

Bab

3

Model Deskriptif Manajemen Strategik (Bagian 1)

Materi Minggu 3

Model Deskriptif Manajemen Strategik (Bagian 1)

3.1 Proses Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan proses tiga tingkatan yang melibatkan para perencana di tingkat perusahaan, unit bisnis dan fungsional serta para pendukung lainnya. Menurut Michael A. Hitt (1999), proses manajemen strategik adalah seperangkat komitmen, keputusan dan tindakan yang diperlukan bagi suatu organisasi/perusahaan untuk mencapai persaingan strategik dan pendapatan (perolehan) di atas rata-rata pengembalian investasi (*earn above-average returns*). *Earn above-average returns* adalah kelebihan pengembalian (*returns*) dari perolehan yang diharapkan investor dari investasi lain yang memiliki jumlah risiko yang sama.

Menurut David (1999) dalam proses manajemen strategik ada tiga tahap, yaitu:

- a. Tahap Formulasi Strategi
- b. Tahap Implementasi Strategi
- c. Tahap Evaluasi Strategi

Proses manajemen strategis terdiri dari delapan langkah, yaitu mendefinisikan visi, misi bisnis dan tanggung jawab sosial, menganalisis lingkungan eksternal, menganalisis lingkungan internal, memilih tujuan dan sasaran bisnis, mengembangkan strategi bisnis, merinci rencana program, mengimplementasikan rencana program dan mengumpulkan umpan balik serta menguji pengendalian. Semua langkah ini menjaga agar unit usaha tidak terhambat oleh lingkungan dan untuk berjaga-jaga terhadap peluang dan berbagai masalah baru.

3.2 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor, yaitu:

- a. Lingkungan umum (*general environment*) terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi perusahaan tertentu, yaitu faktor ekonomi, sosial budaya, teknologi, demografi, politik hukum, dan ekologi.
- b. Lingkungan industri (*industry environment*) terdiri dari persaingan di antara anggota industri, hambatan masuk, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok.
- c. Lingkungan global (*global environment*) meliputi bahasa, budaya, politik, ekonomi, campur tangan pemerintah, tenaga kerja, pembiayaan, riset pasar, periklanan, transportasi dan komunikasi, kerjasama, kontrak-kontrak dan sebagainya..

Dari analisis lingkungan eksternal di atas akan menunjukkan peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threat*) perusahaan. Peluang (*opportunities*) adalah kondisi yang ada pada lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan/organisasi mencapai persaingan strategik. Sedangkan tantangan (*threat*) adalah kondisi yang terdapat dalam lingkungan umum yang dapat merintangai usaha-usaha perusahaan untuk mencapai persaingan strategi.

Alat untuk menganalisis lingkungan umum ada beberapa sumber yang dapat dipergunakan di antaranya adalah alat cetak (publikasi perdagangan, publikasi perusahaan/bisnis, surat kabar, hasil

penelitian secara akademis dan hasil polling), menghadiri dan mengunjungi pameran, hasil wawancara dengan pemasok, pelanggan, karyawan sektor publik, dan relasi bisnis lainnya.

Dalam analisis lingkungan eksternal, ada 5 kategori yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Kekuatan ekonomi (*economic forces*),
- b. Kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan (*sosial, cultural, demographic and environmental forces*),
- c. Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum (*political, government, and legal forces*),
- d. Kekuatan teknologi (*technologies forces*), serta
- e. Kekuatan kompetitif (*competitive forces*).

Menurut Hitt (1999), cara untuk menganalisis lingkungan eksternal dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Pengidentifikasian (*Scanning*)

Mengidentifikasi tanda-tanda perubahan dan kecenderungan lingkungan sebelumnya.

- b. Pendeteksian (*Monitoring*)

Mendeteksi dini dengan mengobservasi perubahan dan kecenderungan lingkungan secara terus menerus.

- c. Peramalan (*Forecasting*)

Mengembangkan proyeksi tentang antisipasi *outcomes* berdasarkan perubahan dan kecenderungan yang telah dimonitor.

- d. Penetapan (*Assessing*)

Menentukan waktu dan kepentingan perubahan dan kecenderungan lingkungan yang diperuntukan bagi strategi perusahaan dan manajemennya.

3.3 Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal akan menunjukkan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Analisis internal perusahaan dikenal juga dengan nama analisis profil perusahaan. Analisis ini meliputi:

- a. Hubungan antar unit fungsional bisnis,
- b. Unit manajemen,
- c. Unit pemasaran (*Marketing*),
- d. Unit keuangan/akuntansi,
- e. Unit produksi/operasional,
- f. Unit penelitian dan pengembangan (*Research and Development*),
- g. Sistem informasi terkomputerisasi
- h. Budaya organisasi, serta
- i. Sumber daya manusia.

Kekuatan dan kelemahan pemasaran dapat dilihat dari reputasi perusahaan, pangsa pasar, kualitas produk, kualitas pelayanan, efektivitas penetapan harga, efektivitas distribusi, efektivitas promosi, kekuatan penjualan, efektivitas inovasi dan cakupan geografis.

Kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia dapat ditunjukkan dari manajemen sumber daya manusia, keterampilan dan moral karyawan, kemampuan dan perhatian manajemen puncak, produktivitas karyawan, kualitas kehidupan karyawan, fleksibilitas karyawan, ketaatan hukum karyawan, efektivitas imbalan dalam memotivasi karyawan dan pengalaman karyawan. Kekuatan keuangan terdiri dari ketersediaan modal, arus kas, stabilitas keuangan, hubungan dengan pemilik dan investor, kemampuan berhubungan dengan bank, besarnya modal yang ditanam, keuntungan yang diperoleh (nilai saham), efektivitas dan efisiensi sistem akuntansi untuk perencanaan biaya-anggaran dan keuntungan serta sumber pendapatan perusahaan.

Keunggulan operasi meliputi fasilitas perusahaan, skala ekonomi, kapasitas produksi, kemampuan berproduksi tepat waktu, keahlian dalam berproduksi, biaya bahan baku dan ketersediaan pemasok, lokasi, *layout*, optimalisasi fasilitas, persediaan, penelitian dan pengembangan, hak paten, merk dagang, proteksi hukum, pengendalian operasi dan efisiensi serta biaya-manfaat peralatan.

Kekuatan dan kelemahan organisasi dan manajemen dapat diperoleh dari struktur organisasi, citra dan prestasi perusahaan, catatan perusahaan dalam mencapai sasaran, komunikasi dalam organisasi, penggunaan sistem yang efektif dalam pengambilan keputusan, sistem perencanaan strategik, sinergi dalam organisasi, sistem informasi yang baik dan manajemen kualitas yang baik.

3.4 Formulasi Strategi

Suatu tahap merumuskan, menyusun atau memformat strategi yang dimulai dengan pengembangan suatu visi, misi organisasi, mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*weakness*) eksternal organisasi, menentukan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) internal, penentuan tujuan jangka panjang untuk menghasilkan strategi alternatif dan strategi terpilih yang berkelanjutan.

Isu-isu yang terdapat dalam formulasi strategi meliputi juga pertanyaan tentang:

- Usaha apa yang akan dilakukan?
- Bagaimana mengalokasikan sumber-sumber daya?
- Apakah perluasan operasi perusahaan ataukah diversifikasi?
- Apakah memasuki pasar internasional atau tidak?
- Apakah merger ataukah membentuk suatu *joint venture*?
- Bagaimana menghindari pengambilalihan?

Keputusan-keputusan formulasi strategi harus terarah kepada hasil atau produk yang spesifik, pasar atau harapan masyarakat, sumber daya dan teknologi untuk suatu periode tertentu. Termasuk harus menentukan keunggulan bersaing jangka panjang, baik dalam keadaan baik maupun buruk. Keputusan strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi, sehingga manajer puncak (*top manager*) harus betul-betul memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya keputusan-keputusan formulasi.

Dari uraian di atas dapat diringkas bahwa dalam formulasi strategi meliputi kegiatan seperti pengembangan visi, misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan dari dalam organisasi, mengembangkan alternatif strategi, dan penentuan strategi yang paling sesuai untuk diadopsi.

SOAL-SOAL LATIHAN

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

1. Sebutkan 8 langkah Proses Manajemen Strategik?
2. Jelaskan 3 faktor dalam Analisis Lingkungan Eksternal?
3. Sebutkan hal-hal yang diliputi oleh Analisis Profil Perusahaan?
4. Jelaskan pengertian dari Formulasi Strategi?
5. Sebutan 4 hal yang ditunjukkan dari sebuah perusahaan melalui Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal?