

Bab **1**
Pendahuluan

Materi Minggu 1

Pendahuluan

1.1. Pengertian Manajemen Strategik

Menurut Pearce dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sarana organisasi.

Menurut Nawawi, manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Menurut Fred R. Davis (2004), manajemen strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Husein Umar (1999), manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang/

Sederhananya, manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan:

- a. Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
- b. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
- c. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya.
- d. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
- e. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.

- f. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Manajemen strategik berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategik adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis di saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

1.2. Ruang Lingkup Manajemen Strategik

Ruang lingkup manajemen strategik dibagi menjadi 2, yaitu:

- a. Lingkungan Luar (*Eksternal*)

Terdiri dari:

- Lingkungan umum

Meliputi ekonomi, politik hukum, sosio-kultural (budaya), teknologi, dimensi internasional (seperti globalisasi dan paham ekonomi), dan kondisi lingkungan alam.

- Lingkungan khusus

Meliputi pemilik (*stockholder*), pelanggan (*customer*), klien, pemasok (*supplier*), pesaing, suplai tenaga kerja, badan pemerintah, lembaga keuangan, media, dan serikat pekerja.

- b. Lingkungan Dalam (*Internal*)

Terdiri dari:

- Manusia (*specialized* dan *managerial personal*).
- Finansial (sumber, alokasi, dan kontrol dana).
- Fisik (gedung, kantor, dll).
- Sistem dan teknologi.
- Sistem nilai dan budaya organisasi.

Untuk mengukur dan menganalisis lingkungan ini digunakan analisis SWOT.

1.3. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Strategik

Perencanaan strategik merupakan proses sistematis yang berkesinambungan, melalui proses pembuatan keputusan dengan memanfaatkan sebanyak mungkin pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis berbagai kegiatan untuk melaksanakan keputusan tersebut, dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang sistematis pula. Jadi tidak berlebihan jika dikatakan bahwa perencana strategik merupakan bagian terpenting dalam penyelenggaraan manajemen strategik.

Untuk pertama kalinya manajemen strategik dikembangkan dalam kalangan militer Indonesia pada awal dasawarsa tujuh puluhan, guna mewujudkan suatu tatanan kekuatan nasional yang berperan

melindungi keutuhan teritori serta kedaulatan bangsa dan negara. Tatanan tersebut hingga saat ini dikenal sebagai sistem manajemen sumber daya pertahanan dan keamanan dengan Sistem Perencanaan Strategis Pertahanan Keamanan Negara (Sisrenstra Hankamneg) sebagai perwujudan rencana tindakan dan kegiatan mendasar dalam pola implementasi.

Ketika itu ada kecenderungan manajemen strategis versi ABRI ini hendak dijadikan model untuk mendukung perencanaan strategis pembangunan nasional versi pemerintah, akan tetapi hal ini tidak berkembang sebagai keputusan manajerial, kecuali pro dan kontra kehendak masing-masing. Ketika lingkungan mendadak berubah dalam suatu era reformasi menuju pemerintahan demokratis (*democratic governance*) yang mengandaikan semua itu dirumuskan dan dilaksanakan dengan parameter prinsip supremasi otoritas politik (*civilian supremacy*), mekanisme *checks and balances* dan tersedianya instrumen transparansi kebijakan yang membuka peluang bagi akuntabilitas publik, maka berkembanglah pemahaman dan pengetahuan praktis tentang perencanaan strategis sehingga banyak pihak mulai melihat secara terbuka dan meragukan kontribusi riil yang disumbangkan oleh manajemen strategis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang overlap dengan tujuan ABRI.

Lalu mulai dikeluhkan tentang fungsi dan efektifitas perencanaan strategis, di saat yang sama juga mulai dirasakan sulitnya melakukan eksekusi strategi seperti yang telah direncanakan. Manajemen strategik hanya memberi perhatian pada faktor *internal* organisasi (ABRI), khususnya manajemen keuangan. Dengan kata lain, baik dalam wilayah perencanaan strategik maupun implementasi strategik, posisi manajemen strategik dikalangan TNI saat ini sedang dipertanyakan terlebih dengan semakin meningkatnya turbulensi lingkungan strategis dan intensitas pembaruan.

Sementara itu sebagai buah reformasi telah terbentuk dasar-dasar perubahan di bidang manajemen pemerintahan dan pembangunan yang terwujud dalam UU No. 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, kemudian ditindaklanjuti oleh pemerintah dengan menerbitkan Inpres No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dari sinilah diawali tahap baru di mana manajemen strategik berusaha memperoleh posisinya seirama dengan kompleksitas permasalahan negara. Sekalipun hingga saat ini hasilnya belum sepenuhnya dapat dicapai, dalam arti bahwa belum sepenuhnya instansi pemerintah, termasuk Dephan dan TNI mampu melaksanakannya, akan tetapi tanda-tanda positif tampak terlihat secara transparan. Konsep, asumsi, proses dan teknik analisis dicoba diperbarui dan sedapat mungkin dikembangkan untuk memperoleh perannya sebagai alat bantu pengambilan keputusan manajerial yang handal.

Semua itu menggambarkan bahwa dalam era reformasi ini, manajemen strategis berada dalam nuansa transisi, termasuk di dalamnya manajemen sumber daya pertahanan dan keamanan sebagai manajemen strategik TNI yang saat ini menghadapi turbulensi perubahan lingkungan strategik demikian cepat. Seharusnya diperlukan juga mencari bentuk baru, tidak dengan cara *slow motion* akan tetapi proaktif dengan menyikapi perubahan lingkungan strategik.

Dengan demikian TNI akan memiliki kesiapan yang lebih dari cukup untuk mengantisipasi dan mengeksplorasi peluang yang muncul. Mereka diharapkan tidak terjebak pada sikap anti perubahan yang lebih disebabkan oleh perumusan strategi pertahanan yang hanya dilandasi oleh kebiasaan, tunduk (loyalitas) pada pimpinan, berpikir *incremental* dan *gradual*. Yang sering menjadi pertanyaan adalah apakah TNI sebagai organisasi yang non profit, melakukan berbagai bentuk pengeluaran guna membiayai kegiatan-kegiatan yang dilakukan harus dibatasi oleh kemampuan ekonomi negara dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik sebagai suatu keniscayaan? Sementara faktanya kita dihadapkan pada kondisi hutang luar negeri (pemerintah dan swasta) sebesar US \$ 131,2 miliar, dan

permasalahan ekonomi lain yang sangat parah. Apakah itu berarti mutlak diperlukannya berbagai tindakan penghematan/efisiensi, lalu apakah manajemen strategis memberi jaminan pencapaian tujuan organisasi atau langkah awal efisiensi pencapaian tujuan organisasi? Dan apakah para pemimpin menyadari pentingnya pola berpikir strategis dan efisien dalam proses manajemen pengelolaan pertahanan negara yang dimulai dari penataan *internal* tanpa mengabaikan pengaruh eksternal?

Model manajemen strategis yang canggih seperti kita jumpai saat ini, dengan analisis lingkungan, analisis profil jati diri, strategi, misi dan visi organisasi di mana 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 strategis yang ada amat sederhana hanya memberikan titik berat pada pemenuhan standar-standar operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, khususnya standar keuangan dan produktivitas (*output*).

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 strategis, dengan menggunakan tolok ukur waktu di negara maju dapat dikelompokkan dalam empat tahapan berikut ini:

- a. Anggaran dan pengawasan keuangan
- b. Perencanaan jangka panjang
- c. Perencanaan strategis
- d. Manajemen strategis

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 tren 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 sumber daya 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, mengetengahkan berbagai konsep dan analisa baru yang disebabkan karena lingkungan organisasi telah banyak berubah, khususnya sejak dasawarsa enam puluhan di mana ekonomi tumbuh tidak sepesat sebelumnya. Tingkat persaingan antar organisasi semakin tajam, sehingga diperlukan analisa perkembangan lingkungan strategik. Di sinilah sesungguhnya pola pokok berpikir strategis dalam manajemen dimulai, dan dasar-dasar dari model manajemen strategik mulai terbentuk. Pada dasawarsa tujuh puluhan diperkenalkan konsep segmentasi, di mana 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.

Perlu adanya dukungan fungsi manajemen yang lain, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pengawasan antara lain struktur organisasi, sistem imbalan/kompensasi, informasi dan komunikasi, motivasi dan iklim kerja, sistem nilai dan budaya organisasi, serta pengendalian dan pengawasan. Pemikiran inilah yang melandasi munculnya apa yang kini disebut dengan manajemen strategik (*strategic manajemen*), artinya berpikir cerdas, strategik digabung dengan proses manajemen. Segala sesuatu yang bersifat strategis tidak hanya berhenti sampai pada perencanaan, sekalipun perencanaan tersebut bersifat global. Strategi operasi juga sangat diperlukan, sebab mobilisasi daya dan dana yang diperlukan untuk menggerakkan roda organisasi baru akan terwujud bila perencanaan diikuti oleh tindakan/eksekusi dan pengendalian yang konsisten. Bahkan dua fungsi manajemen yang disebut belakangan itulah yang lebih menentukan kegagalan atau keberhasilan institusi. Jadi pada dasarnya manajemen strategik adalah perkembangan lebih jauh dari model-model manajemen yang sudah ada khususnya model tahap ketiga atau dapat dikatakan manajemen strategik adalah manajemen modern.

1.4. Hirarki Strategik

Ada 2 kategori utama dalam organisasi bisnis, yaitu:

- a. Organisasi bisnis yang hanya terlibat dalam satu bidang usaha.
 - Strategi pada tingkat korporasi (manajemen pusat).
 - Strategi yang sifatnya fungsional (manajemen produksi, pemasaran, keuangan).
- b. Organisasi yang terlibat dalam beberapa atau berbagai bidang usaha.
 - Korporasi
 - Strategi bidang satuan bisnis
 - Fungsional

Hirarki pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan biasanya terdiri dari tiga jenjang. Pada puncak hirarki yang terletak tingkat korporasi (perusahaan) yaitu suatu urusan yang merupakan sebuah kumpulan bisnis yang secara relatif independen, yang kadang-kadang disebut sebagai strategi unit bisnis. Pada bagian tengah hirarki, pengambilan keputusan terletak tingkat bisnis atau strategi kompetitif. Para manajer yang terdapat di dalamnya biasanya disebut manajer bisnis dan korporasi. Mereka menerjemahkan rumusan arah dan keinginan yang dihasilkan pada tingkat korporasi ke dalam sasaran dan strategi yang kongkret untuk masing-masing divisi usaha. Pada bagian bawah hierarki pengambilan keputusan strategi, terletak tingkat fungsional. Strategi fungsional berkaitan dengan interpretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi kompetitif. Dalam hal ini, strategi fungsional diarahkan oleh strategi kompetitif atau bisnis.

a. Strategi Korporasi

Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak dan dirancang sedemikian rupa guna mencapai tujuan organisasi. Memformulasikan strategi korporasi di dalam perusahaan besar akan sangat sulit sekali sebab banyak sekali strategi tingkat bisnis yang sangat berbeda dan memerlukan koordinasi guna mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Demikian model strategi yang dipakai adalah portofolio bisnis, sebagai berikut:

- Strategi Portofolio

Strategi portofolio adalah tipe strategi tingkat perusahaan yang berhubungan dengan bauran antara unit-unit bisnis dan lini-lini produk yang sesuai satu sama lain dalam cara-cara yang masuk akal sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. UBS (Unit Bisnis

Strategi) merupakan suatu divisi organisasi yang memiliki misi bisnis, lini produk, pesaing dan pasar berbeda terhadap UBS lain dalam organisasi yang sama.

- Matriks BCG

Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) mengorganisir bisnis-bisnis dalam dua dimensi yaitu pertumbuhan bisnis dan pangsa pasar (*market share*). Tingkat pertumbuhan bisnis (*Business Growth Rate*) berkaitan dengan seberapa cepat industri mengalami peningkatan. Pangsa pasar (*market share*) mendefinisikan apakah sebuah unit bisnis memiliki pangsa yang lebih kecil atau lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya.

b. Strategi Bisnis

Merumuskan strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat unit bisnis. Di dalam strategi tingkat ini yang ditunjukkan adalah bagaimana cara bersaingnya. Pendekatan yang berguna di dalam merumuskan strategi bisnis sebaiknya didasarkan atas analisis persaingan yang dicetuskan oleh Michael Porter:

- Ancaman Pendatang Baru,

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

- Daya Tawar Menawar Pemasok,

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

- Daya Tawar Menawar Pembeli,

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

- Daya Tawar Produk Pengganti,

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

- Persaingan Antar Pesaing,

Persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin untuk merebut pangsa pasar perusahaan lain. Konsumen merupakan objek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang

bermain di pasar. Siapa yang dapat memikat hati konsumen maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat memikat konsumen maka berbagai cara dilakukan mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian kredit dengan syarat ringan, harga murah atau diskon.

c. Strategi Kompetitif

Berikut ini merupakan strategi kompetitif bisnis yang dicetus oleh Michael Porter. Strategi ini melibatkan pengambilan keputusan pada interpretasi peran dari fungsi atau departemen.

- Diferensiasi (*Differentiation*), adalah salah satu tipe strategi kompetitif di mana organisasi berupaya membuat produk atau jasa yang ditawarkannya berbeda dengan pesaing. Organisasi dapat menggunakan periklanan, fitur produk yang berbeda, pelayanan atau teknologi baru untuk meraih persepsi produk yang dianggap unik.
- Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*), merupakan salah satu tipe strategi kompetitif di mana organisasi secara agresif berupaya menjadi lebih efisien (melakukan reduksi biaya) dari pesaing-pesaingnya dengan memotong biaya produksi dan pengawasan biaya yang sangat ketat.
- Fokus (*Focus*), adalah salah satu tipe strategi kompetitif yang menekankan pada konsentrasi terhadap suatu segmen pasar atau kelompok pembeli tertentu.

SOAL-SOAL LATIHAN

Jawablah soal essay di bawah ini, yang menurut pendapat Anda benar.

1. Jelaskan pengertian dari Manajemen Strategik?
2. Sebutkan ruang lingkup Manajemen Strategik?
3. Sebutkan tahapan dalam Sejarah dan Perkembangan Manajemen Strategik?
4. Sebutkan dan jelaskan 3 jenjang Hirarki Strategik?
5. Sebutkan dan jelaskan 2 macam strategi korporasi?