendalam tentang unsur-unsur lingkungan: Diperlukan

Pemegang kepentingan (*stakeholder*):

Pihak-pihak pada lingkungan eksternal organisasi yang memiliki kepentingan atas keputusan dan tindakan organisasi dan terpengaruh oleh keputusan dan tindakan tersebut, dan yang juga dapat mempengaruhi keputusan dan tindakan organisasi.

Macam pemegang kepentingan:

- Konsumen
- Kelompok sosial dan politik
- Pesaing
- Asosiasi dagang dan industri

- Pemerintah
- Media
- Pemasok
- Masyarakat
- Pemegang saham
- Serikat (*union*)
- Karyawan

Hubungan dengan pemegang kepentingan harus dijaga karena: (1) Hubungan tersebut mempengaruhi kinerja organisasi; dan (2) Organisasi memiliki ketergantungan pada kelompok eksternal guna memasok sumber daya (input) kepada organisasi dan untuk memanfaatkan barang/jasa (output) organisasi.

Cara untuk me-manage hubungan dengan pemegang kepentingan (4):

1. Mengidentifikasi siapa saja yang merupakan pemegang kepentingan organisasi;
2. Menentukan kepentingan apa yang dimiliki kelompok tersebut atas organisasi;
3. Menilai seberapa besar pengaruh masing-masing pemegang kepentingan atas keputusan dan tindakan organisasi;
4. Menentukan langkah khusus yang sebaiknya dilakukan untuk *manage* hubungan dengan pemegang kepentingan.

Langkah yang diambil manajemen ditentukan oleh seberapa penting pemegang kepentingan bagi organisasi dan seberapa tinggi tingkat ketidakpastian lingkungan.

Pendekatan-pendekatan yang dapat diambil:

		Derajat Penting Tidaknya Pemegang Kepentingan	
		Sangat Penting	Penting tapi Tidak Kritis
Derajat Ketidakpastian Lingkungan	Ketidakpastian Tinggi	Kemitraan dengan pemegang kepentingan (<i>Stakeholder Partnership</i>)	Boundary spanning
	Ketidakpastian Rendah	Manajemen pemegang kepentingan	Memindai (<i>scanning</i>) dan memonitor lingkungan

Memindai dan memonitor lingkungan:

Memindai dan memonitor perubahan tren dan kekuatan yang mungkin terjadi.

Boundary Spanning:

Interaksi aktif dengan beragam pemegang kepentingan eksternal guna mendapatkan dan menyebarkan informasi.

Contoh: Interaksi antara staf marketing perusahaan obat dengan dokter dan praktisi kesehatan.

Manajemen pemegang kepentingan:

Contoh: Riset pemasaran oleh perusahaan

Stakeholder Partnership:

Kerja sama proaktif antara organisasi dengan pemegang kepentingan guna mencapai tujuan bersama.

Contoh: Kemitraan antara Compaq dan IBM untuk melakukan strukturisasi kemampuan penyimpanan data secara bersama-sama.

Lingkungan Eksternal

Lingkungan bisnis secara fundamental berpengaruh terhadap aktivitas bisnis maka organisasi perlu melakukan identifikasi faktor-faktor lingkungan dan perubahan untuk memastikan kesuksesan bisnis untuk menghasilkan laba, karena organisasi yang baik merupakan hal penting dalam kaitannya dengan kondisi lingkungan sehingga rencana stratejik harus turut mempertimbangkan kemungkinan adanya perubahan dalam lingkungan bisnis

Kekuatan dan institusi di luar organisasi yang dapat mempengaruhi performa organisasi tersebut.

1. Lingkungan Khusus (*specific environment*)

Yaitu unsur-unsur lingkungan yang secara langsung mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Dapat juga disebut sebagai **lingkungan langsung**. Unsur-unsur tersebut antara lain:

- o **Konsumen:** Pihak yang menyerap output yang dihasilkan organisasi.
- o **Supplier:** Pihak yang menyediakan bahan baku, peralatan, sumber daya keuangan dan tenaga kerja.
- o **Pesaing:** Pihak yang menyediakan produk/jasa sejenis.
- o **Pressure Group:** Kelompok dengan interes khusus.

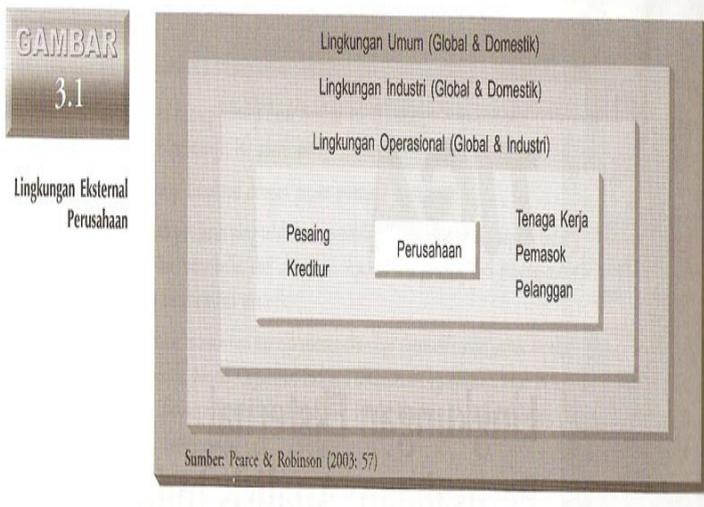
2. Lingkungan Umum (*general environment*)

Yaitu kondisi-kondisi umum yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi organisasi. Juga dapat dinamakan sebagai **lingkungan tidak langsung**.

Termasuk dalam kondisi-kondisi umum tersebut adalah:

- **Kondisi ekonomi:** tingkat suku bunga, perubahan tingkat disposable income, tahapan siklus bisnis.
- **Kondisi hukum:** Mencakup peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pemda tingkat I dan II maupun pemerintah pusat.

- **Kondisi politik:** Mencakup stabilitas umum suatu negara dimana perusahaan beroperasi dan sikap aparat pemerintah terhadap dunia usaha.
- **Kondisi sosial budaya:** Mengenai ekspektasi masyarakat di negara tempat perusahaan beroperasi terhadap nilai, tradisi, dan selera. Contoh: perubahan gaya hidup menuju gaya hidup sehat.
- **Kondisi demografi:** Yaitu tren karakteristik fisik penduduk suatu negara seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, komposisi anggota keluarga, dan unsur-unsur lain yang tercakup dalam statistik kependudukan.
- **Kondisi teknologi:** Merupakan aspek lingkungan umum yang paling cepat berubahnya. Informasi menjadi sumber utama keunggulan kompetitif. Pengaruh terhadap organisasi: Mengubah tatanan struktur dan manajemen organisasi.
- **Kondisi dunia global:** Meningkatnya jumlah pesaing dan pasar global.



Lingkungan Internal

Penelitian yang mendalam atas faktor lingkungan umum luar akan menjadi sia sia kalo saja perusahaan tidak memiliki kemampuan bertindak untuk mengatasi perubahan lingkungan yang dihadapi. Oleh karena

itu analisa faktor lingkungan harus diikuti dengan analisa kemampuan internal.

Kasus PT Jaya Roti sudah mengetahui bahwa saat ini terjadi kecenderungan tren perubahan konsumen megkonsumsi roti ukuran kecil, praktis beraneka rasa, dengan kemasan menarik heiginis dan suasana pelayanan yang bisa menjadi wisata belanja, tingkat persaingan industri roti saat ini juga sangat tinggi dengan masuknya banyak pemain baru dengan modal besar dan inovasi yang menarik serta peralatan produksi yang mutabir, terbukanya informasi resep dan kursus pembuatan kue serta tersedianya peralatan pembuatan roti rumah tangga, membuat semakin banyaknya suplay roti yang dilakukan secara semi profesional ibu ibu rumah tangga dan remaja. PT Jaya Roti semakin pesimis ketika melihat kondisi internal usahanya dimana peralatan adonan roti nya sudah tua, alat panggang nya mengkonsumsi listrik tinggi dan tidak ada alat pengatur suhu otomatis sehingga banyak roti rusak dalam prosesm padahal perusahaan menghadapi masalah keterbatasan modal.

A. Kemampuan strategik internal pada tingkat unit bisnis

Pengembangan (strategic business unit) pada level bisnis unit berkaitan dengan bagaimana sebuah perusahaan yang akan bersaing di dalam satu bidang tertentu.(misalnya *PT Usaha roti berkeinginan mnjadi penyedia produk roti wilayah lokal nya, PT AJC Komputer di pasar komputer Depok, Kecap Bango di indusri kecap national, Intel Corp di pasar penyedia microprosesor semua PC dunia dll*) Kemampuan internal pada tingkat unit bisnis ini merupakan sumber kekuatan (strengths) atau suatu kelemahan (weaknesses) yang dimiliki

Sesuatu dikatakan sebagai kekuatan apabila hal itu mampu mendorong tercapainya tujuan strategik, sebaliknya sesuatu dikatakan sebagai kelemahan apabila hal itu mendorong menjauhi pencapaian tujuan strategik

Kemampuan strategik internal ini ditunjukkan pada pengalaman, skill dan talenta yang dipergunakan oleh strategik manager dalam mengendalikan organisasi pada kondisi lingkungan yang dinamis, beberapa contoh profil manager strategik seperti ; profil Lee Iacocca yang berhasil menyelamatkan perusahaan otomotif Chrysler dari kebangkrutan, Pak Soemargono yang melanjutkan kesuksesan perusahaan Konglomerasi zaman belanda Oei Tion Han Concern yang kemudian menjadi PT Rajawali Nusantara Indonesia RNI, Sosok Tanri Abeng yang

di bajak Group Bakri (baca Buku Kisah Sukses pergulatan 28 Manager Indonesia)

Kemampuan teknikal ini akan memperkuat atau justru menjadi faktor pelemah daya saing perusahaan dalam tugas khusus. Pengembangan teknologi produk baru (Teknologi Digital, Gelombang Mikro, Bahan Sintetis, Rekayasa Genetik) dan Teknologi pendukung proses produksi (teknik, prosedur sistem yang akan meningkatkan efisiensi operasi perusahaan seperti sistem Full Press Body mobil, Barcode untuk inventory, database sistem untuk operasi jasa rumah sakit dan retail, Mesin Border komputer dll)

Kemampuan Informasi

Seluruh sumber informasi yang membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan pada pasar yang dilayani yang selain untuk tujuan keunggulan persaingan kemampuan pengembangan sistem informasi juga akan banyak membantu perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dan efisiensi seluruh kegiatan. Perusahaan yang mempunyai database yang baik dan melakukan pemrosesan data dengan efisien dengan teknologi informasi akan lebih efisien dalam melakukan operasi

Kemampuan Organisasional

Kemampuan organisasi pada setiap unit bisnis strategik berkaitan dengan pola hubungan antar individu dan unit organisasi serta pengaruhnya terhadap faktor lingkungan yang dihadapi, terutama dalam membantu perusahaan membangun reputasi pada industrinya, misalkan Organisasi Bluebird memanfaatkan kemampuan organisasionalnya dalam membangun reputai layanan taksi, demikian juga Toyota dan IMB di bidang otomotif dan komputer

Keempat tipologi kemampuan srategik internal diatas akan bertumpu pada lima fungsi (1. Pemasaran, 2 Penelitian dan Pengembangan, 3 Produksi dan Operasi, 4 Keuangan dan Akuntansi, 5 Managemen Umum dan SDM) yang biasanya ada dalam perusahaan yang masing masing mempunyai potensi untuk dikembangkan

Posisi Kemampuan Strategik pada Tingkatan Unit Bisnis Pemasaran

Kemampuan pemasaran akan dapat diketahui terutama dalam kaitannya dengan perencanaan dan pelaksanaan bauran pemasaran yang mencakup variabel produk yang dihasilkan, penetapan harga jual, media promosi/ komunikasi pemasaran, dan saluran distribusi yang dikembangkan.

No	Jenis Kemampuan	Kekuatan	Kelemahan
1	Bauran Produk yang dimiliki	Luas	Sempit
2	Pangsa Pasar yang dijangkau	Tinggi	Rendah
3	Riset Pasar Yang Dilakukan	Sering banyak	Jarang sedikit
4	Reputasi produk di maa konsumen	Baik	Buruk
5	Pengembangan Produk yg dilakukan	Inten dan Inovatif	Buruk
6	Sistem Distribusi yang dimiliki	Kuat Efektif	Lemah
7	Loyalitas Pelanggan thd produk Pesr	Tinggi	Rendah
8	Komunikasi Pemasaran / Promosi	Efektif	Tidak
9	Diferensiasi produk pers di pasar	Tinggi	Rendah

Penelitian & Pengembangan

Aktivitas penelitian dan pengembangan dalam memunculkan inovasi produk di pasar, akan mempengaruhi posisi perusahaan dalam persaingan. Perusahaan yang memiliki kemampuan R & D yang kompeten (penelitian daard dan terapan pada produk, prosarana fisik penelitian yang dimiliki, Organisasi R & D, uji coba produk di pasar, penelitian konsumen dll) akan lebih mudah memenangkan persaingan.

Produksi dan Operasi

Fungsi produksi dan operasi banyak berkaitan dengan kemampuan perusahaan dala menghasilkan barang atau menyediakan jasa. Daya saing organisasi di bidang ini dapat ditunjukkan dari tingkat penghematan (biaya produksi operasi yang lebih rendah), lokasi transportasi yang efisien, fasilitas produksi yang mendukung dan kualitas operasi yang mendukung profitabilitas.

Kompetensi Perusahaandi Bidang Keuangan

Kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam jangka panjang akan banyak ditentukan oleh stabilitas fungsi pembelanjaan (*mendapatkan mengalokasikan dan menggunakan dana pada berbagai aktivitas produktif*) yang

dipergunakannya. Kemampuan ini banyak tercermin dalam kemampuan perusahaan dalam membiayai dan mengembalikan investasinya, operasi rutin perusahaan yang sehat, dan kemampuan dalam mengendalikan seluruh aktifitas pada pencapaian tujuan yang ditetapkan

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan fungsi organisasi lainnya, maka pendayagunaan fungsi manajemen dan sumber daya manusia menjadi pendukung utama sekaligus motor penggerak laju pertumbuhan organisasi. Kemampuan ini akan banyak ditunjukkan oleh kemampuan personalia yang dimiliki dalam melakukan analisis strategik, berinteraksi dengan masyarakat, beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan pada akhirnya menjaga fungsi koordinasi dan pengendalian organisasi.

B. Kemampuan strategik internal pada tingkat korporasi

Korporasi terdiri dari kombinasi unit-unit bisnis strategi yang membentuk portofolio bisnis (sebagai hasil pilihan diversifikasi unit bisnis yang dilakukan oleh korporasi / holding company) contoh korporasi / holding Company ; Group Astra, Bakrie, Bimantara, Sinar Mas dll.

Kemampuan Umum

Mencakup berbagai kekuatan yang memungkinkan manager puncak mengendalikan berbagai unit bisnis, yang bersumber dari pengalaman dan pengetahuan manager puncak dalam mengamati dan menginteprestasi perubahan lingkungan yang dihadapi. Suatu sumber kekuatan bagi organisasi apabila hal itu mampu mendukung aktivitasnya dalam berbagai kekuatan bisnis yang dihadapi, demikian pula sebaliknya menjadi kelemahan apabila pimpinan puncak enggan untuk menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Bagi korporasi akan lebih memiliki keunggulan apabila beberapa unit bisnis akhirnya mempunyai kesamaan fungsi dan keterkaitan usaha yang memberikan kontribusi dan penciptaan nilai tambah yang lebih besar atau synergy dengan melakukan silang manfaat atas sumber daya pemasaran, produksi dan fasilitas keuangan yang dimiliki.

Kaitan Portofolio

Merupakan rancangan yang tepat atas pilihan komposisi portofolia bisnis yang akan menjadikan sebuah korporasi mempunyai keunggulan

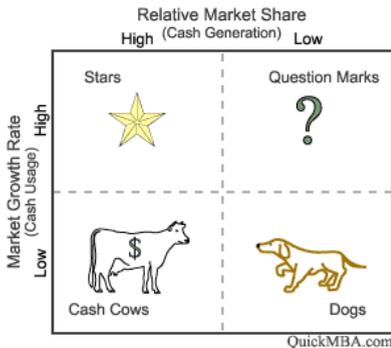
persaingan dalam jangka panjang dengan memperhatikan dan menyeimbangkan antara unit bisnis yang sedang tumbuh, dengan bisnis lain yang berada pada tahap kedewasaan dan penurunan. Kemampuan ini dapat dilakukan apabila korporasi jeli dalam mengetahui siklus produk (*Product Life Cycle*), Siklus perusahaan (*Firm Product Life Cycle*) dan siklus Industri (*Industry Product Life Cycle*) Tugas ! beri contoh masing masing.

Analisis Portfolio Bisnis

Kemampuan korporasi mengkombinasikan berbagai unit bisnis yang memiliki siklus kehidupan bervariasi ke dalam satu kekuatan tunggal (unit bisnis mana yang prospektif untuk dikembangkan / diberi dana untuk investasi, unit bisnis mana yang dikurangi/dialihkan dana investasinya dan unit bisnis mana yang dilikuidasi / dihapuskan dari portfolio kepemilikan). Portfolio bisnis yang mampu merefleksikan tujuan strategik organisasi merupakan sumberkekuatan persaingan sedangkan ketidakcocokan dalam kombinasi portfolio terhadap tujuan strategik organisasi merupakan sumber kelemahan bagi perusahaan

1. Pendekatan Matrik BCG

Portfolio matrik model BCG didasarkan pada dua faktor yaitu : faktor pangsa pasar relative dan faktor tingkat pertumbuhan pasar.



Tingkat pertumbuhan pasar/penjualan (*Market Growth Rate*) di plot sebagai sumbu vertikal. Saat ini dipakai ukuran 10%/th. Jika kurang dari 10 % dikatakan rendah namun jika lebih dari 10 % tingkat pertumbuhan pasar perusahaan tersebut dikatakan tinggi

Pangsa pasar relative (*Relative Market Share*) pada sumbu horizontal adalah nilai bagi antara pasar perusahaan dengan pangsa pasar pesaing terbesar, atau jika perusahaan adalah market leadernya à maka pembagi nya adalah perusahaan kedua terbesar

Matrik Quistion Mark adalah Unit Bisnis yang mempunyai laju pertumbuhan pangsa pasar tinggi tetapi pangsa pasar relative nya rendah à biasanya unit usaha ini berada dalam tahap pengenalan pasar. Alternative strategi yang dapat dilakukan adalah melakukan inverstasi untuk meraih posisi dominan (stars) atau melepaskan kesempatan karena ada konsentrasi matrik lain yang lebih baik. contoh

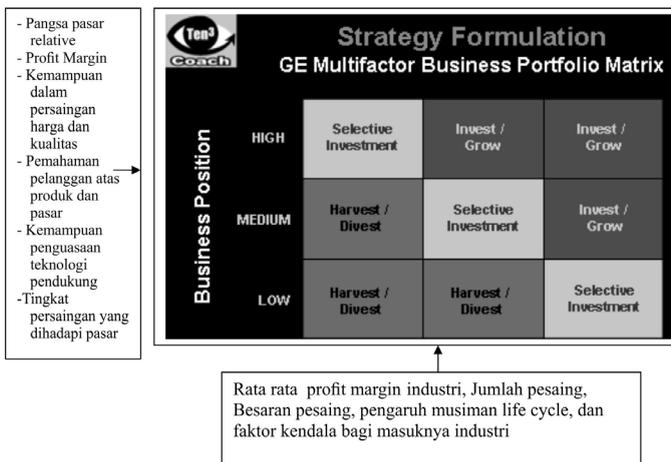
Matrik Stars adalah perusahaan dalam korporasi yang sedang mengalami laju pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasar relative nya juga tinggi. Posisi stars ini adalah sumber profitabilitas saat ini dan masa datang perusahaan. Jika korporasi memiliki unit bisnis yang berada pada matrik stars maka alternatif strategi yang paling tepat adalah terus melakukan investasi dan memperbesar pasar yang telah dikuasai agar tetap meraih posisi dominan contoh

Matrik Cash Cows sering dipergunakan bagi unit bisnis yang mengalami laju pertumbuhan pasar yang rendah (tidak membutuhkan investasi) tetapi pangsa pasar relative nya cukup besar. Ini artinya unit bisnis tersebut memiliki cukup banyak sumber dana kas yang menganggur yang dapat dipergunakan pada unit bisnis lain yang berada pada posisi question mark dan stars. contoh

Matrik Dogs adalah unit bisnis strategik yang mempunyai tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar perusahaannya juga rendah. Karena pasar nya sudah tidak prospektif dan unit bisnis perusahaan juga hanya pemain kecil dalam persaingan maka akan lebih baik jika unit bisnis perusahaan yang berada pada matrik ini lebih baik di divestasi, likuidasi / pembubaran. Contoh

2. Pendekatan Model General Elektrik

General Elektrik Model mempunyai kelebihan dibandingkan model BCG karena menggunakan multi faktor pada kedua dimensi sumbu analisisnya.



BAB IV

MANAJEMEN STRATEGI INDOCAKTI

4.1. Strategi Fungsional

Strategi fungsional memiliki pengertian / definisi sebagai aktivitas jangka pendek dimana tiap unit fungsional dalam perusahaan berpartisipasi dalam implementasi strategi besar perusahaan.

Bisa dikatakan bahwa strategi fungsional menerjemahkan pemikiran strategi besar menjadi tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran jangka pendek yang spesifik.

Ada 3 karakteristik dasar yang membedakan strategi fungsional dengan strategi besar yaitu :

1. Jangka waktu

Mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan saat sekarang atau jangka waktu yang tidak terlalu lama. Semakin pendek jangka waktu strategi fungsional , implementasinya semakin penting bagi strategi besar.

2. Spesifisitas

Aktivitas lebih spesifik dibanding dengan strategi besar, Strategi besar memberikan arah yang lebih umum.

3. Pembuat strategi

Banyak orang berpartisipasi dalam pembuatan strategi di tingkat fungsional dan bisnis. Strategi bisnis merupakan tanggung jawab general manager.

Manajer akan mendelegasikan pembuatan strategi fungsional kepada bawahannya yang menjalankan operasional . Manajer unit bisnis harus menetapkan tujuan jangka panjang dan strategi yang memungkinkan manajemen korporasi merasa berperan dalam tujuan pada tingkat korporasi.

Setelah strategi tingkat bisnis ditetapkan, maka diperlukan untuk mengembangkan strategi tingkat fungsional untuk mendukung strategi pada tingkat yang lebih tinggi agar dapat dipastikan bahwa keseluruhan

strategi dapat berjalan dengan satu kesatuan dan konsisten pada tingkat operasional. Strategi fungsional diperlukan untuk masing-masing fungsional dari suatu usaha atau bisnis, di mana strategi tersebut menghasilkan tugas-tugas yang diperlukan untuk merealisasikan strategi tingkat bisnis.

Strategi tingkat fungsional di perusahaan terdiri dari fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan yang biasanya terdiri dari fungsi fungsi sebagai berikut :

- Pemasaran.
- Operasional.
- Keuangan.
- Sumber Daya Manusia
- Riset dan Pengembangan.

Setiap fungsi tersebut harus memiliki tugas dan rencana tindakan yang dilakukannya secara terpadu dengan strategi tingkat bisnis. Terdapat beberapa perbedaan antara strategi fungsional dengan strategi umum dan bisnis, yaitu dari segi cakupan waktu, Kespesifikan dan peserta dalam pengembangan. Strategi ini merupakan kegiatan yang akan dijalankan dalam waktu dekat, lebih spesifik dan dikembangkan oleh staff perusahaan pada tingkat yang berada pada tingkat operasional. Bagimanakah bentuk strategi tersebut? Hal ini akan dicoba menjelaskannya secara singkat, karena setiap strategi tersebut merupakan bahasan yang rinci dalam bidang mata kuliah fungsional.

4.2.Strategi Bidang Pemasaran

Peran dan fungsi pemasaran adalah bagaimana untuk mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk/jasa yang menguntungkan di pasaran. Strategi tingkat fungsional pemasaran ini akan memberikan pedoman kepada manajer pemasaran dalam menentukan siapa yang akan menjual apa, kepada siapa, di mana, berapa banyak dan dengan cara yang bagaimana. Strategi ini biasanya diawali dengan melakukan segmentasi, penentuan *Target Market* dan *positioning*. Kemudian atas dasar itu disusunlah bentuk penawaran perusahaan pada pasarnya berupa pengembangan dari masing-masing unsur *marketing mix* yang biasa juga disebut dengan 4P yaitu *Product*, *Price*, *Place* dan *Promotion*.

Penggunaan unsur-unsur bauran tidak harus mengikuti 4P, dapat dilakukan dengan mengikuti konsep lain yang ada di dalam pemasaran seperti *mega marketing* atau dapat juga menerapkan konsep pemasaran relasional.

Dalam pelaksanaan STP (*Segmenting, Targeting dan Positioning*) harus dipahami bagaimana manajemen perusahaan memandang pasar bisnis yang dilayani untuk mengetahui bagaimana cara pasar dikelompokkan dan menentukan satu atau lebih pasar yang akan dijadikan sasaran pelayanan. Posisi persaingan dari penawaran perusahaan di pasar sarannya juga harus diperhatikan sehingga dapat menentukan positioning yang akan dilakukan bagi produk perusahaan. STP merupakan suatu proses penentuan siapa yang akan dilayani perusahaan dan bagaimana menempatkan produk perusahaan di dalam fikiran pasar/konsumen.

Dalam mengembangkan unsur-unsur marketing mix dapat digunakan pertanyaan-pertanyaan berikut :

Produk :

1. Produk yang mana yang akan diutamakan?
2. Produk yang mana yang akan memberikan kontribusi laba yang paling besar?
3. Apa citra produk yang akan ditonjolkan?
4. Kebutuhan konsumen yang mana yang akan dipenuhi produk kita?
5. Apa perubahan yang akan mempengaruhi orientasi pelanggan kita?
6. Dan lain-lain

Harga :

- Apakah kita akan bersaing dengan harga?
- Dapatkah kita menjalan diskon atau modifikasi harga lainnya?
- Apakah perlu standar harga nasional, regional dan Internasional?
- Berapa margin laba kotor yang kita inginkan?
- Apakah harga ditetapkan berdasarkan biaya, permintaan atau persaingan?
- Dan lain-lain

Tempat :

- Berapa tingkat liputan/cakupan pasar yang kita inginkan?
- Adakah wilayah geografis pasar yang perlu diprioritaskan?
- Apakah saluran pendistribusian yang digunakan?
- Bagaimana saluran pemasaran tersebut dimanajementi?
- Apakah penjualan di organisir menurut wilayah pasar, segmen / produk?

Promosi :

- Jenis promosi yang manakah yang lebih diutamakan?
- Pesan apakah yang akan diutamakan untuk sampai pada konsumen?
- Media manakah yang akan digunakan?

4.3. Strategi Bidang Operasional

Strategi operasi merupakan bagian inti dari setiap perusahaan karena bidang inilah yang akan bertanggung dalam mengubah masukan menjadi keluaran bernilai berupa produk yang akan disampaikan pada konsumen. Strategi operasional ini haruslah memedomani keputusan mengenai :

1. Sifat dasar dari sistem manajemen produksi/operasi perusahaan, menyeimbangkan antara masukan investasi dan keluaran operasi.
2. Lokasi, disain fasilitas dan perencanaan proses jangka pendek.

Adapun stretegi fungsional kunci dalam bidang produksi/operasional adalah :

1. Fasilitas dan peralatan.
2. Pembelian.
3. Perencanaan dan pengendalian operasi.

Strategi produksi/operasional harus dikoordinasikan dengan strategi fungsional lainnya terutama strategi pemasaran. Berikut ini beberapa elemen strategi yang berkaitan dengan strategi fungsi pemasaran dan fungsi lainnya :

1. Bersaing sebagai penyedia produk berbiaya rendah.
2. Bersaing sebagai penyedia produk berkualitas tinggi.
3. Mengutamakan pelayanan pelanggan.

4. Meluncurkan produk baru dalam frekuensi tinggi dan cepat.
5. Pertumbuhan absolut.
6. Berusaha melakukan integrasi vertikal.
7. Kapasitas cadangan untuk fleksibilitas.
8. Konsolidasi.
9. Menyebarkan pemrosesan layanan.
10. Penekanan penggunaan mekanisasi, otomasi dan robot.

4.4. Strategi Bidang Keuangan

Strategi ini mengarahkan pemanfaatan sumber daya keuangan untuk mendukung strategi bisnis, tujuan jangka panjang dan sasaran tahunan. Berbeda dengan strategi fungsional lainnya, strategi bidang ini cakupan waktu strateginya lebih panjang yang akan memberi pedoman bagi manajer untuk investasi, pembiayaan utang, alokasi deviden dan leveraging. Beberapa hal yang perlu dijawab dalam strategi bidang keuangan adalah :

Akuisisi Modal :

- Berapa modal yang wajar?
- Bagaimana proporsi utang jangka pendek dan panjang yang diharapkan?
- Bagaimana keseimbangan antara pendanaan internal dan eksternal?
- Resiko dan pembatasan kepemilikan seperti apa yang dianggap layak.

Alokasi modal :

- Bagaimana prioritas untuk proyek alokasi modal?
- Atas dasar apakah seleksi akhir proyek dilakukan?
- Berapa alokasi modal yang dapat ditetapkan manajer operasional tanpa

Deviden dan Manajemen Modal Kerja :

- Berapa bagian modal yang harus dibagikan sebagai deviden?
- Berapa pentingkah kestabilan deviden?
- Apakah bentuk deviden lain yang layak selain uang tunai?
- Bagimanakah kebutuhan arus kas? Saldo kas maksimum dan minimum?

4.5. Strategi Bidang Sumber Daya Manusia

Strategi bidang fungsional ini merupakan salah satu bidang yang dapat mengantarkan perusahaan mencapai strategi umumnya. Beberapa kasus perusahaan sukses dibangun dengan kekuatan utama dalam strategi fungsi SDM-nya. Oleh karena itu SDM tidak dapat lagi dianggap sebagai suatu aktifitas rutin harian yang hanya sekedar mengurus administrasi karyawan saja tetapi harus menjadi fungsi yang mendukung terciptakan kekuatan bersaing perusahaan terutama dalam persaingan global.

Strategi SDM haruslah mengarah pada pengembangan kemampuan manajerial dan teknis karyawan dan manajer untuk kemudian dapat di manfaatkan secara optimal dalam menjalankan bisnis perusahaan. Strategi fungsional ini juga meliputi elemen fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri seperti :

- Rekrutmen, seleksi dan orientasi.
- Pengembangan karir dan pelatihan.
- Kompensasi.
- Evaluasi, disiplin dan pengembangan.
- Hubungan keorganisasian dan kesempatan kerja yang adil.

Semua fungsi tersebut dirancang sedemikian rupa sehingga dapat membentuk suatu keunggulan perusahaan dalam bidang SDM yang nantinya tentu akan dapat mendorong terciptanya suatu *distinctive competencies*.

4.6. Strategi Bidang Riset Dan Pengembangan

Fungsi ini berperan dalam melahirkan ide dan gagasan baru di dalam perusahaan meliputi menghasilkan produk baru dan mengembangkannya sampai produk tersebut diproduksi dan memasuki pasar, mencari metode-metode tertentu dalam membentuk efisiensi produksi/operasional dan lainnya. Strategi ini sangat penting sekali perannya bagi perusahaan yang menekankan pada inovasi dalam menjalankan bisnisnya.

Terdapat dua orientasi keputusan R/D perusahaan yaitu apakah bersifat offensif atau defensif. Jika offensif maka perusahaan menjalankan strategi inovasi yang kuat dan selalu berusaha untuk menjadi yang pertama (*first mover*) di dalam industrinya. Sedangkan orientasi defensif

lebih mengarah pada pengembangan yang bersifat rnodifikasi dari produk yang sudah ada, baik dari dalam maupun produk pesaing.

Sasaran riset dan pengembangan dapat juga dikelompokan menjadi dua yaitu apakah pada produk atau proses. Jika perusahaan/bisnis yang mengarah pada strategi differensiasi tentunya akan memberikan penekanan pada riset produk dan jika strategi bisnisnya adalah keunggulan biaya tentunya riset diarahkan pada proses. Selain itu riset juga bisa diarahkan pada riset dasar ataukah riset pengembangan produk tergantung pada orientasi jangka waktu, apakah jangka panjang atau pendek.

4.7.Strategi Dalam Perumusan Strategi

Menurut Fried R David menentukan strategi utama dengan melakukan 3 tahapan kerangka kerja yaitu :

1. input stage

Terdiri dari 3 macam matriks yaitu : External Factor Evaluation (EFE) internal factor evaluation (IFE) dan competitive profile.

2. Macthing stage

Berfokus pada kebangkitan trategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Teknik ini mencakup TOWS / SWOT, space matrik dan lain lain.

3. Decision stage

Dalam decision matrik ini dengan menggunakan QSPM (quantitative Strategy Planning Matrik).

QSPM merupakan alat yang direkomendasi oleh para ahli strategi untuk melakukan nevaluasi pilihan strategi alternaif secara obyektif berdasarkan key succes factors internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Komponen utama dari QSPM yaitu :

- Key success factors
- Strategy alternative
- Weights
- Attractiveness score

- Total attractiveness score
- $\text{Sum Total attractiveness score}$

4.8. Implementasi Strategi

Perusahaan harus dapat mengimplementasikan strateginya secara efektif, bila hal ini tidak bisa dijalankan dengan baik maka akan berakibat dengan kegagalan secara keseluruhan.

Berbagai kemungkinan dalam formulasi dan implementasi strategi adalah :

1. Sukses : merupakan hal paling diinginkan perusahaan hal ini karena perusahaan mampu mengimplementasikan formulasi strategi.
2. Roulette : Strategi yang diformulasikan perusahaan sebenarnya kurang baik namun manajemen perusahaan mampu mengimplentasikan dengan berbagai penyesuaian.
3. Trouble : Situasi dimana formulasi strategi baik namun manajemen perusahaan tidak bisa mengimplementasikan dengan baik.
4. Failure : Dimana situasi formulasi trategi jelek dan implementasi juga sangat jelek dan hal ini sangat mengecewakan perusahaan.

Untuk analisa strategi yang baik menurut Carto dan Peter memberikan langkah langkah yaitu : Analisa perubahan dengan memperhatikan :

1. Analisa struktur organisasi
2. Analisa budaya perusahaan.
3. Analisa kepemimpinan.

Dari langkah tersebut pada akhirnya perlu implementasi dan evaluasi.

Analisis terhadap ada tidaknya perubahan yang terjadi pada perusahaan akibat adanya formulasi strategi dapat dibagi menjadi beberapa pola yang memiliki ciri ciri :

1. Tidak ada perubahan yang signifikan.
2. Perubahan rutin
3. Perubahan terbatas

4. Perubahan radikal
5. Perubahan pada industri baru.

Disamping perubahan tersebut maka yang perlu dianalisis karena kegagalan dalam perusahaan adalah struktur organisasi. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini benar benar meningkatkan atau merintangi implementasi strategi. Bagaimana wewenang dan tanggung jawab masing masing departemen. Harus dipahami mana yang dipilih jenis struktur organisasi, dimana jenis jenis struktur organisasi antara lain :

1. Struktur organisasi sederhana.
2. Struktur organisasi Fungsional
3. Struktur organisasi divisional.
4. Struktur strategi bisnis unit.
5. Struktur organisasi matrik.

Hal yang perlu diperhatikan dari berbagai struktur yang ada adalah budaya dalam perusahaan itu sendiri , dalam hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu dalam implementasi strategi langkah langkah yang dilakukan adalah :

1. Identifikasi sasaran tahunan.
2. Mengkomunikasikan kebijakan.
3. Mengembangkan srategi fungsional. Yang meliputi :
 - Strategi operasi / produksi
 - Strategi pemasaran.
 - Srtategi keuangan
 - Strategi manajemen sumber daya manusia.

4.9. Pengendalian dan evaluasi strategi.

Pertanyaan pertanyaan yang umum disampaikan pada tahapan pengendalian strategi adalah :

- a. Apakah implementasi strategi konsisten dengan formulasi strategi ?
- b. Apakah hasil analisis lingkungan memang merefleksikan keadaan yang sebenarnya. ?

- c. Apakah arah yang ingin dicapai perusahaan tercapai
- d. Apakah seharusnya meneruskan strategi seperti yang telah diformulasikan ?

Dalam pengendalian strategi ada 2 pendekatan utama yaitu :

1. Pengendalian strategi tradisional. (membandingkan hasil aktual dengan standar.)
2. Pengendalian strategi yang adaptif. Yang meliputi :
 - Pengendalian premis
 - Pengendalian implementasi.
 - Pengawasan strategi
 - Pengendalian sinyal kusus.

BAB V

SWOT ANALISIS

5.1. Redefinisi SWOT Analisis

Adanya tingkat persaingan yang ketat dan perubahan yang cepat menyebabkan adanya redefinisi terhadap SWOT analisis.

Konsep lama :

Kekuatan (S) “lawan” diterjemahkan sebagai ancaman (T) bagi perusahaan. Oleh karena itu kita harus menghancurkan dengan kekuatan kita. Sebaliknya kelemahan (W) “lawan diterjemahkan sebagai peluang kita dimana pendekatan ini berarti melakukan pendekatan Win Lose Solution.

Konsep Baru :

Kekuatan lawan kita rangkul untuk menutupi kelemahan kita, dan kekuatan kita digunakan untuk menutup kelemahan lawan. Pendekatan ini disebut pendekatan Win-Win Solution. Dalam praktek konsep ini berbentuk Aliansi Bisnis Strategik yakni suatu perjanjian kerjasama biasanya jangka panjang antara 2 atau lebih badan usaha / organisasi untuk menyatukan, menukar dan atau mengintegrasikan kemampuan dan berbagai sumber daya mereka dalam mencapai tujuan bersama.

Keunggulan suatu perusahaan terdiri dari dua bagian :

1. Comparative Advantage :

Keunggulan dalam memiliki :

- a. Sumber daya yang berlimpah, iklim yang mendukung, tenaga kerja yang murah dan mudah diperoleh, lokasi strategis dan keamanan yang baik.
- b. Skala usaha yang besar dan modern, pasar yang luas, daya beli masyarakat yang tinggi dll.

2. Competitive Advantage

Keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya dalam kemampuan melakukan berbagai fungsi yang kait-mengkait lewat rantai nilai. Dimana keunggulan ini sangat tergantung pada superioritas kualitas SDM.

Analisa Kekuatan dan Kelemahan (Strength (S) and Weaknes (W))

Analisa mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi dilakukan dengan membuat kerangka umum yang biasanya dikenal dengan “resource base view of the firm “(Wernerfelt, 1984). Dimana asumsi-asumsi dasar“ resource base view of the firm “ sebagai berikut :

1. Resource Heterogenity :

Perusahaan dipandang sebagai sejumlah sumber daya produktif dan setiap perusahaan mempunyai sejumlah sumber daya yang berbeda.

2. Resource immobility :

Sumber daya yang membuat perusahaan mampu menetralsir ancaman dan mengeksploitasi peluang. Kemampuan sumber daya ini hanya dimiliki oleh perusahaan tertentu dan sulit untuk ditiru, walaupun bisa akan memakan biaya yang tinggi. Merupakan sumber daya potensial untuk daya saing perusahaan.

Sumber daya (Resource)

Kumpulan asset dan capabilities organisasi baik yang tangible maupun intangible yang unik.

Dimana nilai dari sumber daya perusahaan ditentukan oleh :

1. Customer Demand

Fulfillment of customer needs (kemampuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen)

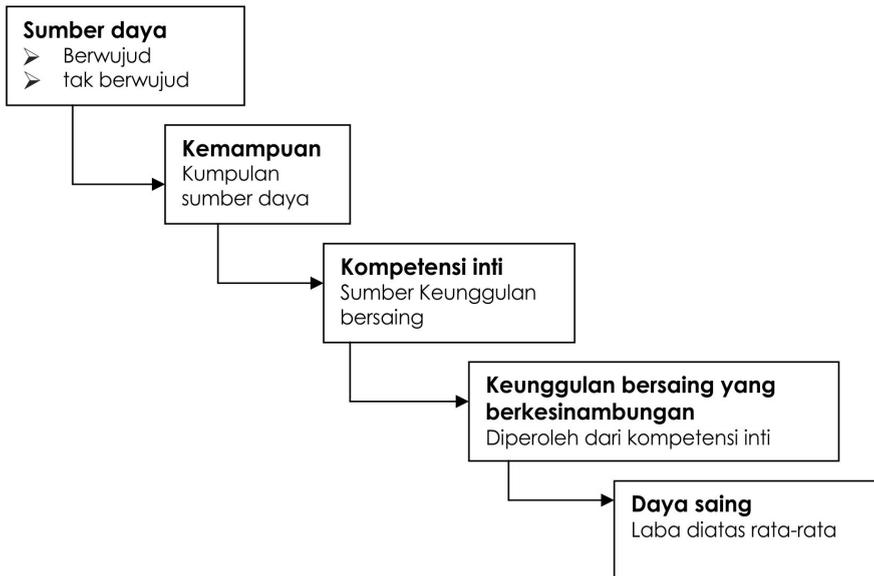
2. Resources Scarcity

Distinctive competence, memiliki kompetensi yang berbeda dan sulit untuk ditiru. Biasanya ada pada diri manusia dan dibentuk oleh capabilities manusia.

3. Appropriability

Kemampuan untuk menyediakan dimana ini menyangkut distribution profit (kemampuan perusahaan menjaga keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan).

Umumnya sumber daya dikategorikan menjadi empat, yaitu modal keuangan, modal fisik, modal manusia dan modal organisasi.



Ceklist for Competitive and Competence Profils.

by H.I. Ansoff, Corporate Strategy (New york: McGraw-Hill,1965).

Produk:

- Kedudukan produk dari sudut pandang pengguna, disetiap segmen pasar luas dan dalamnya lini produk.

Penyalur/ Distribusi:

- Daya liput dan mutu saluran.
- Kekuatan hubungan saluran.
- Kemampuan untuk melayani saluran.

Pemasaran dan penjualan :

- Keterampilan pada tiap-tiap aspek dari bauran pemasaran (marketing mix).
- Keterampilan dalam riset pasar dan pengembangan produk.
- Latihan dan keterampilan wiraniaga.

Operasi :

- Posisi biaya pabrikasi-skala ekonomis, kurva pengalaman, kebaruan peralatan dll.
- Kecanggihan teknologis dari fasilitas dan peralatan.
- Fleksibelitas fasilitas dan peralatan.
- Pengetahuan swa-milik(proprietary know-how) serta paten yang unik atau keunggulan biaya.
- Keterampilan dalam p[enambahan kapasitas, pengendalian mutu,penggunaan perkakas dll.
- Lokasi, termasuk biaya tenaga kerja dan pengangkutan.
- Iklim tenaga kerja; situasi serikat pekerja.
- Akses dan biaya bahan baku.
- Derajat integrasi vertikal.

Riset dan rekayasa

- Paten dan hak cipta.
- Kemampuan intern dalam proses riset dan pengembangan Riset dasar,pengembangan, imitasi dll.
- Keterampilan staf litbang dalam artian kreativitas, kesederhanaan, mutu, reliabilitas dll.

Biaya Keseluruhan

- Biaya relatif keseluruhan.
- Biaya atau aktivitas yang ditanggung bersama dengan unit usaha lain.
- Dimana pesaing sedang mengembangkan skala atau faktor lain yang merupakan keunggulan bagi posisi biayanya.

Kekuatan keuangan (Financial Strength)

- Arus kas
- Kemampuan meminjam jangka pendek dan panjang (rasio pinjaman / modal sendiri relatif)
- Kapasitas modal baru untuk masa depan yang dapat diperkirakan.
- Kemampuan manajemen keuangan, termasuk negosiasi, mendapatkan modal, kredit, persediaan, serta piutang.

Organisasi

- Keseragaman nilai dan kejelasan misi dalam organisasi .
- Keletihan (fatigue) organisasi berdasarkan kebutuhan yang dibebankan atasnya.
- Konsistensi susunan organisasi dengan startegi.

Kemampuan Manajerial Umum

- Mutu kepemimpinan CEO ; kemampuan CEO untuk memotifasi.
- Kemampuan untuk mengkoordinasifungsi atau kelompok fungsi tertentu (misalnya koordinasi pabrikasi dengan riset).
- Usia, 1 tihan dan orientasi fungsional manajemen.
- Kedalaman manajemen (Depth of managemant).
- Fleksibilitas dan kemampuan penyesuaian diri dari manajemen.

Portofolio Perusahaan

- Kemampuan perusahaan untuk mendukung perubahan yang terencana dalam semua unit usaha dalam bentuk sumber dana dan sumber daya lain.
- kemampuan perusahaan untuk melengkapi atau memperkokoh kekuatan unit usaha.

Lain-lain

- Perlakuan khusus oleh atau akses ke lembaga pemerintahan.
- Tingkat keluar masuk karyawan.

5.2. Analisis Value Chain sebagai Analisa kekuatan dan kelemahan perusahaan

Value Chain adalah merupakan serangkaian aktivitas bisnis secara vertikal seperti kebutuhan akan bahan baku, produksi, pergudangan, distribusi, pemasaran, layanan purna jual.

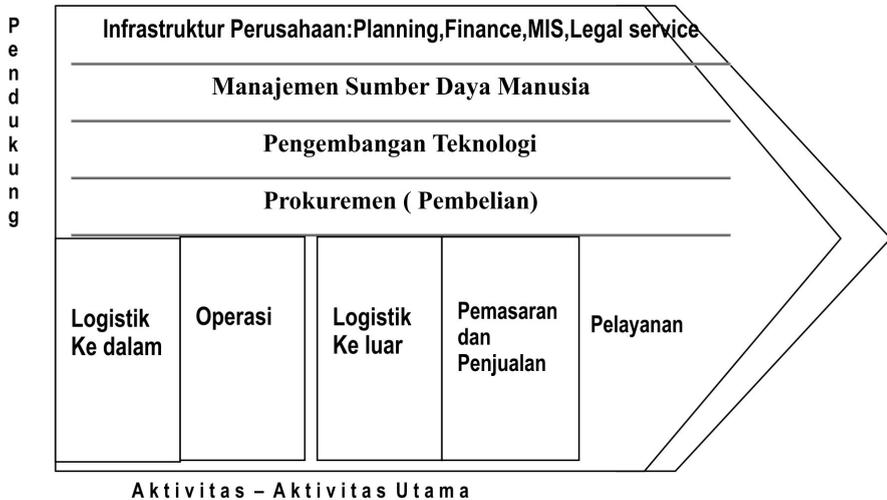
Terdapat dua generik value chain :

Pertama adalah model Mc Kinsey

Technology Development	Product Design	Manufacturing	Marketing	Distribution	Service
S ource S ophistication P atent	F unction P hysical - characteristic A esthetics Q uality	I ntegration R aw material C apacity L ocation P rocurement P art Production A ssembly	P rices A dvertising/Promotion S ales force P ackage B rand	C hannels I ntegration I nventory W arehousing T ransport	W arranty S peed C aptive/Independent P rices

Mc.Kinsey disini menunjukkan bahwa perusahaan merupakan serangkaian fungsi dan menganalisis kinerja masing-masing fungsi meliputi nilai teknologi development, nilai dari produk disain, nilai dari manufacturing, nilai dari marketing, nilai dari distribution, nilai dari service yang akan menghasilkan keunggulan bersaing suatu perusahaan. Konsep disini hanya membahas fungsi dan bukan aktivitas dan tidak membedakan serta tidak menunjukkan bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut berkaitan.

Generic value chain yang kedua diusulkan oleh porter (1985)



Pada gambar dapat dilihat aktivitas value chain dibagi menjadi dua kategori yaitu :aktivitas utama yang merupakan aktivitas yang langsung berkaitan dengan proses produksi,pemasaran,penjualan,dan pelayanan sesudah penjualan.Dan aktivitas pendukung merupakan aktivitas yang mendukung aktivitas utama.

5.3. Analisis Kemampuan Pesaing

KEMAMPUAN INTI (CORE CAPABILITIES)

- Apa saja kemampuan pesaing dalam tiap-tiap bidang fungsional? Dimana kemampuan terbaiknya? Terburuknya?
- Bagaimana pesaing mengukur konsistensi dari strateginya (disajikan dalam pengantar)?
- Adakah kemungkinan perubahan dalam kemampuan tersebut dengan mendewasanya pesaing? Apakah kemampuan tersebut meningkat atau menurun sepanjang waktu?

KEMAMPUAN UNTUK TUMBUH

- Akankah kemampuan pesaing meningkat atau menurun jika mereka tumbuh? Pada bidang mana?

- Bagaimana kemampuan pesaing untuk tumbuh dalam bentuk manusia, ketrampilan dan kapasitas pabrik?
- Bagaimana *pertumbuhan terus menerus (sustainable growth)* pesaing dalam hal keuangan? Berdasarkan analisis Du Pont, dapatkah pesaing tumbuh bersama industri? Dapatkah pesaing meningkatkan bagian pasar? Bagaimana kepekaan pertumbuhannya terhadap penggunaan modal luar? Terhadap pencapaian hasil keuangan jangka pendek?

KEMAMPUAN CEPAT TANGGAP

- Bagaimana kapasitas pesaing untuk menanggapi dengan cepat gerakan pihak lain, atau untuk melancarkan ofensif segera? ini akan ditentukan oleh faktor-faktor sebagai berikut :
 - cadangan kas yang tidak terikat
 - kemampuan pinjaman cadangan
 - kelebihan kapasitas pabrik
 - produk baru yang belum diperkenalkan tetapi sudah siap untuk di luncurkan.

KEMAMPUAN UNTUK MENYESUAIKAN DIRI DENGAN PERUBAHAN

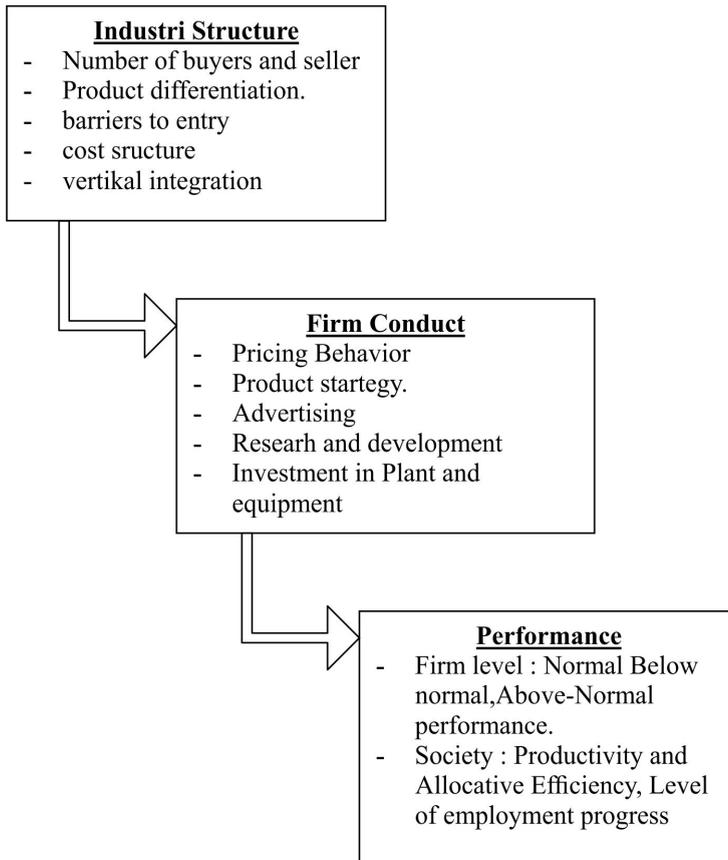
- Bagaimana biaya tetap dibandingkan dengan biaya variabel pesaing?
- Biaya untuk kapasitas tak terpakainya? Ini akan mempengaruhi tanggapannya yang mungkin terhadap perubahan
- Bagaimana kemampuan pesaing untuk menyesuaikan diri dan menanggapi kondisi yang berubah di masing-masing bidang fungsional? sebagai contoh, dapatkah pesaing menyesuaikan diri untuk
 - bersaing dalam biaya?
 - memperoleh lini produk yang lebih kompleks?
 - menambah produk baru?
 - bersaing dalam pelayanan?
 - meningkatkan kegiatan pemasaran?

- Dapatkan pesaing menanggapi peristiwa-peristiwa luar yang mungkin seperti
 - tingkat inflasi yang terus menerus tinggi?
 - perubahan teknologi yang membuat usang pabrik yang ada?
 - resesi?
 - kenaikan tingkat upah?
 - bentuk-bentuk peraturan pemerintah yang akan mempengaruhi bisnis ini?
- Apakah pesaing mempunyai hambatan keluar yang akan cenderung mencegahnya untuk memperkecil atau menyetop operasinya dalam bisnis?
- Apakah pesaing berbagai fasilitas pabrik, wiraniaga, atau fasilitas atau personil lain dengan unit lain dari induk perusahaannya? Ini mungkin menjadi kendala untuk adaptasi dan/ atau mungkin menghalangi pengendalian biaya.

DAYA TAHAN (STAYING POWER)

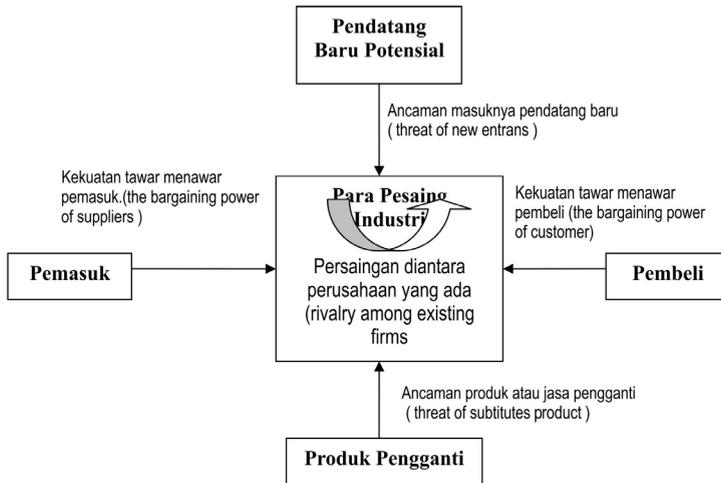
- Bagaimana kemampuan pesaing untuk bertahan terhadap perang yang berlarut-larut, yang mungkin menekan laba atau arus kas? Ini akan merupakan fungsi dari hal-hal berikut:
 - cadangan kas
 - kebulatan suara di kalangan manajemen
 - cakrawala waktu jangka panjang dalam tujuan keuangannya
 - ketiadaan tekanan pasar saham

**Identifikasi Peluang dan Ancaman dengan model Struktur
Conduct Performance
(SCP) Jay Bay Barney, Gaining and Sustaining Competitive
Advantage.**



- Sturcture : Struktur industri yang diukur melalui faktor-faktor jumlah pembeli dan penjual dalam suatu industri, tingkat diferensiasi produk, halangan untuk masuk, struktur biaya dan integrasi vertikal.
- Conduct : merupakan aktivitas perusahaan yang spesifik dalam suatu industri yakni perilaku penetapan harga, strategi produk, iklan, R &D, investasi pada pabrik dan peralatan.
- Performance : merupakan kinerja individu perusahaan dan secara keseluruhan.

Kekuatan-keuatan yang mempengaruhi persaingan industri (Five Forces of Competitive) M. Porter (1980)



➤ Ancaman pendatang baru

Banyaknya pendatang baru yang masuk kedalam industri tergantung dari Barriers of entry industri tersebut yang meliputi :

a. Skala Ekonomi (Economies of scale)

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan (unit cost) suatu produk (operasi atau fungsi yang dihasilkan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut perperiode meningkat.

b. Differensiasi Produk (Produk differentiation)

Perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan tertentu, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dimana yang lampau atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama. Differensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

c. Persyaratan modal (Capital requirement)

Kebutuhan modal untuk produksi, membiayai R & D, pemasaran dan mengelola persediaan bahan baku.

- d. Biaya Peralihan (Switching cost)
Biaya yang dikeluarkan oleh konsumen untuk beralih ke pemasok atau produl lain.
 - e. Akses ke saluran distribusi (Access to distribution channels)
 - f. Keunggulan biaya tidak tergantung dari skala ekonomi (Cost Advantages Independent scale)
 - Teknologi produk milik sendiri.
 - Penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku.
 - Lokasi yang menguntungkan.
 - Subsidi pemerintah.
 - Kurva belajar atau pengalaman.
 - g. Kebijakan pemerintah.
- Tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada dalam industri
Tingkat persaingan yang ada merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural sbb :
1. Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang.
 2. Pertumbuhan industri yang lamban.
 3. Biaya tetap atau biaya penyimpanan tinggi.
 4. Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan.
 5. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
 6. Pesaing yang beragam.
 7. Taruhan strategis yang besar.
 8. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.
- Tekanan dari produk pengganti
Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang : (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlababa tinggi.
- Kekuatan tawar menawar pembeli.
Para pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika.

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli relatif dalam jumlah besar.
 2. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
 3. Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
 4. Pembeli mendapatkan laba kecil.
 5. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
 6. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jaa pembeli.
 7. Pembeli mempunyai informasi lengkap.
- Kekuatan tawar menawar pemasok.
- Para pemasok akan memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :
1. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.
 2. Tidak ada pemasok pengganti.
 3. Industri bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok.
 4. Produk mereka merupakan input paling penting bagi industri.
 5. Pemasok memiliki kekuatan untuk melakukan strategi forward integration.

Analisis lingkungan :

Adalah suatu proses yang digunakan pembuat strategi untuk memantau faktor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaannya.

Diagnosis lingkungan :

Adalah keputusan manajemen yang diambil berdasarkan penilaian pentingnya data peluang dan ancaman yang diperoleh dari analisis lingkungan. *Jadi Diagnosis adalah opini yang dihasilkan oleh analisis lingkungan.* Analisis Lingkungan terdiri dari lingkungan external dan internal .

- a. Menurut Wheelen & Hunger Faktor-faktor lingkungan eksternal terdiri atas :
- ✓ Social Environment
 - ✓ Socio-Cultural Forces.
 - ✓ Economic-Forces.
 - ✓ Political-legal forces.
 - ✓ Teknological Forces.
 - ✓ Task Environment
 - ✓ Competitors
 - ✓ Customers
 - ✓ Government
 - ✓ Suppliers
 - ✓ Creditors
 - ✓ Labour unions
 - ✓ Trade Associations
 - ✓ Stockholders (pemegang saham)
 - ✓ Special inters group
 - ✓ Mass media
 - ✓ Global dll

Faktor-faktor internal (Strength and Weaknes)

1. Sumber daya.
 - ✓ Bagian Produksi dan Operasi.
 - ✓ Bagian Pemasaran dan Distribusi.
 - ✓ Bagian personalia
 - ✓ Bagian keuangan dan akunting
 - ✓ Bagian litbang.
2. Budaya Perusahaan .
3. Struktur Organisasi.

Contoh Kondisi Internal Perusahaan Strategic Advantage Profile (SAP)

Faktor Intern	Strength / Weakness
Produksi	+ mampu memproduksi barang berkualitas tinggi - biaya produksi tinggi
Marketing	+ saluran distribusi luas + salesman handal - unit penelitian pasar lemah
Keuangan	+ ratio-ratio keuangan (Rentabilitas, likuiditas, Solvabilitas, Aktivitas) sehat. - Akunting tidak baik
Personalia	+ Skilled labor - Loyalitas karyawan rendah
Litbang	+ peralatan R&D canggih - SDM R&D kurang profesional
Budaya perusahaan	- Corporate culture lemah
Struktur Organisasi	- Struktur organisasi terlalu luas + Ada pembagian pekerjaan melalui penciptaan Unit
Manajemen	+ gaya manajemen puncak sudah pro aktif.

Keterangan :

Tanda + berarti Strength ; tanda – berarti weakness. Dalam SAP diatas terdiri dari 8 + dan 7 – ini berarti S lebihbanyak 1 poin dibandingkan dengan W

Faktor-faktor eksternal (Opportunity and treatmenth).

1. Sosial budaya.
2. Ekonomi,
3. Politik,
4. Teknologi,
5. Pesaing,
6. Pelanggan,
7. Kreditur,
8. Debitur,
9. pemerintah,
10. pemasok,
11. serikat buruh,
12. Asosiasi usaha,
13. pesero,
14. lembaga-lembaga masyarakat,
15. media massa dll.

Kondisi eksternal perusahaan Environmental Threat and opportunity profil (ETOP)

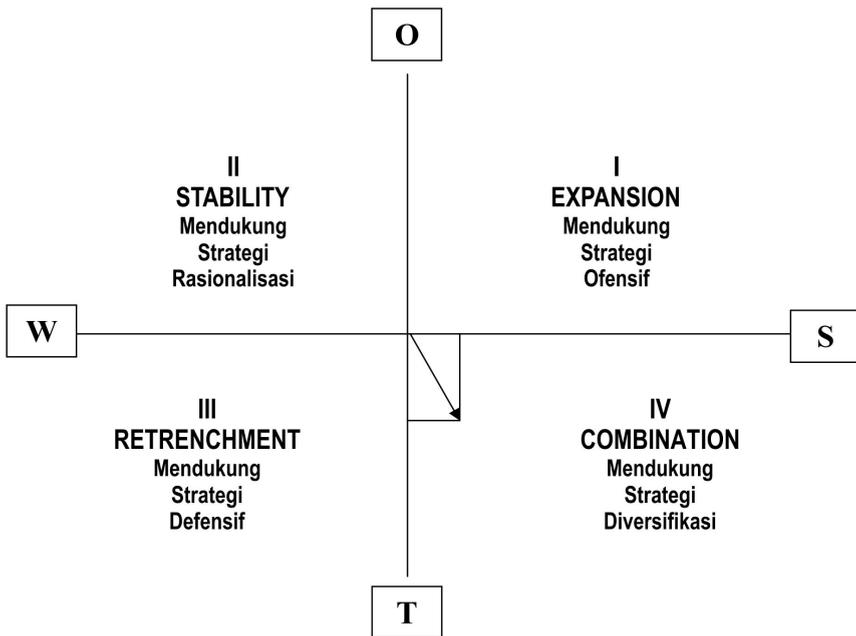
Faktor-faktor eksternal	Dampak : opportunity / threat
Ekonomi	Depresiasi Rupiah terhadap US Dolar + Income per kapita meningkat + Tingkat bunga kredit turun
Pemerintah	+ Perusahaan memperoleh tax holiday + Pemerintah memberi subsidi - Pemerintah menerapkan Tight Money Policy
Politik	-Keadilan politik tidak mendukung
Teknologi	-Perusahaan belum mampu meremajakan mesin-mesin
Pesaing	+Pesaing utama meninggalkan pasar -Muncul barang substitusi
Pemasok	-Pemasok raw materials mempunyai kedudukan monopolistic
Pelanggan	-Terjadi perubahan selera konsumen yang belum mampu kita penuhi
Serikat buruh	-Sering melancarkan tuntutan

Keterangan : notasi + berarti OPPORTUNITY; notasi – berarti THREAT

Ternyata terdapat 5 plus dan 8minus, jadi netto: 3 minus

Ini berarti THREAT lebih besar 3 points dari pada OPPORTUNITY

DIAGRAM SW-OT



- ☑ Pada kuadran I (S O Strategi) strategi umum yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengambil setiap keunggulan pada kesempatan yang ada.
- ☑ Pada kuadran II (W O Strategi) perusahaan dapat membuat keunggulan pada kesempatan sebagai acuan untuk memfokuskan kegiatan dengan menghindari kelemahan.
- ☑ Pada kuadran III (W T Strategi) Meminimumkan segala kelemahan untuk menghadapi setiap ancaman.
- ☑ Pada kuadran IV (S T Strategi) Menjadikan setiap kekuatan untuk menghadapi setiap ancaman dengan menciptakan diversifikasi untuk menciptakan peluang

BAB VI

STRATEGI GENERIK

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri lain, dari satu perusahaan ke perusahaan dan satu situasi ke situasi yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran organisasi / perusahaan. Strategi tersebut dikenal dengan “Strategi generik”.

6.1. Strategi Generik dari Glueck

Glueck berpendapat bahwa pada prinsipnya terdapat empat macam strategi generik. Keempatnya dikenal sebagai strategi stabilitas (Stability strategy), strategi ekspansi (Expansion strategy), strategi penciutan (retrenchment strategy) dan kombinasi (Combination).

a. Strategi stabilitas

1. Tidak ada penambahan pada produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
2. Peningkatan efisiensi.
3. Resikonya kecil
4. Alasan menggunakan strategi ini :
 1. Perusahaan telah berhasil dan menguntungkan pada saat ini.
 2. Mudah menerapkan.
 3. Takut ada pemborosan.

b. Strategi ekspansi

- ✓ Menitik beratkan pada penambahan pada produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
- ✓ Meningkatkan aktivitas perusahaan.
- ✓ Resiko tinggi.

- ✓ Alasan menggunakan strategi ini
 1. Masyarakat akan diuntungkan dengan adanya perluasan usaha.
 2. Adanya tekanan dari pihak luar

- c. Strategi penciutan
 - ☑ Pengurangan atas produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
 - ☑ Penekanan pada pengurangan bisnis.
 - ☑ Kondisi bisnis menurun
 - ☑ Karena unit-unit tertentu memerlukan penambahan untuk mengatasi masalah yang timbul (SBU).
 - ☑ Alasan :
 - o Adanya kesempatan yang lebih baik dibidang lain.
 - o Kekuatan yang tidak mampu menghadapi persaingan
 - o Unit bisnis merugi terus.
 - o Unit bisnis tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan.

- d. Strategi kombinasi
 - ☑ Gabungan strategi diatas pada situasi dan kondisi yang berbeda.
 - ☑ Alasan menggunakan strategi ini :
 - o Terjadinya perubahan yang cepat.
 - o Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda dari sebuah produk

6.2. Strategi Generik M. Porter

Jika perusahaan menjalankan bisnis, maka prinsip dasar untuk mencapai keuntungan yang tinggi adalah : membeli dengan harga rendah dan menjualnya dengan harga tinggi.

Keunggulan Bersaing

Posisi biaya rendah Keunikan yg dilihat pelanggan

Sasaran Luas	Keunggulan Biaya	Diferensiasi
Segmen tertentu	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Terdiri dari :

1. Diferensiasi (Differentiation)
 2. Kepemimpinan biaya menyeluruh (Overall cost leadership)
 3. Fokus (Focus) :
 - a. Diferensiasi
 - b. Kepemimpinan biaya menyeluruh
- a. Diferensiasi adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitik beratkan pada membangun persepsi pembeli akan keunggulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, image berat, bahan atau pelayanan.

Persyaratan untuk strategi ini adalah :

A. Ketrampilan dan Sumberdaya Umum yang di perlukan

- kemampuan pemasaran yang kuat
- bakat yang kreatif
- perreayasaan produk
- kemampuan yang kuat dalam riset dasar
- reputasi korporat untuk kepemimpinan mutu dan teknologi
- strategi yang lama dalam industri atau gabungan yang unik dari ketrampilan yang diambil dari usaha-usaha yang lain
- kerjasama yang kuat dari saluran-saluran.

B. Persyaratan Organisasi Umum

- koordinasi yang kuat antara fungsi-fungsi dalam riset dan pengembangan produk, dan pemasaran.

- Pengukuran dan insentif yang subyektif.
- Suka menarik tenaga yang kreatif.

b. Kepemimpinan biaya menyeluruh (Overall cost leadership)

Adalah strategi yang lebih memperhitungkan para pesaing daripada pelanggan. Perusahaan memfokuskan pada harga jual yang murah pada pembeli.

Persyaratan strategi ini adalah :

A. Keterampilan dan Sumber Daya Umum yang diperlukan

- Investasi modal yang terus menerus dan akses ke modal.
- Keterampilan perekayasaan proses
- Supervisi tenaga kerja yang ketat.
- Produk didisain untuk kemudahan dalam produksi.
- Sistem distribusi dengan biaya rendah.

B. Persyaratan organisasi umum

- Pengendalian biaya yang ketat.
- Laporan yang sering dan laporan pengendalian yang rinci.
- Insentif berdasarkan target kuantitatif yang ketat

c. Fokus

Strategi ini dipakai oleh bisnis yang ingin menghindarkan diri dari konfrontasi langsung dengan pesaingnya dengan cara mengkonsentrasikan diri pada pangsa pasar yang kecil (niches). Prinsip dasarnya dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (low cost).

Persyaratan untuk strategi ini :

- a. Keterampilan dan sumberdaya umum yang diperlukan adalah gabungan dari kebijakan-kebijakan diatas yang diarahkan pada target strategik khusus
- b. Persyaratan organisasi umum adalah gabungan dari kebijakan-kebijakan diatas yang di arahkan pada tarjet strategik reguler

BAB VII

VARIASI STRATEGI

Variasi Strategi

1. Integrasi ke depan (Forward Integration)
 - Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas penjalur atau penjual eceran.
 - Strategi ini digunakan ketika :
 - a. jalur distribusi yang ada sangat mahal, kualitasnya terbatas dan tidak dapat mendistribusikan dengan cepat.
 - b. Organisasi mempunyai kemampuan modal dan sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru.
 - c. bisnis distribusi atau eceran mempunyai margin keuntungan yang tinggi.
 - d. produk yang stabil lebih diutamakan, sehingga dapat diprediksi permintaan akan produk perusahaan melalui distributor.

2. Integrasi ke belakang (Backward Integration)
 - *Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok (supplier)*
 - Strategi ini digunakan ketika :
 - a. jumlah pemasok sedikit sedangkan pesaing sangat banyak.
 - b. perusahaan menginginkan pasokan bahan baku yang cepat sedangkan pemasok yang ada tidak mampu menyediakan dan sangat mahal.
 - c. kestabilan harga lebih diutamakan, karena dengan strategi ini perusahaan dapat menekan biaya bahan baku.
 - d. pemasok yang ada memiliki margin keuntungan yang tinggi dan perusahaan mempunyai modal dan sumber daya manusia yang berkualitas.

3. Integrasi horisontal (Horizontal Integration)

- *Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing (competitor).*
- Strategi ini digunakan ketika :
 - a. perusahaan dapat menjadi monopolistik di suatu daerah tanpa melanggar peraturan pemerintah.
 - b. perusahaan bersaing di industri yang sedang berkembang.
 - c. dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keuntungan bersaing.
 - d. memiliki modal dan sumber daya manusia yang cukup untuk melakukan ekspansi.

4. Pengembangan Pasar (Market Development)

- Memperkenalkan produk-produk yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru (pangsa pasar bertambah).
- Strategi ini digunakan ketika :
 - a. jaringan distribusi tersedia, berkualitas dan tidak mahal.
 - b. perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi.
 - c. perusahaan saat ini sangat berhasil atas apa yang dikerjakan.
 - d. muncul pasar yang baru atau pasar belum jenuh.

5. Pengembangan Produk (Product Development)

- *Meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada.*
- Strategi ini digunakan ketika :
 - a. memiliki produk-produk yang berhasil/sukses dan telah berada pada tahap jenuh (maturity stage).
 - b. pesaing menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dan harga lebih murah.
 - c. perusahaan memiliki kemampuan riset dan pengembangan produk.
 - d. bersaing di industri yang sedang bertumbuh.

6. Penetrasi Pasar (Market Penetration)

- Meningkatkan pangsa pasar yang ada untuk produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran.
- Strategi ini digunakan ketika :
 - a. dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keuntungan bersaing.
 - b. terdapat hubungan yang tinggi antara pengeluaran untuk pemasaran terhadap kenaikan penjualan.
 - c. pangsa pasar pesaing menurun sedangkan total penjualan industri meningkat.
 - d. pasar yang ada belum jenuh oleh produk dan jasa perusahaan.

7. Diversifikasi Kosentrik (Concentric Diversification)

- Menambah produk-produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama.
- Strategi ini digunakan ketika :
 - a. bersaing di suatu industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
 - b. produk yang ada telah mengalami tahap penurunan.
 - c. produk yang baru dapat di tawarkan dengan harga yang lebih kompetitif dan dapat meningkatkan penjualan produk yang sudah ada.
 - d. produk yang baru memiliki tingkat penjualan musiman sehingga dapat menutup kerugian pada saat produk yang ada memasuki musim penurunan.

8. Diversifikasi Konglomerat (Conglomerate Diversification)

- Menambah produk-produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda.
- Strategi ini digunakan ketika :
 - a. Industri mengalami penurunan dalam penjualan tahunan dan keuntungan.
 - b. Pasar untuk produk yang ada telah jenuh.

- c. Perusahaan mempunyai peluang untuk membeli bisnis yang tidak berkaitan merupakan peluang investasi yang menarik.
- d. Mempunyai modal dan kemampuan manajemen yang dibutuhkan dalam bersaing di industri baru.

9. Diversifikasi Horisontal (Horizontal Diversification)

- *Menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.*
- Strategi ini digunakan ketika :
 - a. Produk baru akan meningkatkan penerimaan dari produk yang sudah ada.
 - b. Bersaing dalam industri yang tidak tumbuh tetapi persaingan sangat ketat.
 - c. Jaringan industri yang ada dapat digunakan untuk memasarkan produk baru ke pelanggan yang ada.
 - d. Produk baru memiliki musim penjualan yang berbeda dengan produk yang ada.

10. Usaha Patungan (Join Venture)

- *Dua atau lebih perusahaan bekerjasama membentuk suatu perusahaan baru yang terpisah dari kedua induknya.*
- Strategi ini digunakan ketika :
 - a. Dua atau lebih perusahaan kecil tidak mampu bersaing dengan perusahaan besar.
 - b. Muncul kebutuhan untuk secepatnya memperkenalkan teknologi baru.
 - c. Keunggulan yang berbeda dari kedua perusahaan dapat saling melengkapi.
 - d. Perusahaan masuk ke pasar internasional sehingga akan mendapatkan kemudahan-kemudahan dari pemerintah setempat.

11. Pengurangan (Retrenchment)

- Penghematan biaya dengan cara mengurangi sebagian dari asset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan.
- Strategi ini digunakan ketika :
 - a. Mempunyai kemampuan tertentu tetapi selalu gagal memenuhi tujuan dan sasaran.
 - a. Perusahaan merupakan salah satu pesaing yang paling lemah dalam industri.
 - b. Mengalami ketidakefisienan, moral karyawan yang buruk, keuntungan yang rendah dan mendapat tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki diri.
 - c. Perusahaan tumbuh menjadi besar dengan sangat cepat hingga memerlukan reorganisasi internal.

12. Penciutan

- Menjual sebuah unit bisnis atau sebagian dari perusahaan kepada pihak lain.
- Strategi ini digunakan ketika :
 - a. Perusahaan telah memakai strategi pengurangan, tetapi tidak ada perbaikan.
 - b. Sebuah divisi memerlukan lebih banyak sumber daya untuk bersaing.
 - c. Sejumlah besar dana diperlukan secara mendesak sedangkan dana tidak diperoleh dari sumber-sumber lain.
 - d. Suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

13. Likuidasi

- Menjual seluruh asset perusahaan atau menutup perusahaan
- Strategi ini digunakan ketika likuidasi merupakan satu-satunya alternatif.

14. Kombinasi

- Mengikuti dua atau lebih strategi secara simultan pada waktu yang sama atau waktu yang berurutan.
- Strategi ini digunakan ketika perusahaan ingin tumbuh dengan cepat dan mempunyai sumber daya yang cukup.

BAB VIII

MENGEVALUASI & MENGONTROL RENCANA BISNIS

Proses Evaluasi dan Kontrol Rencana Bisnis

- Evaluasi strategik adalah suatu proses mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana bisnis dan kinerjanya serta membandingkan informasi tersebut dengan standar yang telah ditentukan.
- Kontrol strategi adalah suatu proses merubah rencana bisnis yang diakibatkan adanya perubahan kondisi/situasi, adanya tambahan pengetahuan atau membuat penyesuaian untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana.

Peter Drucker menulis bahwa untuk hidup dan tumbuh, perusahaan haruslah beroperasi secara efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right thing*). Untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil perusahaan yang merupakan akibat dari keputusan masa lampau.

Melakukan evaluasi dan kontrol strategik sangat penting bagi perusahaan dengan alasan:

1. Adanya perubahan kondisi dan situasi pasar serta perekonomian dimana pasar semakin berkembang, teknologi berubah dan pesaing-pesaing baru bermunculan.
2. Semakin rumit dan kompleksnya organisasi akan membutuhkan suatu kontrol yang lebih baik.
3. Dengan semakin terdesentralisirnya kekuasaan dan wewenang, para manajer membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya.

Proses evaluasi dan kontrol strategik akan melalui beberapa tahap/langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan suatu standar untuk mengukur kinerja perusahaan dan membuat batas toleransi yang dapat diterima untuk tujuan, sasaran

dan strategi. **Peter Drucker** mengusulkan lima kriteria untuk penentuan standar pengukuran kinerja tersebut, yaitu:

- ☑ **Posisi pasar** . Penilaian yang nyata terhadap keberhasilan perusahaan adalah mengukur posisi pangsa pasarnya dibandingkan dengan para pesaing. Apakah pangsa pasar telah meningkat atau cenderung menurun ?
- ☑ **Kinerja inovasi (Divisi Riset dan Pengembangan)**. Bagaimana urutan pengeluaran riset dan pengembangan (sebagai persentase penjualan) dalam industri ?
- ☑ **Produktivitas**. Kinerja ini berhubungan dengan “nilai tambah” output. Penjualan per karyawan merupakan salah satu ukuran produktivitas.
- ☑ **Likuiditas dan aliran kas (cas flow)**. Kriteria aliran kas biasanya lebih baik daripada masalah keuntungan.
- ☑ **Keuntungan/kemampulabaan**. Kriteria ini akan mengukur
 - a. apakah marjin keuntungan meningkat atau menurun.
 - b. Menghitung dan mengukur hasil kinerja yang telah dicapai.
 - c. Membandingkan antara standar dengan hasil yang dicapai dan jika melampaui batas toleransi, harus dianalisa penyebab-penyebabnya.
 - d. Mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.

Dalam mengevaluasi kinerja terhadap Rencana bisnis, seseorang harus selalu menanyakan “apakah tujuan dan saran perusahaan? Dan bagaimana kinerja perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan/sasaran tersebut?. Jawaban dari pertanyaan ini akan menghasilkan suatu daftar dari tujuan (dirinci pada tujuan dari pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan), sasaran dan hasil kinerja perusahaan. Kemudian pimpinan harus memberikan suatu nilai (0-10) yang menggambarkan tingkatan mengenai pencapaiannya.

Penutup

Ada beberapa hal yang dapat dikemukakan sebagai kesimpulan atas pembahasan di atas, diantaranya bahwa:

1. fokus pengembangan organisasi pada dasarnya selalu berkaitan dengan strategi, struktur, dan proses perubahan di dalam suatu organisasi di mana tujuan dari program perubahan itu adalah jelas-jelas untuk memodifikasi strategi organisasi.
2. Pengembangan organisasi merupakan alat organisasi untuk mengetahui berbagai kelemahan yang dimiliki organisasi dengan tujuan untuk membangun kembali strategi, struktur, dan proses yang selama ini telah dijalankannya.
3. pengembangan organisasi bertujuan untuk mengubah organisasi berkaitan dengan peningkatan kemampuan (kinerja) organisasi dalam memecahkan masalah, sehingga organisasi itu menjadi responsif (tanggap), dan kinerjanya menjadi semakin berkualitas, efektif, efisien.
4. program perubahan yang difokuskan pada bagaimana organisasi itu berhubungan dengan lingkungan yang lebih luas yang menyangkut aspek struktur dan aspek proses, yang implementasinya digunakan untuk mendukung perubahan strategi secara keseluruhan
5. program-program pengembangan organisasi ditujukan untuk membantu meningkatkan kualitas kinerja tim manajemen agar lebih efektif dan efisien dalam memfokuskan pada berbagai interaksi dan proses-proses pemecahan masalah organisasi
6. dalam kaitannya dengan pengembangan kemampuan pegawai, pengembangan organisasi dapat membantu untuk meningkatkan karir pegawai dan meningkatkan kualifikasi pegawai, serta dapat mempererat jalinan hubungan dan kerjasama antara pegawai dan pihak manajemen.
7. pengembangan organisasi sangat berperan di dalam pengawasan (supervisi), dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja staf dan kinerja organisasi, serta berperan dalam mengenalkan metode-metode baru dalam memberikan konseling.
8. pengembangan organisasi juga membantu staf untuk bekerja secara efisien, dalam hubungan kerja yang efektif sehingga dapat menunjukkan bagaimana sebenarnya bekerja dengan orang lain dalam memecahkan masalah-masalah yang kompleks dan memberi solusi yang tepat.

9. Pengembangan organisasi menjadi penting bagi mereka yang merencanakan untuk meningkatkan karir profesional baik sebagai konsultan internal maupun sebagai konsultan eksternal yang akan berpraktek bagi organisasi-organisasi lain.

BAB IX

IMPLEMENTASI STRATEGI

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategic. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

Berbagai kemungkinan formulasi & implementasi

Strategi :

- Success :

Hasil yang paling diinginkan oleh perusahaan. Terjadi pada saat perusahaan mampu melakukan formulasi strategi & sekaligus mampu mengimplementasikan secara baik juga.

- Roulette :

Situasi dimana strategi yg diformulasikan sesungguhnya kurang baik, akan tetapi hasil yg didapat tdklah terlalu mengecewakan karena perush mampu mengimplementasikan strateginya dengan baik.

- Trouble :

Situasi dimana strategi perush sebenarnya diformulasikan dengan baik namun strategi tersebut kacau & tdk optimal karena manajemen perush tidak mengimplementasikannya dengan baik.

- Failure :

Merupakan hasil yg paling buruk & paling tidak diinginkan oleh manajemen perush.

1. Menganalisis Perubahan

- Tahap pertama dlm proses implementasi strategi.
- Tujuannya untuk memberikan gagasan yg jelas & terperinci mengenai seberapa banyak perusahaan hrs berubah agar berhasil dlm mengimplementasikan strateginya.
- Terbagi dlm beberapa pola, yaitu:
 - a. Tidak adanya perubahan yg signifikan (continuation)
Terjadi karena adanya pengulangan strategi yg sama dengan strategi yg digunakan dalam periode sebelumnya.
 - b. Perubahan rutin (routine change)
Merupakan perubahan yg digunakan oleh perush untuk lebih memikat pelanggan. Misal: memperbaharui kemasan, taktik harga yg berbeda2.
 - c. Perubahan terbatas (limited change)
Disebabkan karena adanya penawaran produk baru kpd pelanggan baru dlm golongan produk umum yg sama.
 - d. Perubahan radikal (radical change)
Reorganisasi besar2an dlm perusahaan. Biasanya dilakukan pd saat terjadi merger & akuisisi, tetapi masih dlm industri yg sama.
 - e. Organizational redirection
Melibatkan merger & akuisis perush yg berasal dari industri yg sama sekali berbeda. Jenis ini merupakan perubahan yg kompleks. Melibatkan perubahan misi perush.

2. Analisis Struktur Organisasi

- Alasan utama mengapa perubahan dlm strategi memerlukan bahkan mengharuskan perubahan dlm struktur organisasi, yaitu:
 - a. Struktur biasanya menjelaskan tentang bagaimana kebijakan akan disusun.
 - b. Struktur biasanya menjelaskan tentang bagaimana sumberdaya akan dialokasikan.
- Ada 5 jenis struktur organisasi yg biasa digunakan, yaitu:

- a. Struktur organisasi sederhana
 - b. Struktur organisasi fungsional
 - c. Struktur organisasi divisional
 - d. Struktur organisasi SBU (Strategic Business Unit Structure)
 - e. Struktur organisasi Matriks
3. Analisis Budaya Organisasi
- Budaya perusahaan mrpkan komponen yg menyebabkan mengapa suatu strategi dpt diimplementasikan pd suatu perusahaan, sementara strategi tsb gagal untuk diimplementasikan pd perusahaan yg lain dgn kondisi yg relatif sama.
4. Analisis Gaya Kepemimpinan
- 4 gaya kepemimpinan secara umum, yaitu:
 - a. Gaya kepemimpinan administrator
 - Kurang inovatif & terlalu kaku pada aturan
 - Sikapnya konservatif, kelihatan takut untuk mengambil resiko (mencari aman).
 - b. Gaya kepemimpinan analitis
 - Pembuatan keputusan didasarkan pd proses analisa, terutama analisa logika
 - Berorientasi pada hasil
 - Rencana2 rinci & jangka panjang.
 - c. Gaya kepemimpinan asertif
 - Sifatnya agresif & mempunyai perhatian yg sangat besar kpd pengendalian personal.
 - Lebih terbuka pd konflik & kritik.
 - d. Gaya kepemimpinan entrepreneur
 - Sangat menaruh perhatian kpd kekuasaan & hasil akhir
 - Kurang menekankan kerjasama
 - Selalu mencari [easing & emnargetkan standar yg tinggi

5. Implementasi Strategi: Mengorganisasi Tindakan Siapa yang mengimplementasikan strategi?

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

Banyak orang dalam organisasi yang memegang peranan penting dalam menentukan suksesnya implementasi strategi, yang justru mungkin hanya lebih sedikit dilibatkan dalam mengembangkan strategi perusahaan. Oleh karena itu, mereka cenderung akan menolak untuk bekerja dan menyediakan data yang diperlukan dalam perumusan proses kerja sebuah perencanaan strategis. Penolakan dan keengganan untuk berpartisipasi akan makin terlihat apabila perubahan misi, tujuan, strategi dan kebijakan-kebijakan penting perusahaan tidak dikomunikasikan dengan jelas dan transparan kepada seluruh manajer operasional. Para manajer operasional berharap dapat mempengaruhi manajemen puncak untuk meninggalkan perubahan baru yang direncanakan dan mulai kembali dengan cara yang lama. Itulah sebabnya untuk menghindari terjadinya kemungkinan buruk tersebut, sangat mungkin untuk melibatkan manajer tingkat menengah dalam seluruh proses, baik dalam proses perumusan maupun implementasinya untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik

Apa yang harus Dilakukan?

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

dan wilayah fungsional agar mampu menciptakan dan memelihara kompetensi khusus perusahaan.

A. Mengembangkan Program, Anggaran dan Prosedur

1. Program

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

- 1) Program restrukturisasi untuk mengalihkan toko-toko Jones Surplus ke dalam rantai komando pemasaran Ajax Continental agar para manajer toko melapor kepada para manajer wilayah, manajer wilayah melapor kepada manajer barang dagangan, dan manajer barang dagangan melapor kepada wakil presiden yang mengepalai pemasaran.
- 2) Program periklanan (Jones Surplus kini merupakan bagian dari Ajax Continental, “Harga lebih murah, pilihan lebih banyak”).
- 3) Program pelatihan untuk para manajer toko yang baru disewa dan untuk pelatihan ini tetap dipilih kerjasama dengan para manajer Jones Surplus.
- 4) Program untuk mengembangkan prosedur pelaporan akan mengintegrasikan toko-toko Jones Surplus dalam system akuntansi Ajax Continental.
- 5) Program modernisasi toko-toko Jones Surplus dan mempersiapkan untuk pembukaan mereka secara resmi.

2. Anggaran

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

3. Prosedur

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

B. Mencapai Sinergi

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Hal ini merupakan alasan mengapa banyak perusahaan pada umumnya melakukan reorganisasi setelah melakukan akuisisi. Sinergi dikatakan ada bagi korporasi divisional jika pengembalian investasi (ROI) pada masing-masing divisi lebih besar daripada pengembalian yang diperoleh oleh divisi-divisi tersebut ketika terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri (Vasconcellons, 1990:11). Akuisisi atau pengembangan dengan penambahan lini produk baterai sering dijadikan alasan untuk mendapatkan keunggulan dalam bidang fungsional tertentu dalam sebuah perusahaan. Contoh, Ketika Ralston Purina mengakuisisi lini produk Carbide Eveready dan Energizer, para pimpinan Ralston berargumentasi bahwa dengan melakukan akuisisi tersebut perusahaan Ralston akan memperoleh margin keuntungan lebih besar dalam lini produk baterai daripada Union Carbide karena keahlian Ralston dalam mengembangkan dan memasarkan merek produk-produk konsumen. Ralston Purina menganggap bahwa proses akuisisi akan mampu membuat harga baterai

lebih murah karena ada keunggulan sinergi dalam periklanan, promosi dan distribusi.

Bagaimana Strategi Diimplementasikan dan Mengorganisasikan Tindakan?

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

Struktur Mengikuti Strategi

Dalam studi klasik yang secara luas dilakukan oleh Alfrend Chandler pada perusahaan-perusahaan di Amerika seperti : DuPont, General Motors, Sears, dan Standar Oil, telah disimpulkan bahwa struktur mengikuti strategi (*structure follows strategy*), yaitu perubahan-perubahan strategi perusahaan menunjukkan perubahan-perubahan pada struktur organisasi. Chandler juga menyimpulkan bahwa beberapa orgnisasi juga mengikuti pola pengembangan dari salah satu susunan struktur yang

lainnya seperti yang telah mereka perluas atau mereka kembangkan. Menurut Chandler, perubahan-perubahan struktur ini terjadi sebagai akibat struktur yang lama terdesak terlalu jauh karena kurang efisien dan sudah mengalami banyak kendala bila dipertahankan. Sebagai akibat apa yang terjadi ini, Chandler mengusulkan hal sebagai berikut :

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

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

Alfred P. Sloan, seorang CEO dari General Motors, pada masa lalu telah merinci bagaimana General Motors membuat perubahan-perubahan struktural pada tahun 1920-an. Ia menganggap bahwa struktur desentralisasi sebagai “pasangan penentu kebijakan tersentralisasi dengan operasi manajemen desentralisasi”. Setelah manajemen puncak mengembangkan sebuah strategi untuk korporasi secara keseluruhan, beberapa divisi secara individual (Chevrolet, Buick dan yang lainnya) bebas untuk memilih bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut. Setelah bekerjasama dengan DuPont, General Motors menemukan struktur Multidivisi yang terdesentralisasi sangat efektif dalam memberikan kebebasan maksimum dalam mengembangkan produk dengan menggunakan ROI sebagai kontrol keuangan.

Pada umumnya penelitian telah mendukung proposisi dari Chandler yang menyatakan bahwa struktur mengikuti strategi. Sebagaimana yang disebutkan diawal, perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan cenderung mengarahkan perubahan strategi perusahaan dan pada

akhirnya mengarahkan pada perubahan-perubahan struktur perusahaan. Strategi, struktur dan lingkungan harus saling berkaitan satu dengan yang lainnya, jika tidak kinerja organisasi akan hancur. Misalnya unit bisnis mengikuti sebuah strategi diferensial, memerlukan lebih banyak kebebasan dari atasan untuk mencapai keberhasilannya daripada unit bisnis lain yang mengikuti strategi biaya rendah.

Meskipun hal ini disepakati bahwa struktur organisasi harus berbeda dengan kondisi lingkungan yang berbeda, yang pada akhirnya akan mempengaruhi sebuah strategi organisasi. Disini tidak ada kesepakatan tentang suatu desain organisasi yang optimal. Apa yang cocok untuk DuPont dan General Motors pada tahun 1920-an mungkin tidak sesuai lagi untuk kondisi sekarang ini. Bagaimanapun perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama cenderung meniru konsep desentralisasi divisi milik General Motors, sama halnya dengan barang-barang konsumen (*consumer goods*) cenderung berusaha melayani manajemen konsep (sejenis struktur matriks) yang dipelopori oleh perusahaan Procter And Gamble. Kesimpulan umum yang diperoleh adalah perusahaan-perusahaan yang menjalankan strategi yang sama dalam satu industri yang sama cenderung akan mengadopsi struktur yang sama pula.

Tahap-Tahap Pengembangan Perusahaan

Perusahaan-perusahaan yang berhasil cenderung mengikuti suatu pola perkembangan structural ketika mereka tumbuh dan berkembang. Pada permulaannya, dengan struktur perusahaan yang berhubungan dengan usahawan (*structure of entrepreneurial firm*) (dimana setiap orang melakukan sesuatu), mereka biasanya (jika mereka sukses) memperoleh lebih besar dan mengatur lini fungsional pada departemen pemasaran, produksi, dan keuangan. Dengan keberhasilan yang berkelanjutan, perusahaan menambah lini produk baru pada industri yang berbeda dan mengatur sendiri kedalam divisi-divisi yang berhubungan. Perbedaan diantara ketiga struktur tahap pengembangan perusahaan meliputi bentuk masalah, tujuan, strategi, system penghargaan, dan karakteristik lain yang secara khusus dirinci pada table 8.1.

Tahap I : Struktur Sederhana

Tahap pertama ditandai dengan keberadaan usahawan, orang yang mendirikan perusahaan untuk mewujudkan gagasannya (produk atau jasa). Usahawan cenderung untuk membuat semua keputusan penting secara perseorangan dan terlibat dalam setiap bagian paling kecil dan tahapan dalam organisasi. Pada tahap I ini perusahaan memiliki lebih sedikit struktur formal yang membantu usahawan mengatasi langsung berbagai aktivitas setiap karyawan (lihat gambar 4.4 tentang struktur ilustrasi sederhana, fungsional dan struktur divisional). Perencanaan biasanya untuk jangka pendek dan reaktif. Fungsi khas manajerial dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penataan staf, dan pengawasan semuanya dibentuk hanya pada tingkat yang terbatas. Kekuatan perusahaan terbesar pada tahap I adalah fleksibilitas dan sifat dinamis. Keinginan dan semangat besar wirausahawan memberi energi kepada organisasi dalam usaha untuk pertumbuhan. Sedangkan kelemahan terbesarnya adalah ketergantungan yang besar pada wirausahawan dalam membentuk seluruh organisasi dan prosedur rinci pelaksanaannya. Jika usahawan gagal untuk mengelola dengan baik maka perusahaan biasanya akan mengambang dalam kegelapan. Hal ini berhubungan dengan krisis kepemimpinan.

Tahap I ini menggambarkan perusahaan Oracle yaitu sebuah perusahaan perangkat lunak komputer, dibawah manajemen pemiliknya, Lawrence Ellison. Perusahaan tersebut mempelopori sebuah pendekatan baru untuk menyelamatkan data yang ada, yang disebut dengan *structured query language* (SQL). Kesuksesan Oracle dicapai ketika IBM membuat standar SQL-nya. Namun disayangkan, kejeniusan teknik dari Ellison tidak cukup untuk mengelola perusahaan. Sering kali ketika bekerja di rumah, Ellison kehilangan gambaran secara rinci mengenai pengelolaan perusahaan di luar minat teknisnya. Meskipun penjualan perusahaan meningkat dengan cepat, pengawasan keuangan perusahaan sangat lemah sehingga mendorong pihak manajemen untuk menata ulang keseluruhan pendapatan tahun tersebut untuk memperbaiki kesemrawutan yang terjadi. Setelah perusahaan mencatat kerugiannya pada tahap pertama, Ellison menempatkan beberapa manajer fungsional untuk menjalankan perusahaan tetapi terbatas pada fokus pengembangan produk baru.

Tabel 9.1.

Faktor Yang Membedakan Beberapa Perusahaan Pada Tahap I, II, dan III

Fungsi	Tahap I	Tahap II	Tahap II
Pembentukan : Problem Utama	Bertahan hidup dan tumbuh berkembang dengan masalah-masalah operasi jangka pendek	Pertumbuhan, rasionalisasi dan ekspansi guna memperoleh sumber daya, membangun perhatian lebih pada masalah produk	Melepaskan kendali pada manajemen investasi dan pengawasan yang lebih luas, meningkatkan dan diversifikasi sumber daya juga penting untuk mendiagnosis dan mengambil tindakan pada masalah-masalah tingkat divisi.
Tujuan	Pribadi dan bersifat subjektif	Profit dan secara fungsional dan berorientasi untuk memenuhi anggaran dan target kinerja	ROI, profit dan laba per saham (earning per share)
Strategi	Implisit dan bersifat pribadi, mengeksploitasi dengan cepat peluang yang muncul yang dilihat oleh pemilik-manajer	Secara fungsional gerakan berorientasi terbatas pada lingkup satu produk; eksploitasi pada satu basis produk atau bisnis jasa	Pertumbuhan dan melakukan diversifikasi produk; eksploitasi pada peluang-peluang bisnis umum
Organisasi : Karakteristik struktur utama	Satu unit, satu-menunjuk orang (one-man show)	Satu unit, secara fungsional dibagi-bagi dalam kelompok	Staf kantor umum yang multiunit dan divisi operasi tersentralisasi

Fungsi	Tahap I	Tahap II	Tahap II
Pengukuran dan pengawasan	Bersifat pribadi, pengawasan subjektif berdasarkan system akuntansi sederhana serta komunikasi dan observasi harian	Pengawasan tidak dilakukan oleh satu orang, memerlukan penilaian fungsi operasi, termasuk system pengawasan terstruktur	Sistem formal yang kompleks disesuaikan dengan ukuran penilaian kinerja yang dapat diperbandingkan, menunjukkan beberapa peluang dan masalah serta menilai kemampuan manajemen dari manajer divisi
Indikator-indikator kinerja kunci	Kriteria pribadi, fubungan dengan pemilik beroperasi dengan efisien, kemampuan untuk memecahkan masalah operasi	Kriteria bersifat fungsional dan internal seperti penjualan, kinerja dibandingkan dengan anggaran, ukuran perusahaan, status dalam kelompok usaha lain, hubungan pribadi danlain-lain	Perbandingan aplikasi yang lebih bersifat umum seperti profit, ROI, rasio saham terhadap deviden, penjualan, pangsa pasar, produktivitas, kepemimpinan produk, pengembangan pribadi, sikap pekerja, tanggung jawab publik
Sistem penghargaan hukuman	Bersifat informal, pribadi, subjektif, digunakan untuk memelihara pengawasan dan membagi sumber daya pada kelompok kecil untuk memberikan insentif yang bersifat pribadi pada karyawan kunci	Lebih terstruktur, biasanya berdasarkan kebijakan yang secara luas disepakati bersama sebagai lawan dari hubungan dan opini yang bersifat pribadi	Penetapan penghargaan dan hukuman secara formal dan sistematis berdasarkan pada luasnya berbagai perbedaan tanggung jawab

Tahap II : Struktur Sederhana

Tahap II merupakan batas kewajaran kletika wirausahawan digantikan oleh sebuah tim manajer yang memiliki spesialisasi fungsional. Transisi untuk menuju tahap ini membutuhkan sebuah perubahan

secara substansi gaya manajerial untuk pimpinan kantor perusahaan, jika secara khusus ia merupakan wirausahawan pada tahap I. Ia harus belajar mendelegasikan, agar penambahan jumlah staf dapat memberikan manfaat kepada organisasi. Contoh sebelumnya dimana Lawrence Ellison mundur dari manajemen puncak pada Oracle Corporation untuk pengembangan produk baru, merupakan salah satu cara bahwa pendiri yang memiliki kecerdasan secara teknis mampu memperoleh cara baru untuk memberdayakan manajer-manajer fungsional. Sekali masuk pada tahap II, strategi perusahaan mendukung proteksi melalui dominasi industri, yaitu melalui pertumbuhan vertikal dan horizontal. Kekuatan utama perusahaan yang berada pada tahap II adalah konsentrasi dan spesialisasi dalam satu industri. Kelemahan utamaa pada tahap II adalah semua investasi berada dalam satu industri.

Dengan konsentrasi pada satu industri, sementara industri tersebut masih menarik, perusahaan yang berada pada tahap II seperti Oracle Corporation pada perangkat lunak komputer dapat meraih kesuksesan besar. Sekali sebuah struktur fungsional yang diversifikasi perusahaan masuk pada produk-produk lain dalam industri yang berbeda, maka keuntungan dari struktur fungsional akan menghilang. Krisis otonomi akan berkembang, ketika orang-orang mengelola lini produk yang berbeda membutuhkan lebih banyak kebebasan dalam pengambilan keputusan dari manajemen puncak yang rela untuk mendelegasikan kepada mereka. Perusahaan perlu untuk mengubah sebuah struktur yang berbeda.

Tahap III : Struktur Divisional

Pada tahap III, perusahaan memfokuskan perhatiannya pada pengelolaan berbagai lini produk di berbagai industri yang dimilikinya dan mendesentralisasikan otoritas pengambilan keputusan. Organisasi-organisaasi ini tumbuh melalui berbagai lini produk mereka dan ekspansi untuk melindungi wilayah geografi yang lebih luas. Mereka mengubah struktur divisional menjadi satu kantor pusat dan mendesentralisasikan divisi-divisi operasi-setiap divisi atau unit bisnis merupakan sebuah perusahaan tahap II yang diorganisir secara fungsional. Mereka juga harus menggunakan struktur konglomerat jika manajemen puncak memilih untuk melepaskan unit-unit tambahan yang dimilikinya pada tahap II dengan melakukan operasi secara otonom.

Divisi-divisi baru ini telah mengembangkan unit bisnis strategic (SBUs) untuk memikirkan pertimbangan-pertimbangan pasar produk yang lebih baik. Kantor pusat berupaya untuk mengorganisasikan aktivitas-aktivitas divisinya atau SBUs melalui kinerja dan system pelaporan dan pengawasan berorientasi hasil dan teknik-teknik yang menekankan pada perencanaan perusahaan. Unit-unit ini tidak dikontrol secara ketat tetapi memperoleh tanggung jawab untuk hasil-hasil kinerja mereka sendiri. Agar menjadi efektif maka perusahaan harus memiliki sebuah proses keputusan yang terdesentralisasi. Kekuatan utama dari perusahaan Pada tahap III adalah memiliki sumber daya yang tidak terbatas. Sementara kelemahan utamanya adalah terletak pada ukuran perusahaan yang terlalu besar dan kompleks yang cenderung membuat perusahaan menjadi lamban dan tidak fleksibel. General Electric, DuPont, dan General Motors merupakan perusahaan yang berada pada tahap III.

Tahap IV : Unit Bisnis Sistem (SBUs)

Terjadinya evolusi tahap pengembangan ke dalam unit bisnis strategis selama tahun 1970-an dan 1980-an, bentuk divisional bukan merupakan kata masa lampau dalam struktur organisasi. Dengan kondisi-kondisi (1) Meningkatnya ketidakpastian lingkungan (2) Menggunakan pengalaman yang lebih besar dalam teknologi metode produksi dan system informasi (3) Meningkatnya ukuran dan lingkup bisnis korporasi ke seluruh dunia (4) Titik berat yang lebih besar pada strategi kompetitif multi-industri (5) Lebih banyak mendidik kader manajer dan karyawan, bentuk-bentuk struktur organisasi baru telah muncul dan berjalan selama akhir pertengahan abad ke-20. Matriks dan jejaring adalah dua kemungkinan yang mewakili tahap keempat didalam pengembangan perusahaan-suatu tahap yang tidak hanya lebih menitikberatkan hubungan horizontal-vertikal diantara orang-orang dan kelompok, tetapi juga mengatur pekerjaan proyek-proyek sementara disekitarnya dimana system informasi yang berhubungan mendukung aktivitas kolaboratif.

Kendala-Kendala Dalam Mengubah Tahapan

Perusahaan sering menemukan kesulitan sendiri karena mereka dibatasi dari pergerakan untuk masuk secara logis ke dalam tahapan pengembangan berikutnya. Kendala pengembangan mungkin bersifat

internal (seperti kurangnya sumber daya, kurangnya kemampuan atau penolakan manajemen puncak untuk mendelegasikan pengambilan keputusan kepada yang lainnya) atau mungkin bersifat internal (seperti kondisi ekonomi, kurangnya tenaga kerja dan kurangnya pertumbuhan pasar). Misalnya Chandler menyatakan dalam studinya bahwa keberhasilan pendiri perusahaan jarang merupakan orang yang menciptakan struktur baru yang sesuai dengan strategi baru yang sedang dikembangkan, karena hal ini merupakan struktur proses transisi dari satu tahapan ke tahapan berikutnya sehingga sulit dan menyakitkan. Hal ini merupakan pembemaran dari General Motors Corporation di bawah manajemen William Durant, Ford Motor Company di bawah pendiri Henry Ford I, Polaroid Corporation di bawah pimpinan Edwin Land, Apple Computer di bawah pimpinan Steven Jobs, dan Hayess Microcomputer Products di bawah pimpinan Dennis Hayes.

Kesulitan-kesulitan tersebut diperparah dengan kecenderungan para pendiri perusahaan mengarahkan kebutuhan untuk mendelegasikan dengan hati-hati perekrutan, pelatihan dan pembinaan terhadap tim manajemennya sendiri. Tim ini cenderung mempertahankan pengaruh para pendiri dalam keseluruhan organisasi, bahkan lama setelah para pendiri meninggal. Walaupun situasi ini mungkin merupakan kekuatan perusahaan, hal tersebut mungkin juga dapat merupakan kelemahan-yaitu membentuk budaya yang mendukung keadaan tetap pada suatu saat tertentu (*status quo*) dan menolak perubahan yang dibutuhkan.

Implementasi Strategi, Penataan Staf dan Pengarahan

1. Penataan Staf (*staffing*)

Implementasi strategis dan kebijakan baru sering membutuhkan prioritas-prioritas baru dalam manajemen sumber daya manusia dan penggunaan yang berbeda atas sumber daya manusia yang tersedia.

Jika perusahaan akan mengimplementasikan strategi-strategi pertumbuhannya perusahaan mungkin perlu merekrut orang baru untuk dipekerjakan dan dilatih. Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan pemanufakturan memutuskan untuk melakukan integrasi ke hulu dengan membuka gerai ecerannya sendiri, satu hal penting yang harus segera dilakukan adalah kemampuan perusahaan untuk menentukan, mempekerjakan, dan melatih para manajer tokonya.

Akan tetapi, jika perusahaan mengadopsi strategis perampingan, perusahaan mungkin perlu memberhentikan sejumlah besar karyawannya

a) Penataan Staf Mengikuti Strategi

Sama seperti struktur, kebutuhan penataan staf juga hamper dapat dipastikan mengikuti perubahan strategi.

b) Perubahan dalam kebutuhan merekrut dan melatih

Setelah strategi baru dirumuskan, berbagai jenis sumber daya manusia mungkin dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi tertentu, atau karyawan yang ada sekarang mungkin perlu dilatih kembali untuk dapat mengimplementasikan strategi baru.

Pelatihan dan pengembangan adalah salah satu jalan untuk mengimplementasikan strategi bisnis atau korporat suatu perusahaan dan sangat penting dalam mengimplementasi strategi diferensi yang menekankan kualitas atau layanan kepada pelanggan. Pelatihan juga penting dalam mengimplementasi sebuah strategi perampingan.

c) Menyesuaikan manajer dengan strategi

Beberapa ahli menyatakan bahwa jenis “terbaik” atau sosok yang paling sesuai dari seorang manajer umum (general manager) yang dapat dengan efektif mengimplementasi sebuah strategi baru unit bisnis atau perusahaan tergantung para arah strategis yang diinginkan oleh perusahaan / unit bisnis tersebut. Perusahaan yang memilih untuk mengambil strategi stabilitas mungkin membutuhkan CEO nya adalah perencanaan laba yang hati-hati, yaitu orang yang memiliki gaya konservatif, berlatar belakang produksi atau insinyur, persediaan dan prosedur. Prosedur standarisasi.

d) Seleksi dan pengembangan manajemen

Seleksi dan pengembangan adalah hal yang sangat penting tidak hanya memastikan bahwa perusahaan telah merekrut orang-orang yang memiliki panduan keahlian dan pengalaman yang tepat, tetapi juga membantu mereka berkembang dalam pekerjaannya untuk juga membantu mereka berkembang dalam pekerjaannya untuk mempersiapkan mereka pada promosi yang akan datang.

e) Mengidentifikasi kemampuan dan potensi

Perusahaan dapat mengidentifikasi dan mempersiapkan orang-orangnya untuk posisi-posisi penting dalam beberapa cara, salah

satunya adalah dengan menetapkan system penilaian kinerja yang baik untuk mengidentifikasi orang-orang yang berkinerja baik dengan potensi promosi yang dimilikinya. Banyak perusahaan besar menggunakan pusat penilaian (assessment center) untuk mengevaluasi kesesuaian seseorang pada posisi-posisi yang lebih tinggi, termasuk didalamnya AT dan T. standard oil,IBM,sears.

f) Berbagai masalah dalam pengurangan masalah

Downsizing (perampingan) merujuk pada eliminasi terencana posisi/ pekerjaan-pekerjaan tertentu. Perusahaan-perusahaan pada umumnya menggunakan pendekatan tersebut dalam mengimplementasikan strategi pengurangan.

Berikut ini beberapa pedoman dalam melakukan perampingan yang berhasil :

- Eliminasi pekerjaan-pekerjaan yang tidak perlu, bukan melakukan pemotongan di berbagai bidang
- Kontrakkan keluar pekerjaan-pekerjaan yang pihak lain mampu mengerjakannya dengan lebih murah.
- Rencanakan efisiensi jangka panjang.
- Komunikasikan alasan-alasan mengambil tindakan perampingan.
- Melakukan investasi pada karyawan yang selamat dari program perampingan.
- Kembangkan pekerjaan yang memiliki nilai tambah untuk mengimbangi berkurangnya pekerjaan.

2. Pengarah (Directing)

Implementasi juga melibatkan pengarahannya karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keahlian mereka pada tingkat yang paling efektif dan efisien untuk mencapai sasaran organisasi. Untung mengarahkan sebuah strategi baru dengan efektif, manajemen puncak harus mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab dengan tepat pada para manajer operasional.

Sasaran dapat juga dicapai dengan cara yang lebih formal melalui perencanaan tindakan atau melalui program-program tertentu seperti Management By Objective (MBO) dan Total Quality Manajement (TQM).

a) Mengelola Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan memiliki dua atribut penting, pertama, intensitas yaitu “seberapa besar para anggota sebuah unit bisnis sepakat pada norma, nilai atau unsur-unsur budaya lain yang berhubungan dengan unit bisnis tersebut. Atribut kedua, “Integrasi, yaitu seberapa besar unit-unit bisnis dalam sebuah organisasi membagi sebuah yang sama”.

Masalah penting yang dihadapi oleh perusahaan dengan budaya yang kuat adalah bahwa perubahan dalam misi, sasaran, atau kebijakan perusahaan, kemungkinan terhadap budaya organisasi yang dianut.

Pekerjaan penting yang harus dilakukan oleh pihak manajemen adalah :

- 1) Mengevaluasi perubahan khusus apa dalam strategi yang akan berpengaruh besar terhadap budaya perusahaan.
- 2) Menilai apakah perubahan dalam budaya memang diperlukan.
- 3) Memutuskan apakah usaha mengubah budaya perusahaan sebanding dengan biaya yang harus dikeluarkan.

b) Menilai Kesesuaian Strategi Budaya

Ketika mengimplementasi strategi baru, pihak manajemen harus mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut berkenaan dengan budaya perusahaan

- 1) Apakah strategi yang direncanakan sesuai dengan budaya organisasi saat ini?
- 2) Jika strategi baru tidak sesuai dengan budaya perusahaan saat ini, dapatkah budaya tersebut dengan mudah dimodifikasi sehingga dapat lebih sesuai dengan strategi baru ?

Budaya pada pabrik-pabrik pemanufakturan ternyata memiliki tiga nilai dasar yang berlawanan dengan nilai dasar yang melandasi penggunaan seperti :

- 1) Pabrik-pabrik tersebut memiliki norma yang menganggap kinerja lebih penting dari belajar, para pekerja dibayar untuk bekerja, bukan untuk berfikir.
- 2) Informasi digunakan untuk menyebarkan harapan terhadap kinerja yang akan datang, melaporkan kinerja yang buruk,

dan mengalihkan tanggung jawab. “ Informasi di nilai bukan berdasarkan kegunaan untuk menyelesaikan masalah, tetapi hanya untuk menyalahkan atau mengalihkan tanggung jawab kepada pihak lain.

- 3) Dengan mengikuti konsep structural yang tradisional tentang devisi kerja. Pekerjaan-pekerjaan dalam pabrik dipecah menjadi bagian –bagian kecil yang dibagikan kepada individu-individu operator dan kepada setiap unit ini perakitan. Ada kecenderungan untuk menggolong-golongkan masalah dan informasi.

c) Mengelola Perubahan Melalui Komunikasi

Komunikasi adalah hal penting dalam mencapai manajemen perubahan dalam budaya yang efektif G.G Gordon melaporkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berhasil melakukan perubahan besar dalam budaya memiliki beberapa karakteristik yang sama.

- 1) Para CEO-nya memiliki visi strategis tentang akan menjadi apa perusahaan yang dipimpinnya dimasa yang akan datang.
- 2) Visi tersebut diterjemahkan kedalam elemen-elemen kunci yang perlu untuk mencapai visi tersebut.
- 3) Para CEO dan Manajer puncak lainnya bersemangat mengkonsumsikan seluas mungkin kepada pada karyawan di segala tingkat, tiga informasi penting berikut ini :
 - a. Kondisi perusahaan saat ini dibandingkan dengan para pesaingnya serta perkiraan kondisi perusahaan dimasa yang akan datang.
 - b. Visi tentang akan menjadi seperti apa perusahaan dimasa yang akan datang dan bagaimana perusahaan dapat mencapai visi tersebut.
 - c. Kemajuan perusahaan dalam elemen-elemen kunci yang diidentifikasi sebagai hal penting dalam mencapai visi.

Salah satu cara mengkomunikasi visi baru tersebut dalam sebuah perusahaan adalah melalui program pelatihan dan pengembangan.

d) Mengelola Budaya Ketika Bertumbuh Melalui Akuisi

Ketika melakukan akuisi atau bergabung dengan perusahaan lain, manajemen puncak harus mempertimbangkan potensi terjadinya benturan budaya.

Setelah mengkaji dampak budaya perusahaan terhadap efektivitas merger, Malekzadeh dan Mahavandi mengajukan empat metode umum dalam mengelola perbedaan budaya. Metode yang paling sesuai tergantung pada :

1. Berapa banyak anggota perusahaan yang diakuisisi menjaga nilai-nilai budaya mereka.
2. Persepsi mereka terhadap daya tarik perusahaan yang mengakuisi.

Integrasi melibatkan keseimbangan relative antara menerima dan member praktik-prakti manajerial dan budaya antara mitra merger dan tidak adanya pemaksaan untuk mengubah budaya dari salah satu perusahaan yang bergabung.

Sedangkan dalam asimilasi perusahaan yang diakuisi menyerahkan budayanya dan mengadopsi budaya perusahaan yang mengakuisisi. Dalam metode pemisahan, budaya kedua perusahaan secara structural tetap terpisah, tanpa ada pertukaran budaya. Dekulturasi adalah metode yang paling umum dan paling merusak dalam ikaitannya dengan perbedaan dua budaya.

e) Merencanakan Tindakan

Pada tingkat yang sederhana, rencana tindakan mengidentifikasi tindakan-tindakan yang harus diambil, orang-orang yang bertanggung jawab terhadapnya, waktu yang tersedia untuk menyelesaikannya, dan hasil yang diharapkan.

Hasil dari rencana tindakan yang akan di ambil perusahaan haruslah meliputi beberapa elemen berikut ini :

1. Harus diambil tindakan-tindakan khusus untuk membuat program berjalan.
2. Tanggal untuk memulai dan mengakhiri setiap tindakan.
3. Menetapkan orang (diidentifikasi dengan nama dan jabatan) yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan setiap tindakan.
4. Menetapkan orang akan bertanggung jawab untuk memantau waktu dan efektivitas setiap tindakan.

5. Perkiraan konsekuensi financial dan fisik dari setiap tindakan.
6. Rencanakan tindakan-tindakan kontigensi.

Menurut J.C. Camillus, seorang ahli dalam Implementasi dan Pengendalian Strategi, untuk beberapa alasan rencana tindakan merupakan hal yang penting.

f) Management By Objectives (MBO)

Management By Objectives (MBO) merupakan pendekatan organisasi yang secara luas telah digunakan untuk membantu diambilnya tindakan-tindakan yang bermanfaat dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

Proses MBO meliputi :

1. Menetapkan dan mengkomunikasikan sasaran organisasional.
2. Menyusun sasaran individual (melalui interaksi karyawan-atasan) yang akan membantu implementasi sasaran organisasional.
3. Mengembangkan sebuah rencana tindakan terhadap aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
4. Secara periodic (sedikitnya tiap triwulan) menganalisa kinerja yang berhubungan dengan sasaran yang telah ditetapkan dan termasuk didalamnya hasil penilaian kinerja tahunan.

Salah satu manfaat nyata dari MBO adalah MBO dapat mengurangi sejumlah besar proses politik Internal dalam sebuah perusahaan besar.

g) Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah filosofi operasional yang menekankan komitmen pada keputusan pelanggan dan peningkatan berkelanjutan. Menurut R.J. Schanberger, pakar dalam manajemen operasi dan rekayasa produksi, adalah empat tujuan dalam TQM :

1. Kualitas produk dan jasa yang lebih baik dan sedikit variable,
2. Respon yang lebih cepat dan sedikit variable dalam memproses kebutuhan pelanggan,
3. Fleksibilitas yang lebih besar dalam penyesuaian terhadap perubahan kebutuhan pelanggan, dan

4. Biaya yang lebih rendah melalui peningkatan kualitas dan eliminasi pekerjaan yang tidak memiliki nilai tambah.

Karena TQM berusaha mengurangi biaya serta meningkatkan kualitas, TQM dapat digunakan sebagai program untuk mengimplementasi baik strategi, biaya rendah pada seluruh tingkatan atau strategi bisnis diferensiasi. Berdasarkan TQM, proses yang salah adalah penyebab utama buruknya kualitas, bukan kurangnya motivasi karyawan.

Berikut ini elemen-elemen penting dalam TQM :

- Fokus yang kuat terhadap keputusan pelanggan.
- Pelanggan adalah internal dan eksternal.
- Pengukuran yang akurat terhadap seluruh variable kritis dalam operasi perusahaan.
- Peningkatan berkelanjutan pada produk dan jasa.
- Hubungan kerja yang baru didasarkan pada saling percaya dan kerja tim.

BAB X

FAKTOR PENYEBAB KONFLIK DAN STRATEGI PENYELESAIAN KONFLIK

FAKTOR PENYEBAB KONFLIK

1. Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, tentu perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.
2. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.
3. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda.
4. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Misalnya, pada masyarakat pedesaan yang mengalami proses industrialisasi yang mendadak akan memunculkan konflik sosial sebab nilai-nilai lama

pada masyarakat tradisional yang biasanya bercorak pertanian secara cepat berubah menjadi nilai-nilai masyarakat industri. Nilai-nilai yang berubah itu seperti nilai kegotongroyongan berganti menjadi nilai kontrak kerja dengan upah yang disesuaikan menurut jenis pekerjaannya. Hubungan kekerabatan bergeser menjadi hubungan struktural yang disusun dalam organisasi formal perusahaan. Nilai-nilai kebersamaan berubah menjadi individualis dan nilai-nilai tentang pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah menjadi pembagian waktu yang tegas seperti jadwal kerja dan istirahat dalam dunia industri. Perubahan-perubahan ini, jika terjadi secara cepat atau mendadak, akan membuat kegoncangan proses-proses sosial di masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.

Asumsi setiap orang memiliki kecenderungan tertentu dalam menangani konflik.

Terdapat 5 kecenderungan:

- Penolakan: konflik menyebabkan tidak nyaman
- Kompetisi: konflik memunculkan pemenang
- Kompromi: ada kompromi & negosiasi dalam konflik untuk meminimalisasi kerugian
- Akomodasi: ada pengorbanan tujuan pribadi untuk mempertahankan hubungan
- Kolaborasi: mementingkan dukungan & kesadaran pihak lain untuk bekerja bersama-sama.

STRATEGI PENYELESAIAN KONFLIK

Pendekatan penyelesaian konflik oleh pemimpin dikategorikan dalam dua dimensi ialah kerjasama/tidak kerjasama dan tegas/tidak tegas. Dengan menggunakan kedua macam dimensi tersebut ada 5 macam pendekatan penyelesaian konflik ialah :

1. Kompetisi

Penyelesaian konflik yang menggambarkan satu pihak mengalahkan atau mengorbankan yang lain. Penyelesaian bentuk kompetisi dikenal dengan istilah win-lose orientation.

2. Akomodasi

Penyelesaian konflik yang menggambarkan kompetisi bayangan cermin yang memberikan keseluruhannya penyelesaian pada pihak lain tanpa ada usaha memperjuangkan tujuannya sendiri. Proses tersebut adalah taktik perdamaian.

3. Sharing

Suatu pendekatan penyelesaian kompromistis antara dominasi kelompok dan kelompok damai. Satu pihak memberi dan yang lkain menerima sesuatu. Kedua kelompok berpikiran moderat, tidak lengkap, tetapi memuaskan.

4. Kolaborasi

Bentuk usaha penyelesaian konflik yang memuaskan kedua belah pihak. Usaha ini adalah pendekatan pemecahan problem (problem-solving approach) yang memerlukan integrasi dari kedua pihak.

5. Penghindaran

Menyangkut ketidakpedulian dari kedua kelompok. Keadaan ini menggambarkan penarikan kepentingan atau mengacuhkan kepentingan kelompok lain.

INTERAKSI WIN –WIN

Berpikir Menang-Menang merupakan sikap hidup, suatu kerangka berpikir yang menyatakan : “Saya dapat menang, dan demikian juga Anda, kita bisa menang”. Berpikir Menang-Menang merupakan dasar untuk dapat hidup berdampingan dengan orang lain. Berpikir Menang-Menang dimulai dengan kepercayaan bahwa kita adalah setara, tidak ada yang di bawah ataupun di atas orang lain. Hidup bukanlah kompetisi. Mungkin kita memang menjumpai bahwa dunia bisnis, sekolah, keluarga, olah raga adalah dunia yang penuh kompetisi, tetapi sebenarnya kita sendirilah yang menciptakan dunia kompetisi. Hidup sebenarnya adalah relasi dengan orang lain. Berpikir Menang-Menang bukanlah berpikir tentang Menang-Kalah, Kalah-Menang, atau pun Kalah –Kalah.

1. Win-Lose (Menang – Kalah).

Paradigma ini mengatakan jika “saya menang, anda kalah “. Dalam gaya ini seseorang cenderung menggunakan kekuasaan, jabatan, mandat, barang milik, atau kepribadian untuk mendapatkan apa yang diinginkan dengan mengorbankan orang lain. Dengan paradigma ini

seseorang akan merasa berarti jika ia bisa menang dan orang lain kalah. Ia akan merasa terancam dan iri jika orang lain menang sebab ia berpikir jika orang lain menang pasti dirinya kalah. Jika menang pun sebenarnya ia diliputi rasa bersalah karena ia menganggap kemenangannya pasti mengorbankan orang lain. Pihak yang kalah pun akan menyimpan rasa kecewa, sakit hati, dan merasa diabaikan.

Sikap Menang-Kalah dapat muncul dalam bentuk :

Menggunakan orang lain , baik secara emosional atau pun fisik, untuk kepentingan diri. Mencoba untuk berada di atas orang lain. Menjelek-jelekkan orang lain supaya diri sendiri nampak baik. Selalu mencoba memaksakan kehendak tanpa memperhatikan perasaan orang lain. Iri dan dengki ketika orang lain berhasil

2. Lose-Win (Kalah – Menang).

Dalam gaya ini seseorang tidak mempunyai tuntutan, visi, dan harapan. Ia cenderung cepat menyenangkan atau memenuhi tuntutan orang lain. Mereka mencari kekuatan dari popularitas atau penerimaan. Karena paradigma ini lebih mementingkan popularitas dan penerimaan maka menang bukanlah yang utama. Akibatnya banyak perasaan yang terpendam dan tidak terungkapkan sehingga akan menyebabkan penyakit psikosomatik seperti sesak napas, saraf, gangguan sistem peredaran darah yang merupakan perwujudan dari kekecewaan dan kemarahan yang mendalam.

3. lose-Lose (Kalah – Kalah)

Biasanya terjadi jika orang yang bertemu sama-sama punya paradigma Menang-Kalah. Karena keduanya tidak bisa bernegosiasi secara sehat, maka mereka berprinsip jika tidak ada yang menang , lebih baik semuanya kalah. Mereka berpusat pada musuh, yang ada hanya perasaan dendam tanpa menyadari jika orang lain kalah dan dirinya kalah sama saja dengan bunuh diri.

4. Win (Menang)

Orang bermentalitas menang tidak harus menginginkan orang lain kalah. Yang penting adalah mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan. Orang bermentalitas menang menjadi egois dan akan mencapai tujuannya sendiri. Jika hal ini menjadi pola hidupnya maka

ia tidak akan bisa akrab dengan orang lain, merasa kesepian, dan sulit kerja sama dalam tim.

5. Win-Win (Menang-Menang)

Menang-Menang adalah kerangka pikiran dan hati yang terus menerus mencari keuntungan bersama dalam semua interaksi. Menang-Menang berarti mengusahakan semua pihak merasa senang dan puas dengan pemecahan masalah atau keputusan yang diambil. Paradigma ini memandang kehidupan sebagai arena kerja sama bukan persaingan. Paradigma ini akan menimbulkan kepuasan pada kedua belah pihak dan akan meningkatkan kerja sama kreatif.

ASPEK POSITIF DALAM KONFLIK

Konflik bisa jadi merupakan sumber energi dan kreativitas yang positif apabila dikelola dengan baik. Misalnya, konflik dapat menggerakkan suatu perubahan :

1. Membantu setiap orang untuk saling memahami tentang perbedaan pekerjaan dan tanggung jawab mereka.
2. Memberikan saluran baru untuk komunikasi.
3. Menumbuhkan semangat baru pada staf.
4. Memberikan kesempatan untuk menyalurkan emosi.
5. Menghasilkan distribusi sumber tenaga yang lebih merata dalam organisasi.

Apabila konflik mengarah pada kondisi destruktif, maka hal ini dapat berdampak pada penurunan efektivitas kerja dalam organisasi baik secara perorangan maupun kelompok, berupa penolakan, resistensi terhadap perubahan, apatis, acuh tak acuh, bahkan mungkin muncul luapan emosi destruktif, berupa demonstrasi.

PENYEBAB KONFLIK

Konflik dapat berkembang karena berbagai sebab sebagai berikut:

1. Batasan pekerjaan yang tidak jelas
2. Hambatan komunikasi
3. Tekanan waktu
4. Standar, peraturan dan kebijakan yang tidak masuk akal

5. Pertikaian antar pribadi
6. Perbedaan status
7. Harapan yang tidak terwujud

PENGELOLAAN KONFLIK

Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan:

1. Disiplin: Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer perawat harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.
2. Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan: Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya; Perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
3. Komunikasi: Suatu Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terapan dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup
4. Mendengarkan secara aktif: Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan para manajer perawat telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali permasalahan para pegawai sebagai tanda bahwa mereka telah mendengarkan.

STRATEGI :

- Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Manajer perawat yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak

mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi”

– Mengakomodasi

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

– Kompetisi

Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

– Kompromi atau Negosiasi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

– Memecahkan Masalah atau Kolaborasi

– Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama.

– Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

BAB XI

TANTANGAN BISNIS DALAM TRANSFORMASI TEKNOLOGI INFORMASI

Pada era informasi ini, penyebaran dan akses informasi secara cepat, tepat dan akurat merupakan hal yang mutlak diperlukan. Pada era ini pula, informasi merupakan salah satu sumber daya organisasi yang harus dimanaj secara baik, sebagaimana sumber daya organisasi yang lain. Untuk menjembatani penyebaran dan akses informasi yang diharapkan, teknologi informasi (TI) yang didukung oleh sarana komunikasi termasuklah internet, kini dikenali dengan istilah *Information Technology and Communication* (ICT) telah memainkan peran penting dalam kehidupan manusia sehari-hari. Seperti cara menjalankan pekerjaan, memanaj organisasi, kebebasan berkomunikasi, akses informasi, kemudahan dan kecepatan dalam pertukaran informasi dan ketersebaran informasi yang selalu riel-time (*up-to-date*).

Di lihat dari sudut pandang organisasi, TI/ICT memberikan sumbangan penting dalam membantu pihak manajemen dalam membuat perencanaan, pengawasan dan membuat keputusan secara efektif. Lebih penting lagi adalah merupakan *enabler* dalam sebuah organisasi, yaitu mampu menjadi model pelayanan yang berbasiskan TI/ICT sehingga dapat menciptakan budaya kerja yang berpengetahuan. Kini, TI/ICT tidak dapat dipisahkan lagi dari sebuah organisasi, baik organisasi yang bergerak di bidang bisnis (*profit-oriented*) maupun yang bergerak di bidang sosial (*non-profit-oriented*), tanpa berfikir berapa nilai investasi yang harus ditanamkan. Investasi di bidang TI/ICT merupakan masalah yang sulit bagi pimpinan organisasi. Di satu pihak mereka sadar dan berfikir bahwa sudah saatnya organisasinya memiliki sistem informasi yang lebih baik – dan tentunya di dukung oleh alat yaitu TI/ICT – untuk menunjang sistem kerja bagi organisasi mereka. Tanpa memiliki TI/ICT yang cukup canggih, sulit pada lingkungan global ini untuk mampu bersaing atau memberikan pelayanan yang lebih baik kepada *customer* (Indrajit 2004).

Di lain pihak, mereka juga berfikir harus mengeluarkan anggaran (*budget*) yang cukup besar (Kumorotomo & Margono 1996).

Di tinjau dari segi perkembangannya, TI/ICT memainkan peran penting, mulai peran efisiensi, efektivitas hingga kepada peran yang lebih strategik dan sebagai salah satu instrumen perubahan dalam organisasi. Untuk itu, TI/ICT harus dipandang sebagai aset suatu organisasi yang bernilai ekonomis. Pemenuhan aset teknologi ini, diperlukan anggaran (*budget*) yang tidak sedikit, dalam organisasi bisnis merupakan investasi yang harus mendapatkan tingkat *return* tertentu. Selain itu, bagi organisasi bisnis (*profit oriented*), TI/ICT dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan dan memenangkan persaingan. Namun tidaklah demikian pada sektor pemerintahan atau organisasi sosial lainnya (*non-profit-oriented*), TI/ICT dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan memperbaiki model pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik. Sehingga tercipta mekanisme pelayanan pemerintah yang lebih baik, lebih cepat dan lebih murah. Oleh sebab itu, *return*-nya tidak dapat diukur secara *financial* semata.

Merujuk kepada Indrajit (2004), minimal ada lima alasan atau tujuan sebuah organisasi melakukan investasi terhadap perangkat teknologi tersebut, yaitu (1) untuk kelangsungan hidup (*survive*) perusahaan atau bisnis itu sendiri, dengan lain kata, keberadaan TI/ICT di dalam bisnis terkait sifatnya adalah mutlak; (2) ingin memperbaiki efisiensi; (3) untuk memperbaiki efektivitas usaha, dalam arti kata melakukan apa yang diistilahkan sebagai *do the right thing*; (4) untuk mendapatkan suatu loncatan keunggulan kompetitif (*competitive advantage leap*) agar dapat meninggalkan para pesaing bisnisnya dengan mengembangkan teknologi, dimana perusahaan lain belum memiliki; (5) peranan TI/ICT sebagai salah satu perangkat infrastruktur yang tidak dapat dihindari keberadaannya bagi sebuah perusahaan di era global ini.

Namun, berdasarkan beberapa hasil kajian, implementasi TI/ICT pada sebuah organisasi masih sering terjadi kegagalan (*failure*) yang sangat tinggi (Raja Malik 2003a). Lyytinen dan Hirschheim (1987) dalam Steve Clarke (2001), menyatakan ada empat klasifikasi kegagalan, yaitu (1) kegagalan koresponden; (2) kegagalan proses; (3) kegagalan interaksi; dan (4) kegagalan harapan. Ralph Waldo Emerson (t.th), juga menyatakan bahwa kegagalan bukanlah hanya masalah intalasi sistem teknis, tetapi

juga masalah institusional. Isu-isu seperti perilaku, budaya, struktur dan politik sebagai aspek sosial dalam organisasi perlu dipertimbangkan (Gwo & Rong 2003; Hackney & Little 1999). Dengan demikian, faktor manusia merupakan penyebab utama kegagalan implementasi TI/ICT itu sendiri (Raja Malik 2003a).

Akan tetapi hingga hari ini, banyak organisasi sangat tergantung kepada TI/ICT yang merupakan bagian penting (*vital*) dalam proses bisnis mereka, baik organisasi bisnis maupun instansi pemerintah. Di sini muncul dilematis bagi organisasi yang akan mengimplementasikan TI/ICT. Satu sisi, mereka suka atau tidak, mau atau tidak, harus memanfaatkan kecanggihan TI/ICT untuk mendukung operasional organisasi mereka. Tetapi disisi lain, implementasi TI/ICT dengan investasi yang sangat besar masih sering terjadi kegagalan. Walaupun kegagalan itu sendiri dapat dilihat dari berbagai perspektif. Dengan demikian, nampaknya perlu ada manajemen secara strategik terhadap sumber daya TI/ICT dan infrastrukturnya, sebagaimana manajemen sumber daya organisasi lainnya. Walau bagaimanapun TI/ICT dari sudut pandang manajemen adalah aset yang memberikan sumbangan besar terhadap pengembangan dan reputasi organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, paper ini dimaksudkan untuk mendiskusikan dan *sharing* tentang manajemen strategik TI/ICT khususnya di sektor pemerintahan. Di mana sistem pemerintahan mempunyai sistem manajemen yang unik di bandingkan organisasi bisnis, yang sebenarnya banyak masalah yang harus diselesaikan terlebih dahulu sebelum implementasi TI/ICT di sektor publik/pemerintahan.

Apa tantangan bisnis dan politik yang mungkin terjadi sebagai akibat dari transformasi TI dari aktivitas dukungan untuk peran mitra? Gunakan contoh-contoh dari kasus ini untuk mengilustrasikan jawaban Anda.

Tantangan bisnis dan politik yang mungkin terjadi sebagai **akibat dari transformasi teknologi informasi** mengharuskan sebuah perusahaan menerapkan teknologi dengan kreatif agar dapat memproduksi barang-barang dengan lebih efisien dan dengan biaya lebih rendah, untuk menjual dan melayani dengan lebih baik, sehingga akan mendapatkan margin profit tertinggi. Selain itu, Gardner Corp berpendapat bahwa seorang direktur eksekutif akan membuat CIO mereka bertanggung jawab untuk menggunakan informasi sebagai asset

strategis (menghasilkan pendapatan) atau seorang CEO akan membuat CIO bertanggung jawab untuk inovasi model bisnis. Berikut adalah contoh-contoh yang terdapat pada kasus ini:

John Hinkle dari Trans World Entertainment Corp

John Hinkle dari Trans World Entertainment Corp. melakukan menghapuskan jabatan analis dan memindahkannya perannya ke dalam Project Management Office (PMO), yang mengawasi semua teknologi dan proyek bisnis, serta semua perubahan proses bisnis untuk kedelapan ratus perusahaan toko musik. Manajer PMO telah mengembangkan keahlian dan hubungan khusus dengan fungsi-fungsi khusus bisnis tempat dimana mereka berada. Proyek baru dan bahkan perubahan sistem berjalan melalui PMO, yang menggunakan proses manajemen proyek Six Sigma. Hinkle mengawasi PMO dan dia adalah salah satu anggota dari dewan eksekutif perusahaan dan memiliki pengaruh kuat dalam semua keputusan bisnis. Hinkle terlibat dalam merchandising, perencanaan toko dan dalam setiap pertemuan penting lainnya di perusahaan. Hinkle diharapkan sangat mahir dalam hal-hal ini, dan juga diharapkan mampu menjawab lebih dari pertanyaan-pertanyaan IT. Hinkle adalah bagian dari proses brainstorming strategi.

Hinkle juga menerapkan strategi bahwa setiap staf TI menghabiskan minimal tiga hari di lapangan setiap tahun untuk bekerja di toko, gudang, atau departemen seperti keuangan atau gaji. Dengan cara seperti ini diharapkan setiap orang memiliki pengalaman dalam proses bisnis, sehingga mereka mengetahui apa yang benar-benar dibutuhkan oleh bisnis dan juga mengetahui bagaimana membantunya.

Lemecha dari ChoicePoint

Pada ChoicePoint, Lemecha menciptakan dua macam posisi dalam Teknologi informasi, yaitu satu untuk tenaga teknis, yang memegang jabatan arsitek TI, dan satu lagi sebagai manajer, yang memegang jabatan business information officer (BIO). BIO ditempatkan di setiap bisnis ChoicePoint dan bertindak sebagai CIO lokal. Mereka terjun langsung dalam bisnis ini, sehingga mereka mengerti masalah operasional, mereka tahu semua pegawai, dan mereka menghabiskan 100 persen waktu mereka di unit bisnis, di mana mereka secara langsung berperan dalam pengaturan TI bisnis tersebut. Manfaat utama dari pengaturan ini adalah ketika

dalam menyelesaikan suatu masalah, orang yang berada dalam bidang TI akan melakukan proyek-proyek tersebut dengan tepat dan pada akhirnya perusahaan akan memperoleh pendapatan dan menghasilkan pelayanan pelanggan yang lebih baik. Pertumbuhan pendapatan ChoicePoint yang konsisten, berkisar antara 5-15 persen per tahun selama beberapa tahun terakhir merupakan akibat dari penerapan strategi ini pada perusahaan tersebut.

Passerini dari Procter dan Gamble (P&G)

Procter & Gamble (P&G) merupakan perusahaan TI yang penting dalam tiga tahun terakhir telah memunculkan kembali TI sebagai rencana strategis dalam perusahaannya. Pada tahun 2006, P&G membentuk ulang, berganti nama, fokus kembali dan mulai memberikan pelatihan kembali kepada 2.500-orang tim IT. Departemen TI berganti nama menjadi Information and Decision Solution (IDS). Departemen IDS ini kemudian digabung ke dalam P&G Global Business Services, yang juga merupakan pusat bagi pengembangan sumber daya manusia, keuangan, perencanaan strategis, dan fungsi relokasi. Staf IDS fokus secara khusus pada proyek-proyek berbasis TI tingkat tinggi, sedangkan tugas-tugas TI rutin diserahkan kepada Hewlett-Packard Co. IDS dilibatkan dengan tiga tujuan bisnis yang sama dari setiap unit bisnis P&G, yaitu untuk meningkatkan keuntungan, meningkatkan pangsa pasar, dan meningkatkan volume penjualan. Selama 10 tahun, senilai 3 juta dolar yang ditandatangani pada tahun 2003

Apa implikasi pergeseran dalam pandangan strategis TI untuk pekerja TI tradisional dan untuk lembaga pendidikan yang melatih mereka? Bagaimana hal ini mengubah penekanan pada pengetahuan dan keterampilan apa yang harus dimiliki orang di masa depan?

Perusahaan yang telah memiliki teknologi informasi, belum tentu memiliki sistem informasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Para pekerja TI tradisional memang sangat menguasai bidang teknologi informasi, termasuk bagaimana dataware, hardware, software, brainware, dan netware dipadukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Ternyata pada umumnya kemampuan ini tidak cukup membuat perubahan pada perusahaan, karena tidak ada keselarasan antara TI dan karakteristik perusahaan sesungguhnya. Sehingga harus ada kerjasama yang baik

antara pekerja TI dengan pelaku usaha yang mengetahui karakteristik bisnis.

Implikasi saat ini dimana Para pekerja TI Tradisional harus menyediakan solusi inovatif untuk tantangan bisnis dimana hal tersebut berarti menerapkan teknologi dengan kreatif untuk memproduksi barang-barang lebih efisien dan efisien dengan biaya riset dan pengembangan (R&D) lebih rendah, untuk menjual dan melayani dengan lebih, dan untuk melakukannya pada margin profit tertinggi.

Ini juga berarti memanfaatkan TI untuk menciptakan produk baru dan jasa dan bahkan seluruh model bisnis baru dimana strategi teknologi dan strategi bisnis sekarang menjadi satu dan bukan lagi soal TI yang mengotomatisasi bisnis. Ini soal inovasi bisnis, meningkatkan bisnis dan menciptakan kembali bisnis, mulai dengan organisasi IT.

Para pengajar TI dan lembaga pelatihan harus segera memikirkan bagaimana cara memulai suatu inovasi bisnis, meningkatkan bisnis dan menciptakan kembali bisnis, hal ini juga berarti perubahan orientasi atau penekanan pengajaran bidang TI bukan hanya tentang perubahan strategi TI seperti infrastruktur, dukungan aplikasi, dan jasa desktop, dan perubahan teknis semata (dataware, hardware, software, brainware, dan netware) melainkan kepada variabel tambahan untuk mendukung strategi bisnis itu sendiri seperti dimana posisi bisnis itu bergerak (ranking bisnis), bidang yang menjadi bisnis, pasar yang dihadapi oleh perusahaan, karakteristik konsumen yang dihadapi bisnis tersebut dan sekaligus perubahan mengenai kerangka kerja TI serta pandangan pengajar TI dalam meramalkan arah bisnis dan prospek bisnis itu sendiri kedepannya.

Seberapa jauh Anda setuju dengan ide bahwa teknologi dibutuhkan di hampir semua aspek kegiatan perusahaan? Berikan contoh, selain yang termasuk dalam kasus, dari pengenalan produk terbaru yang tidak mungkin terjadi tanpa ketergantungan pada TI.

Di era globalisasi, TI sangat diperlukan dalam setiap bidang, salah satu bagian terpenting yang memungkinkan kita untuk berbisnis dan berinovasi pada produk, jasa, serta proses bisnisnya. Ada begitu banyak model yang dipergunakan oleh perusahaan-perusahaan dalam mengelola fungsi IT-nya. 2 prinsip yang diperlukan untuk mengelola TI Function, diantaranya:

1. Pengelolaan TI untuk membantu co-evolution antara bisnis dan TI Function. Co-evolution berarti bahwa kemampuan TI Function dan bisnis berkembang secara iteratif dan saling menjalin sesuai dengan jalannya waktu. Struktur organisasi harus memfasilitasi jalannya kebijakan ini.
2. Pengelolaan TI untuk memelihara jaringan hubungan/network relationship untuk visioning, innovation, dan sourcing.

Semua peranan tersebut membutuhkan kolaborasi yang dilakukan oleh manajemen eksekutif, manajemen bisnis, manajemen TI dan juga eksternal vendor. Struktur organisasi harus memfasilitasinya juga. 3 macam jaringan hubungan penting untuk mengatur aktivitas IT, diantaranya:

- Visioning networks: jaringan hubungan yang terjadi antara senior management dan TI executives. Tujuannya adalah membantu para eksekutif ini untuk berkolaborasi dalam pembuatan dan pengartikulasian visi strategic perusahaan mengenal nilai dan peranan IT.
- Innovation networks: Jaringan hubungan yang terjadi antara bisnis dan TI executives. Tujuannya adalah membantu para eksekutif ini untuk berkolaborasi dalam menciptakan inovasi-inovasi baik pada produk, jasa, proses bisnis, supply dan value chain perusahaan.
- Sourcing networks : Jaringan hubungan yang terjadi antara TI executives dan eksternal partner. Tujuannya adalah untuk membantu para eksekutif dan pihak luar saling bekerjasama.

IT untuk secara eksplisit mengatur 8 buah proses pembuat nilai (eight value creating processes), dan terdapat 3 proses dalam mengelola TI yaitu :

1. Proses yang berperan sebagai fondasi meliputi manajemen infrastruktur, manajemen sumberdaya manusia, manajemen hubungan/relationship management.
2. Proses utama meliputi value Innovation, Solutions Delivery, Services Provisioning.
3. Proses ketiga yaitu perencanaan strategi dan manajemen keuangan.

Terdapat tiga macam model fungsi IT, diantaranya adalah :

1. The Partner Model

Dimana fungsi TI berperan aktif dan langsung dalam berkolaborasi dengan bisnis guna menciptakan inovasi melalui TI dan merealisasikannya. Cocok bagi perusahaan yang ingin mempromosikan inovasi bisnisnya melalui IT.

- 1) **Prinsip 1:** Co-evolution dilakukan oleh CIO. Dengan meningkatkan customer relationship dan meningkatkan citra merek.
- 2) **Prinsip 2:** Partnership Networks yaitu focus pada innovation dan sourcing networks.
- 3) **Prinsip 3:** Value-creating process yaitu Account manager mencari tahu apa yang menjadi kebutuhan customer dan membuat produk atau servis berdasarkan kebutuhan customer itu sendiri.

2. The Platform Model

Model dimana fungsi TI memberikan aset, pelayanan, dan sumber daya terhadap inovasi bisnis dalam perusahaan. Bisa dikatakan sebagai pencipta inovasi. Mengutamakan dalam pengembangan platform dan kemampuan. Cocok diaplikasikan pada perusahaan global yang banyak divisi dimana masing-masing menjalankan beberapa bisnis yang berbeda.

- 1) **Prinsip 1:** Co-Evolution dilakukan oleh account manager berkolaborasi dengan eksekutif bisnis (CIO).
- 2) **Prinsip 2:** Partnership network fokus terhadap innovation dan sourcing networks.
- 3) **Prinsip 3:** Value-creating Process yaitu Account Manager mencari tahu apa yang menjadi kebutuhan customer dan membuat produk atau servis berdasarkan kebutuhan itu.

3. The Scalable Model

Model dimana fungsi TI menciptakan fleksibilitas yang maksimum dalam hal sumberdaya manusia. Cocok digunakan pada perusahaan global yang bergerak di bidang bisnis yang bergerak di bidang bisnis yang berbeda.

- 1) **Prinsip 1:** Co-Evolution dilakukan oleh eksekutif senior TI untuk mencari inovasi.

- 2) **Prinsip 2:** Partnership network lebih fokus terhadap sourcing network dengan meningkatkan relationship kepada vendor (partner eksternal).
- 3) **Prinsip 3:** Value-Creating Process yaitu adakalanya bekerjasama dengan partner eksternal.

Sejumlah teori mengatakan bahwa karakteristik industri dimana perusahaan itu berada akan sangat mempengaruhi tipe peran teknologi informasi dalam memberikan manfaatnya. Lihatlah beberapa contoh teori yang kerap dipergunakan sebagai berikut:

- Teori Tallon yang membagi peranan teknologi informasi berdasarkan aspek Strategic Positioning dan Operational Effectiveness sehingga didapatkanlah tipe-tipe peran yaitu: Dual Focus, Operations Focus, Market Focus, dan Unfocused.
- Teori Warren McFarlan yang mengklasifikasikan teknologi informasi berdasarkan aspek Business Fuctionality Dependent Upon TI dan aspek TI Development for Competitive Advantage sehingga terdapatlah empat tipe peranan yaitu masing-masing: Stratetic, Turnaround, Factory, dan Support.
- Teori Accounting Practices membagi hakekat teknologi informasi menjadi empat jenis besar yaitu: Cost Center, Profit Center, Investment Center, dan Service Center.

Bukti-bukti dan dukungan teori yang telah dijabarkan di atas telah menjelaskan bahwa TI sangat berperan penting dalam bisnis dan manajemen pada era globalisasi. Pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, fleksibel, dan efisien. Manfaat yang dirasakan bersifat berwujud dan tidak berwujud.

Promosi dalam bisnis merupakan langkah yang paling penting. Tanpa promosi, bisnis tidak akan berjalan dengan baik. Promosi adalah proses komunikasi anatar penjual dan pembeli dengan tujuan akhir adalah penggunaan produk secara kontinu. Penggunaan TI menjadikan proses promosi lebih sederhana, informasi tentang perusahaan maupun produk dapat diakses dengan mudah tanpa terbatas oleh ruang dan waktu.

Hampir seluruh perusahaan memanfaatkan TI sebagai media promosi. Hal ini juga yang tanpa sadar menjadi tolak ukur keberhasilan pemasaran perusahaan. Perusahaan berlomba-lomba untuk mengembangkan

teknologi informasi untuk pemasaran demi mendapatkan citra yang baik di mata konsumen. Perusahaan dengan teknologi informasi yang lemah, maka secara otomatis kalah dalam persaingan.

Pada Hasnur Group Perusahaan yang sudah beridiri 44 tahun ini punya banyak bidang usaha: mining & energy, logging & forestry, agro business, equipment, logistic & transportation, port & infrastructure, dan media. Misinya adalah menjadi perusahaan lokal yang tangguh dan punya reputasi baik secara nasional maupun internasional.

Tentu ini tak mudah, khususnya di back end, mengingat cakupan bisnis perusahaan ini sangat beragam. Untuk mempermudah operasional, Hasnur Group pun memandang perlu menerapkan aplikasi SAP. Maka, melalui salah satu mitranya PT Cubes Consulting, SAP ERP (enterprise resource planning) pun dipilih untuk diterapkan di hampir semua bidang usaha Hasnur Group. Pada tahap pertama, implementasi dilakukan pada 200 pengguna.

Modul yang diimplementasikan, antara lain Sales and Distribution, Material Management, Production Planning, Quality Management, Financial, Costing, dan Business Warehouse. Semua sistem tersebut terintegrasi ke dalam satu kesatuan yang saling mendukung. Sistem ini merupakan sistem jangka panjang yang harus dikembangkan secara terus menerus sesuai dengan aturan bisnis dari setiap perusahaan.

Pemasaran produk baru juga merupakan tahapan penting yang tak luput dari campur tangan IT. Teknologi informasi mempercepat jalannya informasi sampai ke konsumen. Produk yang dipasarkan dengan TI tentu saja lebih melekat di benak konsumen dibanding produk yang masih menganut direct marketing dari pintu ke pintu. Contoh sederhana adalah perbandingan produk yang dipasarkan dengan iklan di televisi dan tidak. Potayo, sebuah produk bubur kentang instan produksi PT. Balimuda Group melakukan pemasaran dengan cara:

1. Direct marketing ke semua retailer besar di Indonesia
2. Iklan melalui facebook dan media onine lainnya
3. Konsultasi kesehatan ke beberapa sekolah besar, dan lain lain



Gambar Potato Mashed Potato

Potayo tidak melakukan pemasaran melalui iklan televisi, diakibatkan oleh beberapa pengalaman bagian marketing perusahaan yang ternyata memberikan hasil kurang baik. Ternyata produk ini namanya tidak booming dimasyarakat, padahal sudah masuk dan tersedia diseluruh outlet Giant dan Carefour di seluruh Indonesia, bahkan produk ini sudah berjalan selama 6 tahun.

Hal sebaliknya dialami oleh White Koffie, sebuah terobosan baru dalam dunia kopi. Kopi ini sudah mengalami fermentasi untuk menghilangkan asam gastric yang menyebabkan nyeri lambung. Produk ini muncul Desember 2010, jauh lebih muda dari Potayo, namun sudah dikenal masyarakat luas. Perbedaannya sederhana, White Koffie dipasarkan dengan iklan di televisi, yang tidak dilakukan Potayo.



Kopi Luwak White Koffie

Universal Audio (UAudio) dan Presonus Studio One adalah salah satu contoh perusahaan yang memanfaatkan peran TI dalam mempromosikan produk dan mengembangkan inovasi produk. Universal Audio adalah perusahaan yang memproduksi hardware dan software Audio, registrasi yang dilakukan oleh UAudio berguna untuk Authorization plugin software Uaudio untuk menghindari terjadinya pembajakan karena setiap pembelian plugin akan terlebih dahulu dicocokkan antara kode unik yang terdapat pada CPU dengan kode registrasi konsumen.

Database konsumen juga dimanfaatkan sebagai wadah komunikasi antar konsumen, secara langsung konsumen yang telah meregistrasi produk Uaudio akan terdaftar sebagai anggota forum yang dapat berinteraksi dengan konsumen lain, dimulai dari pengalaman menggunakan produk Uaudio, tips dan trik seputar audio, keluhan-keluhan yang mereka dapatkan selama menggunakan produk Uaudio, hingga saran mereka dalam pengembangan produk Uaudio kedepannya.

Studio One adalah Software Digital Audio Workstation (DAW) yang diproduksi oleh Presonus. Awalnya Presonus adalah produsen hardware audio dan awal 2009 mereka mencoba untuk memproduksi software DAW yaitu Studio One, dengan menggunakan peran TI yaitu dengan memanfaatkan database email konsumen yang mereka dapatkan dari registrasi online produk hardware mereka, prototype studio one diberikan secara gratis kepada beberapa konsumen dan beberapa Sound Engineer di beberapa negara, dengan harapan adanya umpan balik berupa saran dan kritik setelah menggunakan prototype studio one. Dari hasil umpan balik tersebut tidak mengherankan studio one hanya membutuhkan waktu kurang dari 2 tahun untuk menjadi salah satu pemimpin pasar software DAW, hal ini terlihat dari beberapa penghargaan yang mereka dapatkan sebagai DAW terbaik pada tahun 2010 dan 2011

Peran Teknologi Informasi dalam Manajemen Strategik

Teknologi Informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan dan merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan.

Teknologi ini menggunakan seperangkat komputer untuk mengolah data, sistem jaringan untuk menghubungkan satu komputer dengan komputer yang lainnya sesuai dengan kebutuhan, dan teknologi telekomunikasi digunakan agar data dapat disebar dan diakses secara global.

Terdapat tiga sasaran utama dari upaya penerapan **Teknologi Informasi** dan Sistem Informasi dalam suatu organisasi. Pertama, memperbaiki efisiensi kerja dengan melakukan otomasi berbagai proses yang mengelola informasi. Kedua, meningkatkan keefektifan manajemen dengan memuaskan kebutuhan informasi guna pengambilan keputusan. Ketiga, memperbaiki daya saing atau meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dengan merubah gaya dan cara berbisnis (Ward and Peppard, 2002).

Sering ditemukan bahwa penerapan **Teknologi Informasi** kurang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan kesuksesan bisnis organisasi maupun peningkatan daya saing organisasi. Hal tersebut terjadi akibat penerapan SI/TI yang hanya berfokus pada teknologinya saja. Oleh karena itu, cara efektif untuk mendapatkan manfaat strategis dari penerapan **Teknologi Informasi** adalah dengan berkonsentrasi pada kaji ulang bisnis (rethinking business) melalui analisis masalah bisnis saat ini dan perubahan lingkungannya serta mempertimbangkan **Teknologi Informasi** sebagai bagian solusi (Earl, 1992).

Perencanaan strategis **Teknologi Informasi** mempelajari pengaruh **Teknologi Informasi** terhadap kinerja bisnis dan kontribusi bagi organisasi dalam memilih langkah-langkah strategis. Selain itu, perencanaan strategis **Teknologi Informasi** juga menjelaskan berbagai tools, teknik, dan kerangka kerja bagi manajemen untuk menyelaraskan strategi **Teknologi Informasi** dengan strategi bisnis, bahkan mencari kesempatan baru melalui penerapan teknologi yang inovatif (Ward & Peppard, 2002).

Beberapa karakteristik dari perencanaan strategis **Teknologi Informasi** antara lain adalah adanya misi utama : keunggulan strategis atau kompetitif dan kaitannya dengan strategi bisnis; adanya arahan dari eksekutif atau manajemen senior dan pengguna; serta pendekatan utama berupa inovasi pengguna dan kombinasi pengembangan bottom up dan analisa top down (Pant & Hsu, 1995).

BAB XII

PERAN DAN STRATEGI MANAJEMEN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MEMBANGUN SUSTAINABILITAS INDUSTRI DAN BISNIS DALAM ERA GLOBALISASI

Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (Information and Communication Technology/ICT) di dunia telah semakin luas. Hal ini dapat dilihat dari penggunaan ICT yang tidak terbatas pada bidang perdagangan saja, melainkan juga dalam bidang-bidang lain, seperti bidang pendidikan, bidang pertahanan dan keamanan negara, sosial dan sebagainya. ICT ini dipergunakan karena memiliki berbagai kelebihan yang menguntungkan dibandingkan cara-cara tradisional. Kelebihan ICT ini dapat dilihat dalam hal kecepatan, kemudahan dan biaya yang lebih murah. Kelebihan ini dapat diilustrasikan dengan kasus sebagai berikut : misalnya A adalah seorang penjual barang yang berada di Indonesia dan B adalah pembeli yang berada di Belanda. Kemudian B berniat membeli barang yang dijual oleh A. Apabila menggunakan cara tradisional maka B harus mendatangi negara tempat A berada untuk membuat perjanjian pembelian atau sebaliknya. Tetapi dengan mempergunakan internet misalnya maka dengan saling mengirimkan email saja perjanjian jual beli ini dapat dibuat.

Dengan kelebihan-kelebihan seperti yang telah diuraikan dengan ilustrasi di atas, maka dapat dikatakan bahwa dengan mempergunakan ICT maka efisiensi dalam gerak kehidupan manusia dalam berinteraksi dengan sesamanya dapat terwujud. Efisiensi ini sendiri berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas dari interaksi yang terjadi, karena dengan mempergunakan ICT dalam interaksi yang terjadi maka dengan mempertimbangkan keuntungan-keuntungan yang didapat dari penerapan ICT ini dapat semakin meningkatkan kuantitas dan kualitas dari interaksi tersebut. Oleh sebab itu ICT banyak diterapkan dalam berbagai bidang kehidupan manusia, dan dengan keuntungan-keuntungan yang ditawarkan oleh teknologi informasi.

Pengaruh yang sangat kuat dari globalisasi adalah melembaganya citra baru, yaitu perdagangan bebas yang akan memberikan peningkatan kesejahteraan bagi bangsa-bangsa yang konvergen. Dunia baru kita adalah dunia perdagangan dalam arti yang seluas-luasnya, yakni dunia yang tidak mengenal batas-batas geografis satu negara. Pembatas yang ada hanyalah kemampuan kita bersaing dengan para pengusaha di dan dari negara lain baik di dalam negeri maupun di pasar internasional. Seandainya globalisasi berjalan mulus, maka seluruh penduduk di dunia ini akan lebih baik dan sejahtera. Tetapi kenyataannya ketimpangan antara negara industri maju dengan dengan negara lainnya terus melebar. Krisis keuangan dan ekonomi pada tahun 1997 yang melanda sebagian besar negara Asia, makin memperparah ketimpangan yang terjadi. Brand, standards and quality telah menjadi ciri utama globalisasi yang berlaku di mana saja. Dengan terbukanya lalulintas produk dan komoditi, serta rendahnya tenaga kerja di beberapa negara berkembang, maka negara-negara G-8 telah mengembangkan strategi yang mempertahankan hegemoni teknologi dan industri. Mengambil keuntungan dari keadaan tersebut, perusahaan-perusahaan telah memperlebar supply chainnya dengan cara *outsourcing*. Memanfaatkan sumber-sumber murah (*low cost*) untuk proses produksi, pemilik *proprietary technology* terpaksa membagi menjadi komponen-komponen agar dapat dibuat dimana saja. Dengan konsep modular yang diterapkan dalam desain, produk serta jasa. Dengan demikian pemilik teknologi masih menguasai keunggulan teknologinya, walaupun desain dan produksi dilakukan di negara-negara dengan tenaga kerja rendah. Bersamaan dengan konsep modular dalam memanfaatkan *global supply chain*, maka pengetahuanpun semakin *codified*. Hal ini juga berlaku bagi pengetahuan yang telah berkembang dalam masyarakat. Dengan perkembangan tersebut serta didukung makin canggihnya digitalisasi dan komunikasi, akan memudahkan bagi negara-negara berkembang mendapatkan informasi terkini dari perkembangan teknologi. Walaupun demikian globalisasi mengalir terus dengan deras, keterbukaan informasi telah menjadikan sebagian masyarakat kita hidup seperti di negara maju lainnya, budaya internasional sudah menyusup ke dalam kehidupan kita. Ditambah lagi dengan keberadaan perusahaan multinasional dan profesional asing yang ikut mempercepat proses perubahan budaya khususnya di kota-kota besar.

Permasalahan yang ada dalam bidang teknologi informasi di Indonesia adalah seperti yang dinyatakan oleh Bambang Bintoro Soedjito, Deputy Bidang Produksi, Perdagangan dan Prasarana BAPPENAS, dalam makalahnya yang berjudul “ kerangka Kerja dan Strategi Pengembangan Teknologi Informasi Nasional (N-IT Framework), yaitu antara lain :

- efisiensi dan produktivitas dalam pembelajaran TI
- kurang jelasnya tujuan investasi TI
- kurangnya koordinasi proyek TI, sehingga sistem yang tumpang tindih dan tingkat integrasi yang rendah
- hambatan dalam pengelolaan administrasi TI
- munculnya digital divide antara negara maju dan berkembang serta antar daerah di Indonesia

Untuk menjawab permasalahan itu maka dibutuhkan suatu panduan nasional untuk pengembangan dan penerapan TI yang dituangkan ke dalam kerangka dan strategi pengembangan TI nasional yang akan menjadi landasan untuk :

- meningkatkan daya saing dalam menjawab tantangan persaingan global
- mendukung terbentuknya masyarakat informasi global
- memperkecil digital divide dengan negara maju dan antar daerah di Indonesia

Kreativitas dan inovasi merupakan ujung tombak dalam menghadapi persaingan global yang berkembang dinamis. Kreativitas dan inovasi dapat terjadi di semua lapisan masyarakat dan tidak tergantung tingkat pendidikan. Prakondisi yang penting untuk mendukung proses kreativitas dan inovasi adalah tingginya tingkat kepekaan terhadap kebutuhan masyarakat atau terhadap perubahan lingkungan. Setiap perubahan, reformasi atau transformasi memerlukan penyesuaian. Kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dinamakan daya adaptasi. Proses perubahan yang sedang kita hadapi baik secara global maupun di negara kita masih berlangsung dengan laju yang semakin cepat. Dalam iklim yang penuh dengan kompetisi, dengan sendirinya akan terjadi proses seleksi. Individu, perusahaan atau bangsa yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam menyesuaikan perilakunya terhadap perubahan, akan berhasil dalam seleksi tersebut. Konsep daya adaptasi lebih menekankan

pada kemampuan menyesuaikan diri melalui learning process terhadap perubahan lingkungan.

Inovasi adalah sesuatu yang baru atau perbaikan penting. Merupakan hasil dari kreasi atau transformasi dari inventions, discoveries, ide, analisa, pengetahuan maupun data/informasi. Inovasi dalam sehari-hari diartikan dalam dua pengertian. Yang pertama, diartikan sesuatu ide, atau obyek baru yang dimanfaatkan oleh seseorang atau masyarakat. Pengertian yang kedua adalah bukan produk atau ide, tetapi bagaimana sesuatu yang baru tersebut dapat terbentuk dan dimanfaatkan dalam masyarakat dalam arti prosesnya. Daya inovasi adalah kemampuan individu atau masyarakat memanipulasi atau mengintervensi lingkungan menurut kepentingan individu atau masyarakat tersebut. Seperti yang sering dikatakan “innovation insome sense called forth or triggered in response to demands” atau sering disebut market pull atau demand pull. Tetapi disisi lain kemampuan ilmu pengetahuan dapat mempengaruhi proses inovasi dan disebut dengan “technical knowledge push” atau “technology push”. Tetapi dengan kemudahan mendapatkan informasi sekarang ini, khususnya dengan perkembangan Institute Computing Technology (ICT), maka “technology push” ini dapat dilakukan dengan lebih mudah dengan memanfaatkan sumber yang hampir tidak terbatas. Terbentuknya inovasi merupakan proses yang kompleks, memanfaatkan hasil-hasil dari kegiatan teknologi. Inovasi teknologi berbentuk sesuatu yang baru, atau merupakan perbaikan penting baik berupa produk, proses maupun service. Hasil inovasi teknologi, biasanya muncul dengan beberapa bentuk, seperti penemuan, desain, data-data baru ataupun pengetahuan baru. Dari hasil temuan tersebut dapat menghasilkan inovasi. Tidak semua inovasi memerlukan penemuan (invention) baru, kadang-kadang hanya merupakan perubahan-perubahan kecil. Penyebaran informasi inovasi teknologi di semua negara dan khususnya di negara industri maju sangat tergantung dari beberapa faktor ekonomi, sosial dan politik dari sistem lingkungan sosial-budaya masyarakatnya. Penyebaran tergantung dari kemampuan pemasaran, distribusi, penjualan, pelayanan purna jual dan cara pendanaan. Penyebaran dimulai dari dengan riset pasar dan perilaku pasar. Perlu diciptakan trend setter atau opinion leader. Di dalam budaya kontemporer barat, yang sangat mempengaruhi penyebaran inovasi teknologi adalah pandangan ”ingin yang baru”, ”lebih besar” atau “lebih bagus”. Strategi “new” atau ”improved” dilakukan. Selain itu penyebaran

teknologi juga dipengaruhi oleh situasi politik di dalam dan di luar negeri. Beberapa negara telah melakukan konsep *costinnovation*, untuk bisa mengejar ketertinggalan dari negara-negara maju, serta memberikan keleluasaan kepada manajemen untuk mengambil keputusan kebutuhan masyarakat dengan image dan standart yang sama di seluruh dunia, menjadikan pasar lokal, regional dan global menyatu.

Dalam proses transformasi yang panjang dari ekonomi sentralistik menuju ekonomi pasar, perusahaan nasional diberi akses untuk memanfaatkan seluas-luasnya aset dan kekayaan intelektual (IP) yang dimiliki negara dengan biaya yang sangat rendah. Sehingga utilisasi aset negara menjadi lebih produktif melalui kombinasi dengan aset swasta dan pasar uang. Sebagai contoh adalah tumbuhnya Lenovo yang dimulai tahun 1984 sebagai perusahaan di dalam ICT yang merupakan bagian dari Chinese Academy of Science. ICT memberikan pinjaman sebagai *start up capital*. Pada awalnya ruangan kerjapun diberikan oleh ICT, ilmuwan dan engineer yang bekerja. Hal ini dilakukan oleh pemerintah China dalam rangka reformasi sistem IPTEK mereka. China mempunyai berbagai teknologi, pengetahuan dan kemampuan sebagai peninggalan sistem yang lama. Kemampuan tersebut tersebar diberbagai lembaga penelitian dan industri militer. Kemampuan inilah yang memungkinkan perusahaan China membiayai inovasi.

Inovasi dapat diistilahkan sebagai menemukan cara baru untuk menjalankan usaha, termasuk di dalamnya pengembangan produk baru dan cara baru dalam memproduksi atau mendistribusi produk dan jasa. Berikut adalah tabel contoh kegunaan dari strategi bersaing untuk menghadapi setiap faktor persaingan :

Tabel :12. 1

	Konsumen	Pemasok	Pesaing	Pendtg baru	Pengganti
Tujuan strategis	Menarik konsumen baru dan mengikat konsumen sekarang dengan switching cost	Mengikat pemasok dengan switching cost	Menghalau rintangan untuk memasuki industri	Membuat rintangan untuk memasuki industri	Membuat produk pengganti menjadi tidak menarik
Strategi keunggulan biaya	Menawarkan harga yang lebih murah	Menolong pemasok menurunkan biaya	Memiliki harga yang lebih rendah dari pesaing	Membuat investasi baru tidak menarik	Membuat penggantian secara ekonomi tidak mungkin
Strategi perbedaan	Menyediakan kualitas lebih baik	Menolong pemasok meningkatkan pelayanan	Merebut persaingan dengan fitur yang unik	Mempersulit masuknya produk baru	Menyediakan fitur yang ada di produk pengganti
Strategi inovasi	Menyediakan produk baru	Menyediakan layanan pasokan yang unik	Menyediakan produk dan jasa yang berbeda	Memasuki bisnis pendatang baru yang potensial	Memproduksi produk pengganti

Peran Strategis untuk Sistem Informasi

Sistem informasi manajemen (SIM) dapat menolong perusahaan untuk :

1. Meningkatkan efisiensi operasional

Investasi di dalam teknologi sistem informasi dapat menolong operasi perusahaan menjadi lebih efisien. Efisiensi operasional membuat perusahaan dapat menjalankan strategi keunggulan biaya (low-cost leadership). Dengan menanamkan investasi pada teknologi sistem informasi, perusahaan juga dapat menanamkan rintangan untuk memasuki industri tersebut (barriers to entry) dengan jalan meningkatkan besarnya investasi atau kerumitan teknologi yang diperlukan untuk memasuki persaingan pasar. Selain itu, cara lain yang dapat ditempuh adalah mengikat (lock in) konsumen dan pemasok dengan cara membangun hubungan baru yang lebih bernilai dengan mereka.

2. Memperkenalkan inovasi dalam bisnis

Penggunaan ATM (automated teller machine) dalam perbankan merupakan contoh yang baik dari inovasi teknologi sistem informasi. Dengan adanya ATM, bank-bank besar dapat memperoleh keuntungan strategis melebihi pesaing mereka yang berlangsung beberapa tahun.

Perkembangan teknologi web begitu cepat. Web merupakan sistem komunikasi baru, dimana teknik hypertext yang dijadikan sebagai standart. Sejalan dengan itu pembuatan Web-Server untuk menyampaikan

atau mendapatkan informasi atau dari publik telah meningkat secara eksponensial. Jadi web merupakan sistem komunikasi dan web dapat dipakai dalam jaringan yang berbeda bahkan dapat dipakai dalam seluruh jaringan. Sejalan dengan kemajuan teknologi web, maka terjadi pula beragam kemajuan orang memanfaatkan aplikasi internet baik ke dalam intranet maupun ke dalam extranet.

Penekanan utama dalam sistem informasi strategis adalah membangun biaya pertukaran (switching costs) ke dalam hubungan antara perusahaan dengan konsumen atau pemasoknya. Sebuah contoh yang bagus dari hal ini adalah sistem reservasi penerbangan terkomputerisasi yang ditawarkan kepada agen perjalanan oleh perusahaan penerbangan besar. Bila sebuah agen perjalanan telah menjalankan sistem reservasi terkomputerisasi tersebut, maka mereka akan segan untuk menggunakan sistem reservasi dari penerbangan lain

3. Membangun sumber-sumber informasi strategis

Teknologi sistem informasi memungkinkan perusahaan untuk membangun sumber informasi strategis sehingga mendapat kesempatan dalam keuntungan strategis. Hal ini berarti memperoleh perangkat keras dan perangkat lunak, mengembangkan jaringan telekomunikasi , menyewa spesialis sistem informasi, dan melatih end users.

Sistem informasi memungkinkan perusahaan untuk membuat basis informasi strategis (strategic information base) yang dapat menyediakan informasi untuk mendukung strategi bersaing perusahaan. Informasi ini merupakan aset yang sangat berharga dalam meningkatkan operasi yang efisien dan manajemen yang efektif dari perusahaan. Sebagai contoh, banyak usaha yang menggunakan informasi berbasis komputer tentang konsumen mereka untuk membantu merancang kampanye pemasaran untuk menjual produk baru kepada konsumen

Perubahan Peranan Sistem Informasi

Sampai pada tahun 1960-an, peran sistem informasi masih sederhana : memproses transaksi, menyimpan data, accounting, dan aplikasi proses data elektronik (electronic data processing) lainnya.

Pada tahun 1970-an, informasi spesifikasi awal produk yang dibuat oleh information reporting systems tidak dapat memenuhi kebutuhan pengambilan keputusan manajemen. Oleh karena itu dibuatlah suatu

konsep decision support systems (DSS). Peranan baru ini adalah menyediakan dukungan interaktif kepada manajemen untuk proses pengambilan keputusan mereka.

Pada tahun 1980-an, perkembangan yang cepat dari tenaga proses mikrokomputer, aplikasi perangkat lunak, dan jaringan telekomunikasi menimbulkan apa yang disebut dengan enduser computing. Kemudian konsep executive information systems (ESS) dibangun, dimana sistem informasi ini memberikan jalan yang mudah bagi manajemen atas untuk mendapatkan informasi kritikal yang diinginkan ketika sedang dibutuhkan. Pengembangan dan aplikasi dari teknik kecerdasan buatan atau artificial intelligence (AI) memberi gebrakan baru dalam sistem informasi bisnis. Sistem pakar atau expert systems (ES) dan sistem berbasis pengetahuan membuat peran baru bagi sistem informasi.

Sebuah peran baru yang penting bagi sistem informasi muncul di tahun 1980-an dan diharapkan terus berlanjut sampai ke tahun 1990-an. Peran tersebut adalah konsep peran strategis (strategic role) dari sistem informasi yang disebut strategic information systems (SIS). Pada konsep ini, sistem informasi diharapkan untuk memainkan peranan langsung dalam mencapai tujuan atau sasaran strategis dari perusahaan. Hal ini memberikan tanggung jawab baru bagi sistem informasi di dalam bisnis.

Sistem Informasi untuk Operasi Bisnis

Peranan sistem informasi untuk operasi bisnis adalah untuk memproses transaksi bisnis, mengontrol proses industrial, dan mendukung komunikasi serta produktivitas kantor secara efisien.

➤ Transaction Processing Systems

Transaction processing systems (TPS) berkembang dari sistem informasi manual untuk sistem proses data dengan bantuan mesin menjadi sistem proses data elektronik (electronic data processing systems). Transaction processing systems mencatat dan memproses data hasil dari transaksi bisnis, seperti penjualan, pembelian dan perubahan persediaan/inventori. Transaction processing systems menghasilkan berbagai informasi produk untuk penggunaan internal maupun eksternal. Sebagai contoh, TPS membuat permintaan konsumen, cek gaji karyawan, kwitansi penjualan, order pembelian, formulir pajak, dan

rekening keuangan. TPS juga memperbaharui database yang digunakan perusahaan untuk diproses lebih lanjut oleh SIM.

➤ Process Control Systems

Sistem informasi operasi secara rutin membuat keputusan yang mengendalikan proses operasional, seperti keputusan pengendalian produksi. Hal ini melibatkan process control systems (PCS) yang keputusannya mengatur proses produk fisik yang secara otomatis dibuat oleh komputer. Kilang minyak petroleum dan jalur perakitan (assembly lines) dari pabrik-pabrik yang otomatis menggunakan sistem ini.

➤ Office Automation Systems

Office Automation Systems (OAS) mengumpulkan, memproses, menyimpan dan mengirim data dan informasi dalam bentuk komunikasi kantor elektronik. Contoh dari office automation (OA) adalah word processing, surat elektronik (electronic mail), teleconferencing.

Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen

Sistem informasi manajemen atau SIM (management information system) adalah sistem informasi yang dirancang untuk menyediakan informasi akurat, tepat waktu, dan relevan yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan oleh para manajer. Konsep SIM adalah meniadakan pengembangan yang tidak efisien dan penggunaan komputer yang tidak efektif. Konsep SIM sangat penting untuk sistem informasi yang efektif efisien karena :

- Menekankan pada orientasi manajemen (management orientation) dari pemrosesan informasi pada bisnis yang bertujuan mendukung pengambilan keputusan manajemen (management decision making)
- Menekankan bahwa kerangka sistem (system framework) harus digunakan untuk mengatur penggunaan sistem informasi. Penggunaan sistem informasi pada bisnis harus dilihat sebagai suatu integrasi dan berhubungan, tidak sebagai proses yang berdiri sendiri.

Secara garis besar SIM terdiri dari 3 macam yaitu : Information reporting systems, decision support systems dan executive information systems

▶ Information Reporting Systems

Information reporting systems (IRS) menyediakan informasi produk bagi manajerial end users untuk membantu mereka dalam pengambilan keputusan dari hari ke hari. Akses data IRS berisi informasi tentang operasi internal yang telah diproses sebelumnya oleh transaction processing systems. Informasi produk memberi gambaran dan laporan yang dapat dilengkapi (1) berdasarkan permintaan, (2) secara periodik, atau (3) ketika terjadi situasi pengecualian. Sebagai contoh, manajer penjualan dapat menerima laporan analisa penjualan setiap minggunya untuk mengevaluasi hasil penjualan produk.

▶ Decision Support Systems

Decision Support Systems (DSS), merupakan kemajuan dari information reporting systems dan transaction processing systems. DSS adalah interaktif, sistem informasi berbasis komputer yang menggunakan model keputusan dan database khusus untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi manajerial end users. Sebagai contoh, program kertas kerja elektronik memudahkan manajerial end user menerima respon secara interaktif untuk peramalan penjualan atau keuntungan.

▶ Executive Information Systems

Executive Information Systems (EIS) adalah tipe SIM yang sesuai untuk kebutuhan informasi startegis bagi manajemen atas. Tujuan dari sistem informasi eksekutif berbasis komputer adalah menyediakan akses yang mudah dan cepat untuk informasi selektif tentang faktor-faktor kunci dalam menjalankan tujuan strategis perusahaan bagi manajemen atas. Jadi EIS harus mudah untuk dioperasikan dan dimengerti.

Expert Systems

Adalah sistem pakar merupakan salah satu aplikasi artificial intelligence (AI) yang paling banyak digunakan. Expert systems (ES) adalah sistem informasi berbasis pengetahuan yang menggunakan pengetahuannya untuk bertindak sebagai konsultan ahli dalam area yang spesifik kepada pengguna. ES telah digunakan di dalam berbagai bidang seperti kedokteran, teknik, ilmu fisika dan bisnis. Sebagai contoh, ES digunakan untuk mendiagnosa penyakit, pencairan mineral, menganalisa senyawa kimia dan perencanaan keuangan.

End User Computing Systems

End user computing (EUC) systems adalah sistem informasi berbasis komputer yang secara langsung mendukung aplikasi operasional dan manajerial oleh end users. Dalam EUC systems, end users menggunakan stasiun kerja mikrokomputer dan bermacam perangkat lunak untuk mendapatkan kembali informasi, pendukung keputusan dan pengembangan aplikasi. Sebagai contoh, pengguna dapat mengirim surat elektronik, menggerakkan model analitik atau membangun aplikasi bisnis yang baru.

Sistem informasi dapat memainkan peran yang besar dalam mendukung tujuan strategis dari sebuah perusahaan dapat bertahan dan sukses dalam waktu lama jika perusahaan itu sukses membangun strategi untuk melawan kekuatan persaingan yang berupa : persaingan dari para pesaing yang berada di industri yang sama, ancaman dari perusahaan baru, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar menawar dari konsumen dan kekuatan tawar menawar dari pemasok.

DAFTAR PUSTAKA

- Anni. L, Wennadi. L.Y, Udaya. J, 2013, *Manajemen Strategik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Anoraga, Panji, 1997, *Manajemen Bisnis*, PT. Rineka Cipta, Bandung.
- Alma, Buchari, 2004, *Manajemen Pemasaran dan Jasa edisi revisi Cet VI*, ALFABETA, Bandung.
- Angipora, Marius P, 1999, *Dasar-Dasar Pemasaran*, Grafindo Persada, Jakarta.
- Asri, Marwan, 1991, *Marketing Cet II Ed. I*, Yogyakarta, UPP-AMP YKPN.
- Hariadi, Bambang. 2003. Strategi Manajemen. Malang: Banyumedia Publishing.
- Mulyadi. 2001. Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R., Manajemen Strategi Konsep, Salemba Empat, Jakarta.
- Fuad, M., dkk., Pengantar Bisnis, Cetakan Keempat, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Griffin, Ricky W. dan Ronald J. Ebert, Bisnis; Alih Bahasa, Benyamin Molan, Edisi Ketujuh, Indeks, Jakarta, 2005.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L., Manajemen Strategis, Andi, Yogyakarta, 2003.
- Husein, Umar, Strategic Manajemen in Action, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003.
- Laksana, Ujung, Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapannya Dalam Pemasaran, Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2008.
- Lupiyoadi, Rambat, Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktek, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga, Salemba Empat, Jakarta, 2004.
- Machfoedz, Mahmud, Pengantar Bisnis, Edisi Pertama, Yogyakarta: Andi, 2007.
- Prasetyo, W, dkk., Belajar dari Kegagalan Bisnis Lele, Cetakan Pertama, Penebar Swadaya, Jakarta, 2013.

- Morrysey, George, 1988, *Pedoman Dasar Manajemen Pemasaran*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Moleong, Lexy J, 1999, *Metode Penelitian Kualitatif*, PT. Remmaja Rosda Karya, Bandung.
- Purnama, C.M. Lingga, *Strategic Marketing Plan*, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
- Solihin, Ismail, *Pengantar Bisnis*, Kencana Prenada Media Grup, Jakarta, 2006. Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis (Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*, Cetakan Keempatbelas, Alfabeta, Bandung, 2009.
- Tjiptono, Fandi dan Anatasya Diana, *Total Quality Management*, Edisi kelima (revisi): Andi, Yogyakarta, 2003.
- Robinson ,Richard B & Pearce, John, 1997, *Manajemen Strategi Cet II*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Robinson & Pearce, 1997, *Manajemen Strategik Jilid Satu*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. 2010. *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.

MANAJEMEN STRATEGI

Aplikasi
DI ERA
DIGITAL



Diterbitkan:

CV. ASWAJA PRESSINDO

Anggota IKAPI No 071 / DIY / 2011

Jl. Plosokuning V No. 73, Minomartani, Yogyakarta

Telp (0274) 4462377

Email: aswajapressindo@gmail.com

Website: www.aswajapressindo.co.id