

# MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi adalah proses atau rangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang sifatnya mendasar dan menyeluruh, disertai dengan penetapan cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh pimpinan organisasi dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategi dilakukan oleh tiap tingkatan manajemen serta bagian operasionalnya sesuai dengan peran dan tugas masing-masing.

Penerbit Insan Cendekia Mandiri  
Perumahan Gardena Maisa 2 Blok F03,  
Koto Baru, Kab. Solok, SUMBAR.  
Email : [insancendekiamandiri@gmail.com](mailto:insancendekiamandiri@gmail.com)  
Website : [www.insancendekiamandiri.co.id](http://www.insancendekiamandiri.co.id)



MANAJEMEN STRATEGI

Asep Suherman, S.E., M.M., C.AP.



# MANAJEMEN STRATEGI

**Asep Suherman, S.E., M.M., C.AP.**

Editor: Yusuf, S.E., M.Pd., M.Ak.

# *Manajemen Strategi*

## **UU No 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat ciptaan dan/atau produk hak terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggunaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggunaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu ciptaan dan/atau produk hak terkait dapat digunakan tanpa izin pelaku pertunjukan, produser fonogram, atau lembaga penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# *Manajemen Strategi*

Asep Suherman, S.E., M.M., C.AP.



**PT Insan Cendekia  
Mandiri Group**

## **Manajemen Strategi**

**Asep Suherman, S.E., M.M., C.AP.**

Editor :

**Yusuf, S.E., M.Pd., M.Ak.**

Desainer:

**Mifta Ardila**

Sumber :

[www.freepik.com](http://www.freepik.com)

Penata Letak:

**Latifah Putri Syalina**

Proofreader :

**Tim ICM**

Ukuran :

**viii, 76 hlm, 15,5x23 cm**

ISBN : 978-623-348-782-5

Cetakan Pertama :

**September 2022**

Hak Cipta 2022, pada Asep Suherman, S.E., M.M., C.AP.

Isi di luar tanggung jawab penerbit dan pencetakan

Hak cipta dilindungi undang-undang Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini Tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT INSAN CENDEKIA MANDIRI**  
**(Grup Penerbitan PT INSAN CENDEKIA MANDIRI GROUP)**

Perumahan Gardena Maisa 2, Blok F03, Nagari Koto Baru, Kecamatan Kubung,  
Kabupaten Solok, Provinsi Sumatra Barat – Indonesia 27361

HP/WA: 0813-7272-5118

Website: [www.insancendekiamandiri.com](http://www.insancendekiamandiri.com)

E-mail: [penerbitbic@gmail.com](mailto:penerbitbic@gmail.com)

# DAFTAR ISI

<b>BAB I MANAJEMEN STRATEGI .....</b>	<b>1</b>
A. Pengertian Manajemen Strategi .....	1
B. Rumusan Manajemen Strategi .....	4
C. Peranan Manajemen Strategi .....	5
D. Berfikir Strategik .....	11
E. Visi Misi dan Tujuan .....	16
F. Sifat Misi .....	18
E. Keuntungan Manajemen Strategi .....	20
F. Sifat Misi .....	18
<b>BAB II MANAJEMEN STRATEGI DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>25</b>
A. Penerapan Manajemen Strategi dalam Organisasi .....	25
B. Tahapan-Tahapan dalam Manajemen Strategi .....	30
C. Analisis Lingkungan Makro .....	33
D. Analisis Lingkungan Internal .....	33
E. Analisis Swot .....	34
F. implementasikan Strategi .....	35
<b>BAB III MANAJEMEN STRATEGIK PERUSAHAAN .....</b>	<b>38</b>
A. Penerapan Manajemen Strategi dalam Perusahaan .....	38
B. Pentingnya Penerapan Strategi bagi Perusahaan .....	43
D. Manfaat Penerapan Manajemen Strategi bagi Perusahaan .....	45
D. Tantangan dalam Manajemen Strategik .....	46
E. Implementasi Strategi Perusahaan .....	48
F. Cara Mengimplementasikan Manajemen Strategi .....	49

<b>BAB IV MANAJEMEN STRATEGIK PERUSAHAAN INTERNATIONAL .....</b>	<b>53</b>
A. Manajemen Strategi Internasional .....	53
B. Strategi International.....	58
C. Mengidentifikasi Peluang International.....	61
D. Strategi Internasional.....	62
E. <i>Franchising/waralaba</i> .....	66
<b>BAB V STRATEGI GLOBAL TOTAL.....</b>	<b>80</b>
A. Strategi Global Total .....	80
B. Membentuk Tim Global.....	81
C. Menentukan Bisnis.....	82
D. Mengidentifikasi Pasar .....	82
E. Memeriksa Strategi Inti .....	83
F. Memeriksa Pemilihan Negara .....	84
G. Mendiagnosis Potensi Globalisasi Industri .....	85
H. Mengevaluasi Strategi Global .....	85
I. Mengevaluasi Kapabilitas Organisasi .....	85
J. Mengembangkan Program Global .....	85
<b>BAB VI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ERA GLOBALISASI ....</b>	<b>86</b>
A. Era Globalisasi .....	86
B. Manajemen Strategi dalam Menghadapi Era Globalisasi.....	94
C. Persaingan Pasar .....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>107</b>
<b>PROFIL PENULIS.....</b>	<b>109</b>

# PRAKATA

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah Swt, karena atas perkenanNya saya telah dapat menyelesaikan sebuah buku yang berjudul **Manajemen Strategi**. Penulis berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dalam proses penyelesaian buku ini. Kepada keluarga, rekan sejawat dan seluruh tim Insan Cendikia Mandiri yang telah melakukan proses penerbitan, Penulis ucapkan terima kasih.

Penulis

# BAB I

## MANAJEMEN STRATEGI

### A. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar bikinan manajemen tertinggi yang diaplikasikan oleh semua anggota suatu oragnisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen strategi membicarakan gambaran besar, inti dari manajemen strategi adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategi. Membahas konsep manajemen strategi berarti membicarakan hubungan antara organisasi/perusahaan dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Makna konsep manajemen strategi: menghubungkan fungsi perencanaan dengan sistem administrasi dan struktur organisasi, strategi dan implementasi merupakan satu kesatuan yang menggambarkan tugas manajerial di semua tingkat dan lini organisasi/perusahaan. Manajemen strategi menjelaskan proses pengambilan keputusan dalam suatu dinamika perusahaan/organisasi, melakukan analisis lingkungan strategi, penerapan tahapan manajemen strategi (formulasi, implementasi, pengendalian dan evaluasi strategis).

Manajemen puncak, tingkatan manajemen lainnya, dan bagian operasional memiliki peran masing-masing dalam menjalankan manajemen strategis. Semua komponen dalam perusahaan harus berpartisipasi dalam

menyusun, menjalankan, dan mengontrol keputusan yang telah disepakati. Hasilnya tujuan bersama pun tercapai.

Para pakar manajemen memiliki definisi manajemen strategis masing-masing. Dari buku *Strategi Management* karya Nicholas S. Majluk dan Arnoldo C. Hax, manajemen strategis bisa dimaknai sebagai cara memandu perusahaan untuk mencapai sejumlah sasaran. Mulai dari nilai & tanggung jawab korporasi, kapabilitas manajerial, hingga sistem administrasi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis dan operasional di berbagai tingkat hierarki.

Pengertian manajemen strategi adalah keterampilan (seni), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan-keputusan fungsional sebuah organisasi (perusahaan bisnis ataupun non bisnis). Keputusan ini selalu terpengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Kondisi lingkungan yang selalu berubah. Manajemen strategis ini sangat membantu perusahaan meraih tujuan yang sudah ditetapkan. Manajemen strategik merupakan satu paradigma baru, karena keberhasilannya di lingkungan organisasi bisnis, masih harus diuji bila diimplementasikan pada lingkungan organisasi non profit. Pengimplementasian manajemen strategik di lingkungan organisasi non profit dibidang bisnis berisi nilai-nilai persaingan bebas antar organisasi sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang bersifat strategik.

pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama. Setiap organisasi profit memiliki otonomi dalam menjalankan manajemennya, berupa kebebasan mewujudkan pengembangan organisasinya. Berbeda dengan organisasi non profit dibidang pemerintahan, organisasi tersebut diatur dengan manajemen umum oleh pemerintah pusat. Persamaan dalam pengimplementasian manajemen strategik di lingkungan kedua bentuk organisasi tersebut pada awal dari kegiatan manajemennya yang dimulai dari.

Manajemen strategi mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

kegiatan menyusun perencanaan strategik dengan memuat rumusan tentang strategi pencapaian tujuan strategik organisasi. Pengimplementasian salah satu jenis manajemen yang dipilih termasuk manajemen strategik, tidak dilarang bagi organisasi non profit bidang pemerintahan, selaaama tidak berdampak merugikan dan sebaliknya diyakini akan memberikan nilai tambah yang positif.

Organisasi non profit bidang pemerintahan berisi nilai-nilai 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. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata (Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997,XV).

## **B. Rumusan Manajemen Strategik**

Manajemen Strategik merupakan proses menentukan tujuan suatu organisasi, mengembangkan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan perencanaan tersebut. Manajemen Strategik merupakan level tertinggi dalam aktivitas manajemen. Manajemen strategik bukanlah suatu tugas, melainkan satu rangkaian kemampuan manajerial yang diterapkan keseluruhan dalam organisasi dengan berbagai fungsi.

Manajemen strategik dapat dilihat sebagai kombinasi dari rumusan strategi dan implementasi strategi, namun strategi harus erat dengan tujuannya. Rumusan strategi melibatkan tindakan analisis situasi baik secara internal

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

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

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

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

### **C. Peranan Manajemen Strategi**

Pentingnya strategi manajemen dalam sebuah perusahaan adalah untuk membedakan seberapa baik kinerja suatu organisasi, karena sebuah organisasi yang menggunakan manajemen strategi mempunyai tingkat kinerja yang lebih

tinggi. Mengharuskan manajer memeriksa dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis. Manajer disemua jenis dan ukuran organisasi atau perusahaan menghadapi situasi yang berubah.

Untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan maka penerapan manajemen stratejik justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat kit capai dengan sebaik mungkin. Peran manajemen stratejik ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi maka setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin. Apalagi melihat perkembangan zaman sekarang ini, dimana setiap organisasi perusahaan telah melakukan ekspansi pasar guna mendapatkan keuntunga yang banyak. Semuanya itu perlu langkah strategis dan taktik yang tepat sehingga proses atau langkah yang diambil oleh pimpinan dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin.

Persaingan yang memunculkan daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan benchmarking), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik.

Terlebih sekarang lingkungan bisnis berada di era globalisasi, dimana kebutuhan konsumen sulit untuk diprediksi. Sehingga manajer dituntut untuk memeriksa atau mengevaluasi faktor-faktor yang relevan dan memutuskan tindakan apa yang harus diambil.

Mengkoordinasikan unit organisasi yang beragam, membantu mereka fokus pada tujuan utama organisasi. Sebagai contoh di suatu perusahaan memiliki karyawan sebanyak 2.200 yang dimana mereka memiliki sifat dan keahlian yang beragam. Sehingga manajemen strategik diperlukan untuk mengoordinasi dan memfokuskan pekerja agar fokus pada tujuan organisasi. Sangat terlibat dalam proses pengambilan keputusan manajerial.

Karena disetiap permasalahan yang timbul di sebuah lingkungan bisnis memerlukan sebuah strategi agar mampu menyelesaikan permasalahan tersebut dengan baik. Terlebih sekarang berada di era globalisasi, dimana persaingan dalam hal bisnis terlalu ketat. Sehingga memerlukan strategi yang tepat pula. Idealnya, proses manajemen strategis berpedoman pada pemahaman yang mendalam dan utuh tentang pasar, lingkungan eksternal, dan kompetisi. Berikut ini tiga proses penerapan manajemen strategis dalam bisnis.

#### 1. Tahap Formulasi

Membuat misi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, mengidentifikasi peluang dan tantangan eksternal, serta mengambil keputusan strategis pilihan termasuk kegiatan yang dilakukan pada tahap formulasi. Termasuk juga pembahasan terkait bisnis baru yang akan dijalani atau bisnis yang dihentikan.

## 2. Tahap Implementasi

Pada tahap ini Anda harus menentukan sasaran tujuan, mengelola kebijakan dan semua sumber daya, serta memotivasi pegawai. Membangun kultur yang mendukung strategi dan menciptakan struktur organisasi yang efektif pun termasuk ke dalam tahap implementasi.

## 3. Tahap Evaluasi

Ada tiga kegiatan utama pada tahap evaluasi yaitu menganalisis semua faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, serta menentukan tindakan perbaikan. Tahap evaluasi diperlukan untuk mencermati sukses tidaknya strategi yang diterapkan. Evaluasi

Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang signifikan dan jangka panjang. Evaluasi strategi merupakan proses yang rumit dan sensitif. Terlalu banyak mengevaluasi strategi dapat menghabiskan biaya yang sangat mahal dan bisa jadi kontra produktif. Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang dapat ditetapkan dapat tercapai.

#### 1. Kegiatan Evaluasi Strategi

Mengkaji landasan strategi bisnis/perusahaan, membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan, mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.

#### 2. Kriteria Evaluasi Strategi

Konsistensi; sebuah strategi tidak boleh memiliki tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. Kelayakan; sebuah strategi tidak boleh terlalu banyak membebani sumber daya yang ada maupun tidak boleh menciptakan sub masalah yang tidak dapat dipecahkan. Kesesuaian; kesesuaian mengacu pada kebutuhan para perencana strategi untuk mengkaji serangkaian tren maupun masing-masing tren dalam mengevaluasi strategi. Keunggulan, mendorong penciptaan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di bidang tertentu.

3. Alasan perlunya Evaluasi Strategi  
Semakin kompleksnya masalah lingkungan semakin sulitnya memprediksi masa organisasi. Berkurangnya rentang waktu dimana perencanaan dapat dilakukan dengan tingkat ketepatan tertentu.
4. Proses Evaluasi Strategi  
Evaluasi Strategi harus mempertanyakan harapan dan asumsi manajerial, memicu tinjauan sasaran dan nilai serta merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternatif dan memformulasikan kriteria evaluasi. Evaluasi strategi harus dilaksanakan secara berkelanjutan.
5. Mengkaji ulang Landasan strategi Mengembangkan matrik EFE dan EFI yang telah direvisi Matrik EFI yang sudah direvisi harus fokus pada perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, litbang dan SIM Matrik EFE yang sudah direvisi harus menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman utama.
6. Mengukur Kinerja Organisasi  
Aktivitas ini termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidiki penyimpangan rencana, mengevaluasi prestasi individual dan menyimak kemajuan yang dibuat kearah pencapaian sasaran yang dinyatakan.

Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah

1. meninjau faktor faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,
2. mengukur prestasi,
3. mengambil tindakan korektif.

Aktivitas perumusan startegi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi.

#### **D. Berfikir Strategik**

Berpikir strategis adalah cara berpikir untuk menyikapi persoalan dengan membuat rencana setelah melakukan analisis terlebih dahulu pada tantangan atau rintangan. Cara berpikir yang satu ini tentu dibutuhkan dalam dunia kerja karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi diri untuk menyelesaikan pekerjaan. Tidak hanya para pemimpin, tapi karyawan juga perlu memiliki kemampuan ini agar dapat memahami instruksi yang diberikan.

Bagaimana Mengembangkan Kemampuan Berpikir Strategik?

1. Berorientasi pada kemajuan dan masa depan

Berpikir strategis kerap kali dikaitkan dengan membuat rencana. oleh karena itu, kamu perlu memiliki orientasi terhadap masa depan agar terbiasa berpikir strategis. Ketika dihadapkan dengan sebuah proyek atau pekerjaan, mulailah dengan memprediksi apa yang akan

menjadi rintangan-rintangan di masa depan serta bagaimana solusinya. Buat beberapa rencana untuk menyelesaikan masalahmu, lalu coba satu persatu untuk mengetahui mana yang berhasil. Hal ini akan membuatmu terlatih untuk selalu berpikir kreatif dan inovatif dengan memiliki orientasi terhadap masa depan. Selain itu, waktu pun akan lebih banyak terhemat.

## 2. Mencoba berbagai hal baru

Kemampuan berpikir strategis akan menuntutmu untuk memiliki wawasan yang luas. Oleh karena itu, cobalah untuk melakukan hal-hal baru dan menambah wawasanmu. Pengalaman baru dapat menjadi pelajaran dan akan membantumu mendapatkan *insight* atau sudut pandang baru dalam menyikapi suatu hal. Selain itu, juga akan terlatih untuk memperhitungkan berbagai risiko dan tantangan yang dihadapi.

## 3. Manajemen Waktu

Kemampuan berpikir strategis pun memerlukan keahlian manajemen waktu dan skala prioritas. Rencana bagus sekali pun kemungkinan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa manajemen waktu dan penyusunan skala prioritas yang baik. Oleh karena itu, skill satu ini selain dibutuhkan untuk mengembangkan pola pikir strategis, juga berguna untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan dan dapat memulai melatih manajemen waktu dan penyusunan skala prioritas dari kegiatan sehari-hari, seperti mengatur waktu kapan kamu harus tidur dan bangun.

4. Melibatkan berbagai faktor saat membuat rencana Seseorang dengan kemampuan berpikir strategis mengetahui bahwa faktor seperti ide, kesempatan, dan sumber daya berkaitan satu sama lain. Sehingga, dia akan mempertimbangkan semuanya ketika membuat rencana. Untuk menemukan ide, kamu dapat mencoba dengan meluangkan waktu untuk mendapat pengalaman baru atau bertemu dengan orang-orang baru. Hal ini akan memberikanmu inspirasi. Lalu untuk sumber daya, kamu dapat melakukan riset langsung untuk mencari bahan baku atau jika berupa sumber daya manusia, kamu dapat menggunakan diskusi. Dengan melibatkan banyak faktor, maka risiko-risiko yang akan dihadapi pun akan dapat terlihat dan mudah untuk diperhitungkan.

5. Menanyakan pertanyaan strategis

Menurut Harvard Business School, menanyakan pertanyaan strategis pun dapat mengembangkan kemampuan berpikir strategis. Hal ini dapat

membantumu dalam melatih kemampuan perencanaan, melihat kesempatan dan juga mindset strategis untuk mengembangkan karier. Contoh pertanyaan strategis adalah sebagai berikut;

- a. Bagaimana kita dapat menempatkan produk dalam pasar yang baru.
- b. Ke mana arah perkembangan dari produk atau brand ini?
- c. Apa langkah-langkah yang bisa diambil untuk menjaga konsumen dalam memakai produk ini?

## 6. Observasi dan refleksi

Selain menanyakan pertanyaan strategis, coba juga untuk mencari jawabannya. Kamu bisa menemukannya dengan melakukan observasi dan refleksi. Melakukan kedua hal tersebut adalah salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kamu dalam berpikir strategis. Kamu bisa mengobservasi dengan mencari informasi sebanyak mungkin untuk menjadi dasar dalam membuat strategi baru. Setelah itu, cari juga apa yang salah dan harus diperbaiki dalam strategi atau prosedur yang telah berlaku.

## 7. Berhati-hati terhadap bias

Setiap orang memiliki bias terhadap sebuah hal atau topik. Oleh karena itu, kamu harus berhati-hati terhadap hal tersebut. Cobalah untuk menilai pemikiran yang sudah kamu buat. Apakah kamu membuat pemikiran ini berdasarkan fakta yang ada atau karena kamu memang memiliki preferensi lain yang mendukung pemikiran tersebut? Dengan mengakui bahwa pemikiran sendiri tidak sempurna, hal ini memungkinkan kamu untuk berpikir lebih strategis ketika akan membuat keputusan.

## 8. Mendengarkan orang lain

Setelah berhati-hati terhadap bias dan menerima bahwa pemikiranmu ada kekurangan, menurut Fraser Dove, cobalah untuk mendengarkan orang lain. Berbicaralah dengan rekan kerja atau atasanmu dan dengarkan perspektif mereka dalam berbagai permasalahan. Hal ini akan membuka perspektif kamu. Tetap buat pikiranmu terbuka dan berterima kasih terhadap feedback yang diterima. Setelah itu, cobalah untuk mengevaluasi hal-hal yang telah kamu dengar.

## 9. Mempertimbangkan ide yang berlawanan

Ketika kamu sudah menemukan ide, cobalah untuk mengkritisi ide tersebut. Hal ini adalah salah satu cara untuk mengembangkan kemampuan berpikir strategis. Dengan mengkritisi pemikiran sendiri, kamu bisa melihat kekurangan dari pemikiran yang telah dibuat.

Pemikiran strategis erat kaitannya dengan kemauan untuk melatih diri beradaptasi dengan berbagai perspektif. Tidak jarang orang terlalu nyaman dengan pendapatnya sendiri, yang berarti mereka tidak cukup nyaman saat berhadapan dengan pendapat orang lain. Menguasai keterampilan berpikir strategis tidak hanya dapat membantu Anda menghasilkan ide yang lebih baik atau membuat keputusan yang tepat. Tidak hanya itu, mengembangkan keterampilan ini dapat membantu Anda menjadi pemimpin yang lebih baik dan memberi Anda peluang untuk sukses profesional jangka panjang.

Bangun jaringan, terhubung dengan kolega, dan cari mentor. Karena Anda juga bisa belajar dari ilmu dan pengalaman orang lain. Melalui pembelajaran berkelanjutan, Anda dapat memperoleh lebih banyak ide dan pengalaman, yang dapat membantu Anda mengintegrasikan berbagai ide, rencana, dan strategi secara keseluruhan.

Berpikir strategis adalah pemikir strategis memiliki rencana matang untuk masa depan. Keluarga merupakan suatu organisasi yang dapat dikatakan sebagai organisasi sederhana, kita dapat melihat keberhasilan suatu keluarga dari cara berfikir strategis yang mereka miliki untuk menunjang kesejahteraan mereka dimasa depan. Biasa keluarga yang berfikir strategis mereka lebih

cenderung mengambil tindakan yang bersifat pada kemajuan di masa depan. Dengan menetapkan suatu visi yang akan dipilih sebagai tujuan dari kehidupan mereka dan sebagai implementasi mereka akan membuat suatu perencanaan yang baik.

## E. Visi Misi Dan Tujuan

Visi adalah suatu pandangan jauh ke depan mengenai cita dan citra yang ingin diwujudkan suatu institusi/organisasi pada masa yang akan datang, sehingga dapat menjawab pertanyaan institusi/organisasi ingin menjadi seperti apakah kita (David, Fred R., 2012). Sedangkan misi mempunyai pengertian sesuatu yang harus diemban oleh suatu institusi/organisasi sesuai dengan visinya (David, Fred R., 2012).

Visi (*Vision*) merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang (Wibisono, 2006).

Misi (*Mision*) Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006, p. 46-47) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Setiap organisasi memiliki visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai. Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila dapat mencapai misi, visi, dan tujuan

tersebut. Untuk dapat mencapainya, organisasi harus merumuskan strategi yang kemudian dijabarkan dalam bentuk program-program atau aktivitas.

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya tergantung dari indahnya strategi yang telah dirumuskan, tetapi lebih penting lagi terletak pada keberhasilan pengimplementasiannya. Pengimplementasian tersebut membutuhkan pengukuran kinerja untuk memastikan apakah strategi berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Berkaitan dengan hal tersebut, sangatlah penting bagi setiap organisasi untuk memiliki sebuah sistem pengukuran kinerja membandingkan hasil terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Visi, misi dan tujuan merupakan sesuatu yang harus dilakukan untuk setiap kegiatan perusahaan. Visi, misi, dan tujuan inilah yang menjadi dasar awal dalam menyusun strategi untuk mewujudkan apa yang di harapkan, karena itu banyak pakar strategi menetapkan kegiatan tersebut sebagai kegiatan awal atau tahap pertama dalam proses perumusan strategi yang harus dilalui, jika ingin membuat strategi perusahaan yang baik.

#### 1. Misi Perusahaan

Misi merupakan titik awal untuk perencanaan tugas-tugas manajerial, dan diatas semuanya, untuk perancangan struktur manajerial, sehingga misi menjadi fondasi bagi prioritas, strategi, rencana dan penugasan kerja. Pernyataan misi yang jelas sangat penting untuk menetapkan tujuan dan merumuskan strategi.

King dan Cleland merekomendasikan perusahaan untuk mengembangkan pernyataan misi karena alasan berikut ini:

- a. Memastikan tujuan dasar organisasi
- b. Memberikan basis atau standar utk mengalokasikan sumber daya di organisasi
- c. Menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum
- d. Menjadi titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi.
- e. Memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penungasan hingga elemen tanggung jawab dalam organisasi
- f. Memberikan tujuan dasar organisasi dan kemungkinan utk menerjemahkan tujuan dasar ini menjadi tujuan dalam bentuk sedemikian rupa hingga parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

## F. Sifat Misi

Pernyataan misi lebih dari sekedar pernyataan yang detail dan spesifik. Misi pernyataan tujuan yang unik dan ruang lingkup operasinya dalam hal produk dan syarat-syarat pasar. Suatu misi stratejik memberikan keterangan umum tentang produk-produk yang ingin diproduksi suatu perusahaan dan pasar yang akan dilayani dengan menggunakan kompetensi inti internalnya.

Suatu misi yang efektif akan membangun individu dan menggembirakan, inspiratif, dan relevan bagi *stakeholders*.

Karakteristik sebuah misi seharusnya merefleksikan:

1. Deklarasi sikap, misi merupakan deklarasi sikap dan pandangan yang luas ruang lingkungannya, meliputi:
  - a. Pernyataan misi yang baik memungkinkan untuk perumusan dan pemikiran alternative tujuan dan strategi yang layak tanpa mengurangi kreatifitas manajemen. Misi yang terlalu spesifik, membatasi potensi pertumbuhan organisasi, sebaliknya terlampau umum, menjadikan alternative strategi menjadi disfungsional.
  - b. Pernyataan misi harus cukup luas untuk menyatukan perbedaan secara efektif dan memiliki daya tarik bagi para *stakeholders* yang beragam. *Stakeholders* mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi organisasi, tetapi tuntutan dan pemikiran yang berbeda-beda bahkan seringkali bertentangan.
  - c. Misi yang efektif harus menciptakan rasa dan emosi yang positif tentang organisasi.
  - d. Memberi inspirasi dan memotivasi untuk melakukan tindakan.
  - e. Menghasilkan kesan bahwa organisasi sukses, memiliki arah, dan layak untuk menerima segenap waktu, dukungan, dan investasi dari semua *stakeholders*.
  - f. Misi juga harus dinamis dalam orientasi.
2. Orientasi pelanggan, pernyataan misi yang baik menjelaskan tujuan dasar, pelanggan, produk, pasar, filosofi, dasar teknologi. Misi yang baik seharusnya:
  - a. Merefleksikan antisipasi pelanggan, dengan senantiasa mengidentifikasi *needs* dan *wants*

kemudian menyediakan produk untuk memenuhi kebutuhan.

- b. Mengidentifikasi kegunaan produk bagi pelanggan, maka misi tidak berfokus pada produk, tetapi fungsi atau kegunaan atau kebutuhan.

### 3. Deklarasi kebijakan sosial

Penempatan tertinggi filosofi dan pemikiran pendiri organisasi dan manajerial. Isu-isu sosial menuntut strategis tidak hanya berkewajiban terhadap *stakeholders*, tetapi juga tak kalah pentingnya bagi *customer*, *environmentalist*, kelompok minoritas, publik, dan kelompok lainnya. Kebijakan sosial secara langsung mempengaruhi pelanggan, produk, pasar, teknologi, *profitabilitas*, konsep diri, *public image*. Kebijakan sosial harus diintegrasikan dalam seluruh aktifitas manajemen stratejik, termasuk penyusunan misi.

## G. Keuntungan Manajemen Strategi

Manajemen Strategik merupakan sebuah proses di mana manajemen mengambil inisiatif atas izin pemilik bisnis untuk menggunakan sumber daya dan meningkatkan produktivitas perusahaan mereka. Semua tindakan harus merefleksikan misi, visi, objektif, dan kebijakan organisasi itu sendiri. Hal ini dilakukan dengan cara mendesain dan mengimplementasikan program yang bertujuan untuk meraih tujuan dan sumber daya yang tersedia harus digunakan secara benar.

Manajemen Strategik merupakan tindakan tingkat manajerial yang memprioritaskan tujuan dari pada siasat. Manajemen strategik memberikan arah yang akan diambil organisasi. Bagaimanapun juga, hal ini tidak hanya terbatas

pada manajer, namun juga direktur dan pemegang saham lain dalam struktur internal manajemen. Manajemen strategik keseluruhan adalah proses berkelanjutan yang mengontrol organisasi dan industri yang mempengaruhinya.

Manajemen strategik mengevaluasi kompetitornya dan menentukan metode untuk menghadapi dan berkompetisi dengan mereka. Langkah pertama yang diambil dalam manajemen strategik adalah kompilasi dan penyebaran misi organisasi. Hal ini akan menentukan tindakan yang dapat diambil oleh organisasi untuk melayani konsumen mereka.

Formasi awal strategi dibagi menjadi beberapa proses. Hal ini termasuk lingkungan mikro dan lingkungan makro, evaluasi kompetitor, dan cara menghadapi mereka, dan pertimbangan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi hasil dari proses tersebut. Setelah tahap analisis, manajemen akan mulai menetapkan tujuan. Biasanya ada jangka waktu dan tujuan. Proses ini menitikberatkan pada rumusan visi organisasi, misi, dan rangkuman tujuan.

Selama melaksanakan rencana strategi, perubahan di manajemen dapat muncul yang bisa mengakibatkan halangan untuk berkembang. Penting untuk menetapkan perubahan manajemen yang cukup kompeten untuk menghindari efek-efek negatif yang mungkin terjadi. Hal ini penting untuk mendeterminasikan bila telah ada peningkatan ketika mengaplikasikan strategi dan bila kemajuan yang diperoleh konsisten dengan hasil yang diharapkan.

Pengkajian ulang juga perlu dilakukan untuk mempertimbangkan tantangan baru teknologi, kompetitor baru, perubahan sosial dan ekonomi, serta minat politis.

Manajemen strategik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi (perusahaan) agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Selama bertahun-tahun beragam konsep dan teori yang menjelaskan strategi, terus dikembangkan. Mulai dari yang menekankan perhatian pada kemampuan organisasi untuk memaksimalkan sumber-sumber yang dimilikinya dalam menjawab peluang dan tantangan serta berbagai ketidakpastian yang berasal dari luar organisasi [Porter, 1985], sampai pada kajian yang menekankan pada kemampuan sumber-sumber internal organisasi untuk mendorong terjadinya keunggulan kompetitif (competitive advantages) [Grant, 1991].

Namun demikian, terlepas dari perdebatan tentang sudut pandang perencanaan strategis suatu organisasi, kedua aliran jelas memiliki tujuan yang sama yaitu tercapainya sasaran dan tujuan organisasi melalui cara-cara yang sistematis sehingga keberhasilan yang mungkin terjadi dapat ditelusuri kembali. Menurut Hunger dan Wheelen, manajemen strategik adalah seperangkat keputusan serta tindakan

manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) [Hunger dan Wheelen, 1996]. Bagi Fred David, manajemen strategik adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan-

keputusan lintas fungsi (cross-functional) yang memberdayakan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Oleh karenanya manajemen strategik berpusat pada penyatuan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, riset dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi [David, 1996]. Sedangkan Proses Manajemen Strategik oleh Hitt, Ireland, dan Hoskisson [Hitt, Ireland, Hoskisson, 1995] dimengerti sebagai seperangkat komitmen, keputusan, dan tindakan yang dibutuhkan suatu perusahaan untuk mencapai persaingan strategik dan memperoleh keuntungan di atas rata-rata.

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut [Rumelt, Schendel, dan Teece, 1995]. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekadar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (plan) dan pola (pattern). Lebih dalam lagi, ia mengungkap bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga 'P' baru, yaitu posisi (position), perspektif (perspective), dan penerapan (ploy) (bandingkan Mintzberg, 1994b dan Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, 1998).

Kajian tentang manajemen strategik yang terus berkembang selalu diarahkan untuk menghasilkan berbagai pendekatan yang memudahkan organisasi untuk

melakukan penyesuaian strategi yang dipilihnya dalam kerangka menjamin keberhasilan usahanya. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, bagaimanapun juga organisasi harus sanggup secara konstan menghadapi perubahan yang demikian cepat [Rainer dan Chaharbaghi, 1995]. Formulasi strategi harus berupa proses kognitif dibanding proses konsepsi semata. Dalam kerangka inilah pembelajaran organisasi menjadi fokus perhatian utama riset dan kemampuan belajar diakui sebagai satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (sustainable competitive advantage) (Nonaka, 1991).

Merangkum seluruh paparan di atas, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, dan Joseph Lampel mengidentifikasi bahwa formulasi strategi dapat dikelompokkan ke dalam sepuluh aliran pemikiran dan tiga kelompok pemikiran. Kesepuluh aliran tersebut adalah: Design, Planning, Positioning, Entrepreneurial, Cognitive, Learning, Power, Cultural, Environmental, dan Configuration. Tiga aliran pertama masuk ke dalam kelompok Preskriptif yang lebih menekankan pada proses penyusunan strategi; enam aliran berikutnya masuk dalam kelompok Deskriptif yang menekankan pada bagaimana strategi dilakukan; dan aliran terakhir identik dengan kelompok ketiga, yaitu Konfigurasi yang mengkombinasikan/mengintegrasikan aliran-aliran sebelumnya. (Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, 1998).

## **BAB II**

# **MANAJEMEN STRATEGI DALAM ORGANISASI**

- A. **Peran Manajemen Strategi dalam Organisasi** Untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan maka penerapan manajemen strategik justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat dicapai dengan sebaik mungkin. Peran manajemen strategik ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi maka setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebaik mungkin. Apalagi melihat perkembangan zaman sekarang ini, di mana setiap organisasi perusahaan telah melakukan ekspansi pasar guna mendapatkan keuntungan yang banyak. Semuanya itu perlu langkah strategis dan taktik yang tepat sehingga proses atau langkah yang diambil oleh pimpinan dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin.

Daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan benchmarking), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik. Esensi Manajemen Strategik dalam pengembangan daya saing organisasi,

baik bersifat nirlaba maupun berorientasi laba dapat dijabarkan atas hal pokok berikut :

1. Pertumbuhan dan Keberlanjutan

Hal ini dicirikan oleh adanya kegiatan lebih besar dari organisasi yang nantinya berdampak pada peningkatan kesejahteraan sumber daya manusia. Pencapaian kondisi tersebut didapatkan dari kerjasama antar-individu yang mampu mewujudkan sinergi perkembangan organisasi sesuai siklus organisasi (pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan pembaharuan dengan kondisi penurunan, tetap dan naik kembali) ditinjau dari faktor internal maupun eksternal yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan, baik fundamental, incremental dan radikal dari nilai-nilai keinginan konsumen, serta persaingan yang ketat dalam kondisi yang mengandung ketidak pastian dan penuh risiko.

2. Berpikir Strategik

Hal ini dicirikan oleh pemahaman tentang pentingnya faktor waktu (lalu, kini, dan esok), proses kontinu (siklus) dan iteratif (sekuens pembelajaran) dalam mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan ke depan yang berbasis pada pemetaan kemampuan (superioritas) yang dimiliki (sumber daya seperti SDA, SDM, dan SDB) dengan secara komprehensif memperhatikan faktor-faktor makro seperti politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya, di samping upaya pembelajaran organisasi dalam menuju daya saing secara parsial ataupun utuh.

Realisasi berpikir strategik dapat ditunjukkan oleh konsep masukan, proses dan luaran dalam

mengelola perubahan menurut peluang maupun ancaman yang ditemui sesuai dengan fase-fase berikut: pembentukan kelompok kerja, inventarisasi kegiatan, keterlibatan unit kerja dan status kegiatan. Hal tersebut dalam praktiknya didukung oleh konsep-konsep strategi, baik yang klasik (siklus hidup produk dan SWOT), modern (BCG/ Shell, A.D. Little, McKinsey, PIMS, SRI dan Porter) dan alternatif (PRECOM) yang dalam implementasinya sangat ditentukan oleh besar-an dimensinya (2-5) atau tema tertentu.

### 3. Implementasi Manajemen Strategik

Manajemen Strategik dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan : sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal sebagai SWOT ataupun pendekatan peran (policy, strategik dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara luas maupun spesifik, seperti:

- 1) Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralih-an pemasok, akses ke saluran distribusi,

kebijakan pemerintah dan lainnya

- 2) Ancaman produk peng-ganti (biaya/harga)

- 3) Kekuatan tawar menawar pembeli (kuantitas, mutu dan ketersediaan)
- 4) Kekuatan tawar menawar pemasok (dominasi, integrasi dan keunikan)
- 5) Persaingan konvensional diantara pesaing (posisi dan ketergantungan)

Dalam proses manajemen strategik diperlukan pernyataan-pernyataan yang terkait dengan penetapan visi (jati diri), misi (justifikasi/pembeda) dan tujuan (target/standar) sebagai jawaban terhadap penancangan strategi yang telah disusun menurut tingkatannya (korporat, bisnis dan fungsional) yang didasarkan pada muatan, konsistensi dan keterpaduannya dari suatu kerangka kerja proses pengambilan keputusan organisasi untuk jangka panjang. Dalam hal ini, struktur organisasi dengan berbagai bentuknya (sederhana, fungsional, divisional, matriks, unit bisnis strategik berperan penting dalam pencapaian tujuan dari kebijakan yang dibuat.

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (frame work) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Berikut beberapa manfaat yang dapat diperoleh sebuah organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik :

- 1) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- 2) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi

- 3) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
- 5) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
- 6) Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
- 7) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- 8) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

#### 4. Langkah dalam Pengembangan Organisasi

Langkah Pertama manajemen perlu secara detail mengidentifikasi aktivitas yang perlu dikerjakan baik langsung maupun tidak langsung sejak disusunnya proposal kegiatan (TOR), pengujian dan penilaian, proses perencanaan program dan kegiatan, implementasi, pengendalian, dan pengawasan.

Langkah Kedua yang perlu dilakukan untuk menganalisis profil/postur organisasi adalah mencari keterkaitan (linkage) dari berbagai aktifitas rantai kegiatan tersebut, baik antar aktifitas pokok (fungsi utama) dan aktifitas penunjang (fungsi pelayanan)

Langkah Ketiga yaitu mencoba mencari sinergi potensial yang mungkin dapat ditemukan diantara output yang dihasilkan oleh setiap aktifitas yang dimiliki oleh organisasi. Tahap-tahap dalam Manajemen Strategik.

**B. Tahap-tahap dalam Manajemen Strategi** manajemen strategik merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan antara lain perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi terdiri dari kegiatan-kegiatan mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis apa yang akan dimasuki bisnis apa yang harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan perusahaan pesaing.

Keputusan perumusan strategis mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu. Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang. Apapun yang akan terjadi, keputusan strategis mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi -

dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi.

Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategik. Strategi implementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah :

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

Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu.

Berdasarkan pada pengalaman, penilaian, dan perasaan, intuisi penting untuk membuat keputusan strategis yang baik. Intuisi terutama bermamfaat untuk membuat keputusan dalam situasi yang amat tidak

menentu atau sedikit preseden.

Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan tepat waktu.

Teknologi informasi dan globalisasi adalah perubahan eksternal yang mengubah bisnis dan masyarakat dewasa ini. Arus informasi yang cepat menghilangkan batas negara sehingga orang dari seluruh dunia dapat melihat sendiri bagaimana cara hidup orang lain. Dunia menjadi tanpa perbatasan dengan warga Negara global, pesaing global, pelanggan global, pemasok global, dan distributor global.

Keperluan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan menjadikan organisasi mengajukan pertanyaan kunci manajemen strategis seperti :

1. Jenis bisnis apa yang harus kita lakukan. Apakah kita berada di bidang yang tepat?
2. Apakah kita harus mengubah bentuk bisnis kita?
3. Pesaing baru mana yang masuk dalam industri kita?
4. Strategi apa yang harus kita lakukan? Bagaimana perubahan pelanggan kita?
5. Apakah teknologi baru yang sedang dikembangkan dapat membuat kita keluar dari bisnis.

Pengertian yang cukup luas manajemen strategi menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategi organisasi.

Sedang komponen kedua adalah Pelaksanaan Operasional dengan unsur-unsurnya adalah sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

### **C. Analisis Lingkungan Makro**

Analisis lingkungan eksternal merupakan aktivitas memonitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal organisasi kepada orang-orang penting yang ada dalam perusahaan. Lingkungan eksternal dibedakan atas lingkungan makro dan lingkungan industri. Untuk lingkungan tersebut menggunakan metode SWOT (Strength and weaknesses lingkungan internal, Opportunities and Threats untuk analisa lingkungan eksternal). Lingkungan makro merupakan lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi keputusan-keputusan strategi perusahaan dalam jangka panjang.

Secara umum lingkungan makro dikategorikan menjadi empat, yaitu :

1. Ekonomi
2. Teknologi
3. Politik dan budaya
4. Sosial budaya

### **D. Analisis Lingkungan Internal**

Dalam proses perumusan strategi sebuah perusahaan perlu melakukan identifikasi dan evaluasi atas lingkungan bisnis perusahaan. Hasil dari identifikasi dan evaluasi tersebut diharapkan perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategi perusahaan yang dimiliki. Sehingga dengan demikian perusahaan dapat mengantisipasi

peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dengan cepat.

#### **E. Analisis SWOT**

Analisis SWOT merupakan alat yang membantu manajer menentukan dan mengembangkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Namun yang perlu diperhatikan bahwa tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil SWOT adalah pada dasarnya menghasilkan strategi alternative yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Sehingga seorang manajer dapat menilai bahwa tidak semua strategi dalam SWOT dipilih untuk dikembangkan antara lain :

Strategi Integrasi Vertikal - Strategi integrasi vertical merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor, pemasok dan atau para pesaing baik melalui merjer, aukuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

Strategi Diversifikasi - Strategi diversifikasi merupakan pendekatan utama strategi pada level koroporasi. Tingkat (level) strategi diversifikasi dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu :

1. Tingkat diversifikasi rendah
2. Tingkat diversifikasi menengah
3. Tingkat diversifikasi tinggi

Strategi Level Bisnis - Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus melakukan evaluasi lingkungan eksternal, guna mengidentifikasi peluang, ancaman, dan kemampuan sumber daya internal untuk menentukan kompetensi inti dan strategi yang akan diimplementasikannya, yang disebut dengan strategi level bisnis.

## F. Implementasi Strategik

Program, aktivitas atau langkah-langkah yang disusun secara sistematis sebagai penjabaran dari strategi. Anggaran; gambaran rinci tentang sumber dana yang dibutuhkan dan bagaimana penggunaannya. Prosedur; sering disebut SOP, sistem dari langkah atau teknik yang berurutan tentang bagaimana suatu pekerjaan atau tugas dikerjakan Standar Kinerja; ukuran target bersifat kuantitatif maupun kualitatif dari program yang dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan atau pencapaiannya.

Hubungan antar tingkat akhir (tujuan & sasaran) dengan alat pencapaiannya (strategi dan taktik) tidaklah mudah. Keberadaan manajemen strategi tidak untuk mendikte tujuan, sebaliknya tujuan dan sasaran harus dipengaruhi oleh peluang yang tersedia, ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam usaha pencapaian tujuan dalam perencanaan manajemen strategi antara lain :

1. Efektif dan Efisiensi - Manajemen strategi disebut efektif jika hasil yang dicapai seperti yang di inginkan. Karena kebanyakan situasi yang memerlukan analisa strategi tidak statis melainkan interaktif dan dinamis, maka hubungan antara penyebab dan hasilnya tidak tetap atau pasti. Sebaliknya taktik adalah tindakan nyata yang diambil oleh pelaku dan sepenuhnya berada dibawah pengawasan pelaku. Kebalikan dari strategi, taktik adalah internal dan kriteria yang digunakan bukanlah keefektifan melainkan efisiensi
2. Keputusan dan Implementasi - Keputusan manajemen strategi tidak berarti apa-apa tanpa implementasi. Strategi tergantung pada kemungkinan dan taktik yang potensial.

Keputusan strategi harus dapat mencapai tujuannya.  
Aturan dalam manajemen strategi persaingan :

- a) Proses berfikir yang mendahului Tindakan
  - b) Pengetahuan mengenai jumlah merupakan kunci penting
  - c) Menejemen strategi tindakan yang dilakukan dengan cepat akan mendominasi yang lambat
  - d) Kemenangan harus menunjukkan nilai dari tujuan
  - e) Menyerang hanya terhadap yang dapat diserang
  - f) Bertahan adalah bentuk terkuat dari persaingan
  - g) Superioritas dalam faktor persaingan yang mendasar adalah segalanya
  - h) Tidak terkalahkan adalah merupakan pertahanan yang sebenarnya
  - i) Menajemen strategik membutuhkan pengembangan kekuatan yang unik
3. Pertumbuhan dan Struktur Organisasi - Tahap implementasi strategi memerlukan pertimbangan dalam penyusunan struktur organisasi, karena keselarasan struktur dengan strategi merupakan satu hal yang penting untuk tercapainya implementasi strategi. Pertumbuhan organisasi terjadi kala skala organisasi berkembang. Pertumbuhan yang terjadi bisa vertical dan bisa juga horizontal. Pertumbuhan organisasi menghasilkan berbagai bentuk struktur organisasi seperti stuktur fungsional, divisional geografis, organisasi unit bisnis, organisasi matrik dan struktur organisasi horizontal. Masing-masing struktur tersebut mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing.

4. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi - Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, yang diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi lainnya.

## BAB III

# MANAJEMEN STRATEGIK PERUSAHAAN

### A. Penerapan Manajemen Strategi dalam Perusahaan

Memilih strategi perusahaan perlu mengetahui bagaimana jalan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Menjadi tugas pada pemimpin unit bisnis dan pemimpin kunci dalam sebuah perusahaan untuk mengawasi agar strategi yang tepat tersebut dapat dilaksanakan. Strategi fungsional dan kebijaksanaan jangka pendek dan menengah harus dikembangkan secara konsisten dengan strategi yang telah dipilih dan organisasi unit bisnis maupun perusahaan harus mencerminkan strategi dan tujuan-tujuan perusahaan.

Penerapan strategi adalah penugasan atau penugasan kembali kepada para pemimpin perusahaan, baik pada tingkat *corporate* maupun tingkat unit bisnis, untuk mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi bersama-sama para karyawan, implementasi strategi juga melibatkan penembangan kebijaksanaan fungsional, struktur organisasi, iklim yang mendukung strategi dan membantu tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Penerapan berlangsung dalam suatu aliran kebiasaan. Pertama, strategi dipilih oleh manajemen puncak pada tingkat *corporate* atau kantor pusat dan manajer tingkat *corporate* tersebut mengkomunikasikan strategi yang dipilih kepada para manajer tingkat unit bisnis. Selanjutnya, manajer unit bisnis memilih strategi khusus untuk unit bisnisnya dan mengimplementasikan pada divisi, departemen, dan bagian-bagian yang berada di bawahnya. Untuk perusahaan yang didesentralisasi, proses

penerapan strategi adalah serupa dengan perusahaan yang mempunyai unit-unit bisnis. Pada perusahaan yang mempunyai bisnis tunggal, manajemen puncak langsung mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi pada divisi, departemen, atau bagian di bawahnya. Proses implementasi memerlukan komunikasi yang efektif dan negoisasi-negoisasi di antara semua penyusun strategi atau manajemen puncak yang berhubungan.

Telah dijelaskan pada poin terdahulu bahwa penerapan strategi, meliputi penentuan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

#### 1. Penerapan Kebijaksanaan Fungsional

Strategi menentukan garis besar atau dasar pedoman pokok pencapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijaksanaan (*policy*). Kebijaksanaan (*policy*) adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Sering kali strategi dinyatakan dalam ukuran-ukuran umum yang interprestasinya dapat berbeda-beda. Pemilihan kebijaksanaan secara hati-hati dapat mempertajam arti strategi dan memedomani keputusan-keputusan khusus dalam suatu arah yang mendukung strategi. Implementasi kebijakan fungsional melibatkan dua proses yaitu: menyebarkan sumber-sumber dan pengembangan kebijakan yang mengoperasionalkan strategi.

Penyebaran sumber-sumber adalah keputusan tentang penentuan alokasi sumber-sumber perusahaan yang meliputi uang, fasilitas, dan daya manusia kepada

divisi-divisi atau departemen-departemen atau unit bisnis. Penyebaran sumber biasanya dikerjakan melalui proses penganggaran.

Apakah penyebaran sumber merupakan proses penting untuk suksesnya strategi? Jawabannya “ya”. Strategi tanpa keputusan tentang penyebaran sumber adalah strategi hanya di atas kertas, strategi tanpa konsekuensi penyebaran sumber atau tanpa memiliki sumber adalah bagaikan macan kertas yang tidak mempunyai kekuatan. Menciptakan kebijaksanaan mengarahkan pada kondisi-kondisi dimana para manajer subordinasi atau bawahan mengetahui tentang apakah mereka memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan. Elemen penting dalam menyusun kebijaksanaan adalah kemampuan untuk menjabarkan strategi induk dan substrategi ke dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan yang cocok, dapat dilaksanakan dan tidak hanya baik secara teoretis. Bagi para manajer mereka tidak cukup hanya memutuskan perubahan strategi tetapi lebih penting adalah bagaimana strategi baru tersebut akan dilaksanakan, kapan dilaksanakan, dan bagaimana melaksanakannya secara efisien dan efektif.

Kebijaksanaan minimal yang harus dikembangkan adalah meliputi kunci keputusan fungsional yaitu; kebijaksanaan pemasaran, kebijaksanaan manajemen produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, logistik, personalia dan keuangan dan akuntansi.

## 2. Penerapan Kepemimpinan

Penerapan kepemimpinan dalam kaitannya dengan manajemen strategi ini meliputi;

- a. Mengubah kepemimpinan saat sekarang pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Yaitu, membuat keyakinan bahwa penyusun strategi yang tepat diberi posisi atau kedudukan yang tepat untuk memilih strategi perusahaan anatar unit bisnis.
- b. Memperkuat motivasi para manajer melalui pemberian insentif, misalnya insentif keuangan dan lain-lain. Bagi perusahaan umumnya bermanfaat untuk menguatkan atau mendorong motivasi para penyusun strategi agar dapat mencapai tujuan-tujuan strategi. Motivasi tersebut dihubungkan dengan pemberian kompensasi pada para penyusun strategi yang mencapai prestasi strategi. Pemberian insentif sebagai kompensasi akan mengarahkan para manajer untuk memiliki motivasi yang tinggi dan saling mendorong satu sama lain.
- c. serta melibatkan pengembangan karier para penyusun strategi masa depan. Karena pentingnya kepemimpinan dalam implementasi strategi maka perlu mencurahkan perhatian yang lebih besar pada pengembangan karier para penyusun strategi. Untuk menjadi penyusun strategi yang sukses, para eksekutif harus memahami keputusan-keputusan fungsional bisnis, khususnya: produksi dan operasi, pemasaran dan keuangan.

Dalam beberapa hal implementasi kepemimpinan dihubungkan dengan mempertemukan secara efektif antara penyusun dengan strategi. Hal ini melibatkan pemeriksaan terhadap kemampuan, pengalaman, pendidikan, personalitas dan gaya manajer para penyusun strategi. Ini juga melibatkan perancangan sistem kompensasi insentif para eksekutif puncak dan rencana pengembangan karier sesuai dengan strategi yang dipilih.

### 3. Penerapan Organisasional

Tahap terakhir penerapan atau implementasi strategi adalah implementasi organisasional. Untuk mengimplementasikan strategi memerlukan struktur organisasi yang sesuai dengan strategi tersebut. Oleh karena itu, manajer puncak harus menyesuaikan struktur organisasi yang dimilikinya dengan strategi yang dipilih.

Organisasi adalah pembagian pekerjaan di antara kelompok-kelompok atau individu-individu dan meyakinkan bahwa subbagian-bagian tersebut dihubungkan bersama-sama untuk menjamin bahwa mereka bekerjasama untuk menjamin bahwa mereka akan bekerja bersama-sama secara efektif.

Banyak penelitian yang telah dilakukan terhadap implementasi organisasional. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa jika strategi diimplementasikan secara wajar dengan struktur organisasi yang tepat maka perusahaan lebih efektif. Misalnya penelitian Chandler menyatakan bahwa jika perusahaan menggeser strateginya ke arah bentuk divisional. Dorongan untuk menggeser tersebut datang dari lingkungan perusahaan. Peneliti lainnya menyimpulkan

bahwa masalah-masalah organisasi timbul dari ketidakmampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan strategi.

Struktur organisasi apa yang cocok dengan strategi yang dipilih? Untuk menjawab pertanyaan tersebut kita harus mengenal berbagai struktur organisasi terlebih dahulu. Struktur organisasi telah banyak berubah, organisasi pada perusahaan kecil atau primitive hanya terdiri dari “boss” atau atasan dan para karyawan. Struktur organisasi terus berkembang sejalan dengan perkembangan perusahaan dan bertambahnya jumlah karyawan, sehingga timbul struktur organisasi fungsional. Jika perusahaan semakin bertumbuh dengan memperluas berbagai bidang bisnis maka struktur organisasi mengarah pada organisasi divisional. Perusahaan yang bisnisnya dalam bentuk proyek-proyek besar mendorong digunakannya struktur organisasi matrik.

## **B. Pentingnya Penerapan Strategi bagi Perusahaan**

Banyak sekali arti penting dan manfaat mempelajari strategi perusahaan, antara lain:

1. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.
2. Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan. Dengan tujuan dan arah masa depan yang jelas, bermanfaat pada semua karyawan untuk :
  - a. Mengetahui apa yang diharapkan karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan

- b. Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan pada karyawan untuk mengikutinya.
  - c. Memberikan semangat atau dorongan pada karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan.
  - d. Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi.
  - e. Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan dan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan.
3. Pada saat ini, strategi banyak dipraktikkan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang berisiko.
  4. Strategi adalah kaca mata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau malahan mengarah kepada kegagalan.
  5. Memberikan informasi kepada manajemen puncak di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
  6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dapat membantu praktek-praktek manajer.
  7. Perusahaan menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

### **C. Manfaat Penerapan Manajemen Strategi bagi Perusahaan**

Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja (frame work) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternative yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Berfikir strategik sangat diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah strategik yang timbul seiring dengan berkembangnya perusahaan/organisasi. Karakteristik dari masalah strategik di antaranya; berorientasi pada masa depan, biasanya berhubungan dengan unit

bisnis yang sangat kompleks, memerlukan perhatian dari manajemen puncak, akan mempengaruhi kemakmuran jangka panjang dari perusahaan, melibatkan pengalokasian sejumlah besar sumber-sumber daya perusahaan.

Perusahaan sekarang harus mulai merubah tujuan dari penggunaan sistem informasinya sesuai dengan perkembangan teknologi yang baru. Karena perubahan sistem ini perlu untuk mendukung pencapaian “keunggulan bersaing” agar perusahaan dapat siap untuk memasuki dan menjalankan bisnisnya di era globalisasi.

#### **D. Tantangan Dalam Manajemen Strategik**

Tantangan dalam manajemen Strategi pada setiap perusahaan terdapat beberapa proses langkah perencanaan strategi, jika tantangan berhasil dihadapi maka perencanaan akan dapat diimplementasikan. Ada beberapa tantangan yang dihadapi dalam perencanaan strategi yaitu:

1. Perlu adanya komitmen dan perhatian yang kuat terhadap perusahaan.
2. Perlu adanya ide ide strategi.
3. Perlu adanya hubungan yang baik antara internal dan eksternal perusahaan.
4. Perlunya pemimpin yang transformatif.

Masalah dalam mengimplementasikan strategi perubahan.

1. Munculnya masalah yang tidak terduga.
2. Koordinasi dalam implementasi biasanya kurang efektif.
3. Kemampuan sumber daya manusia yang masih kurang
4. Pendidikan dan pelatihan masih rendah.
5. Tidak terkendalinya faktor lingkungan eksternal.

6. Pemantauan aktivitas oleh sistem informasi yang dimiliki perusahaan masih kurang memadai.

Manajemen strategi memiliki beberapa dimensi atau bersifat multidimensional antara lain yaitu:

1. Dimensi waktu dan orientasi masa depan.
2. Dimensi internal dan eksternal
3. Dimensi pendayagunaan sumber daya
4. Dimensi keikutsertaan manajemen puncak
5. Dimensi multi bidang

Era globalisasi adalah salah satu tantangan dalam proses manajemen. Jadi globalisasi meningkatkan peluang bagi suatu perusahaan. Kondisi-kondisi yang diakibatkan oleh globalisasi membuat perusahaan-perusahaan lebih serius untuk memikirkan strategi-strategi untuk menjadi lebih unggul dari perusahaan saingannya. Juga, dengan semakin majunya teknologi informasi pada era globalisasi ini, penyebaran suatu informasi akan semakin tidak terbandung oleh batas ruang, waktu, bahkan teritorial suatu negara. Oleh karena itulah, pekerjaan manajer untuk mengawasi dan mengkoordinasi semakin meningkat.

Manajer tidak hanya menghadapi masalah keragaman suku, ras, agama, adat istiadat, dan sebagainya, namun juga harus menghadapi persaingan perusahaan lokal yang semakin kompetitif, dan diuntut agar mampu berhadapan dengan perusahaan global di Indonesia secara langsung. Sementara itu, manajer juga dituntut untuk bisa mempertahankan penghasilan penduduknya. Intensitas persaingan antar perusahaan, kekuatan posisi pembeli dan pemasok, ancaman pelaku baru, ancaman produk pengganti, dan perusahaan digital adalah tantangan-

tantangan dalam era globalisasi yang akan dihadapi secara langsung oleh manajer.

Adanya perubahan jaman adalah tantangan yang kedua. Dengan fakta yang ada, tidak bisa dipungkiri saat ini kita berada dipersimpangan perubahan jaman. Masyarakat industri menjadi masyarakat informasi, masyarakat jaman batu menjadi pertanian primitif, era pertanian menjadi pertanian komersial, dan industri menjadi post industri adalah berbagai perubahan atau transisi masyarakat di Dunia seiring perubahannya suatu jaman.

### **E. Implementasi Strategi Perusahaan**

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 strategi. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang (Azhar, 2012).

Biasanya pihak yang melakukan implementasi strategi jumlahnya lebih banyak. Pada perusahaan multi industri yang besar, pelaksana strategi adalah setiap orang dalam organisasi tersebut. Para direktur fungsional (pemasaran, SDM, operasi, dan keuangan), para direktur divisi atau SBU (*strategic business unit*) akan bekerja sama dengan para karyawannya untuk mengimplementasi seluruh rumusan yang telah dibuat dalam skala besar. Sedangkan para manajer pabrik, manajer proyek dan

kepala-kepala unit akan mengimplementasi rumusan strategi tersebut secara rinci dan dalam skala yang lebih kecil.

Oleh karena itu setiap manajer operasi harus mampu mengawasi implementasi rencana strategis sampai pada tingkat lini pertama. Untuk mendukung hal itu maka karyawan harus dilibatkan dalam berbagai proses implementasi, baik pada level korporat, unit bisnis maupun fungsional. Tidak sedikit orang yang mempunyai peran penting dalam implementasi strategi justru kurang banyak dilibatkan dalam pengembangan strategi. Akibatnya, hal ini berpotensi memunculkan resistensi bagi mereka. Resistensi ini akan semakin tampak jika perubahan misi, tujuan, strategi dan berbagai kebijakan penting perusahaan tidak dikomunikasikan secara jelas dan transparan kepada seluruh manajer operasional.

#### **F. Cara Mengimplementasikan Manajemen Strategi**

Untuk dapat mendukung implementasi strategi yang telah disusun, maka para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bekerja sama dengan rekan manajer lainnya dalam mengembangkan program, anggaran, dan prosedur yang diperlukan untuk hal tersebut. Mereka harus mampu bekerja sama untuk mencapai sinergi diantara berbagai divisi dan wilayah fungsional agar mampu untuk mempertahankan dan mendapatkan keunggulan kompetitif perusahaan atau organisasi.

Berikut adalah beberapa langkah dalam implementasi strategi menurut Reza Harahap (2017), diantaranya:

1. Mengembangkan Program, Anggaran, dan Prosedur

Program dibuat bertujuan untuk membuat strategi dan dapat dilaksanakan dalam tindakan (*action oriented*). Setelah program tersusun, kemudian dilanjutkan dengan membuat anggaran. Merencanakan sebuah anggaran adalah proses pengecekan terakhir pihak manajemen terhadap kelayakan strategi yang dipilih. Dengan memperkirakan biaya yang harus dikeluarkan untuk mengimplementasikan sebuah program, hal tersebut menjadi sebuah petunjuk dalam strategi yang ideal.

Proses menyusun dan mendesain anggaran program, baik divisional maupun perusahaan akan mengarahkan pihak manajemen untuk mengembangkan prosedur standar operasi (*Standart Operating Procedures/SOP*). SOP berisi rincian berbagai aktivitas yang diperlukan untuk sebuah program perusahaan atau organisasi.

## 2. Mencapai Sinergi

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah memperoleh sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Igor Ansoff menyatakan bahwa terdapat 4 jenis sinergi yang seringkali mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi:

### a. Sinergi Pemasaran

Sinergi pemasaran dapat tercipta melalui kerjasama antara saluran distribusi, wiraniaga, dan atau dengan gedung penyimpanan. Misalnya: sinergi melalui periklanan dan promosi bersama dapat memeberikan keuntungan yang berlipat ganda yang diperoleh dengan biaya yang relatif lebih kecil.

b. Sinergi Operasional

Sinergi operasional dapat diperoleh melalui kerja sama penggunaan tenaga kerja dan fasilitas, dan kebutuhan operasional dengan jumlah yang besar.

c. Sinergi Investasi

Sinergi investasi dapat tercipta melalui penggunaan bersama fasilitas produksi dalam pabrik, pembelian persediaan bahan baku, penggunaan bersama peralatan dan mesin-mesin pengolahan.

d. Sinergi Manajemen

Sinergi manajemen diperoleh melalui pelaksanaan manajemen yang kompeten untuk menambah unit bisnis baru atau produk baru, sehingga dapat untuk meningkatkan kinerja.

Sinergi-sinergi tersebut tidak akan diperoleh begitu saja, dalam mencapai sinergi-sinergi tersebut perlu adanya usaha untuk mengembangkan budaya organisasi yang mendukung, serta program pengembangan reorganisasi dalam memadukan keseluruhan operasi perusahaan atau organisasi yang ada. Penerapan strategi (implementation)

1. *Leadership Implementation*

- a. Mencari dan menetapkan tenaga ahli pada posisi yang benar dan tepat.
- b. Pemimpin pilihan dan penugasan yang sesuai.
- c. Gaya dan iklim perlu diperhatikan dalam pelaksanaan kepemimpinan.

## 2. *Organizational Implementation*

- a. Meninjau kembali posisi organisasi perusahaan atau *stream living*.
- b. Tetap menjalin hubungan baik dengan distributor.
- c. Melakukan internal marketing.

## 3. *Policy Implementation,*

perencanaan dan kebijakan dibentuk untuk meyakinkan bahwa:

- a. Keputusan strategi benar-benar di implementasikan.
- b. Terdapatnya basis pengawasan atas strategi yang dilaksanakan.
- c. Ada nya penanganan yang konsisten.
- d. Koordinasi antar unit lebih ditingkatkan.

Tahap implementasi merupakan tahap penting untuk melihat dan mengevaluasi apakah sesuai dengan perencanaan dan target yang ada. Dengan implementasi manajemen strategi mampu untuk dilaksanakan oleh pihak-pihak yang bersangkutan sebagaimana mestinya. Beberapa pihak yang mengimplementasikan strategi diantaranya: Direktur Fungsional (keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, atau operasi), direktur divisi atau unit basis strategis (SBU), manajer proyek, manajer pabrik, kepala kepala unit, manajer operasional,

Pihak-pihak yang berperan dalam mengimplemen-tasikan manajemen strategi sangatlah berperan dalam menentukan sukses atau tidaknya implementasi strategi, meskipun mereka hanya sedikit dilibatkan dalam pengembangan strategi perusahaan.

# BAB IV

## MANAJEMEN STRATEGIK PERUSAHAAN INTERNATIONAL

### A. Manajemen Strategi Internasional

Dunia bisnis dan perusahaan menghadapi beberapa tantangan besar, jarak geografis dan budaya yang telah menyempit dengan munculnya pesawat udara, mesin fax, sambungan telepon dan komputer global serta siaran televisi satelit, kemajuan-kemajuan ini telah merangkul Negara-negara di seluruh dunia ke dalam satu ekonomi global. Dalam ekonomi global, perusahaan harus menanggapi kecenderungan pasar seraya tetap bertanggung-jawab melindungi lingkungan. Mereka juga harus memusatkan perhatian pada pelanggan jika mereka ingin berhasil di pasar global.

Globalisasi menjadi sebuah tantangan bagi semua perusahaan yang ingin masuk ke pasar global. Karena dengan adanya globalisasi, perusahaan dituntut untuk menerapkan strategi pemasaran global sehingga akan berdampak pada keunggulan bersaing di pasar lokal, yaitu pasar tempat produk perusahaan dipasarkan. Namun demikian, setiap negara memiliki karakteristik yang beragam sehingga perusahaan harus pula mengamati permintaan pasar lokal terhadap produk yang dijual. Dengan adanya permintaan yang memiliki karakteristik berbeda, maka penerapan strategi pemasaran global yang sesuai dengan kondisi pasar diperlukan.

Perusahaan dihadapkan pada banyak tantangan dan peluang antara lain harus mampu: (1) membuat

produk berkualitas sesuai tuntutan pelanggan, (2) memenuhi seluruh peraturan yang ditentukan pemerintah seperti produk harus aman dan ramah lingkungan, (3) memasarkan produk di tengah persaingan agar tetap eksis, (4) mengelola karyawan, keuangan, dan tren kebutuhan konsumen. Tuntutan yang banyak tersebut memaksa agar perusahaan dapat dikelola secara baik dan jawabannya terletak pada manajemen strategik.

Proses manajemen strategis membantu organisasi 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. Maka dari itu kiranya perlu diuraikan strategi-strategi yang selayaknya dilakukan perusahaan-perusahaan dalam menyongsong era globalisasi.

Manajemen strategi internasional merupakan proses perencanaan yang komprehensif dan terus berlangsung yang bertujuan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang membuat perusahaan mampu bersaing secara efektif didunia Internasional. Proses pengembangan strategi internasional sering disebut dengan perencanaan strategis.

Dalam konteks perencanaan strategis itu perlu bagi perusahaan multinasional untuk mengatasi biaya informasi tentang parameter lingkungan utama dalam rangka untuk merencanakan dan melaksanakan strategi global yang sukses. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadaptasi manajemen dan struktur organisasi pasar internal untuk asimilasi secara cepat terhadap informasi baru.

Strategi dalam bisnis internasional dipengaruhi oleh banyak pertimbangan, dimana pertimbangan tersebut

menjadi tantangan yang harus dihadapi suatu perusahaan multinasional. Tantangan tersebut diantaranya yaitu:

1. Strategi pemasaran global

Tantangan pertama untuk sebuah perusahaan Internasional adalah untuk membuat strategi global dan kemudian menerapkannya. Para manajer dan orang-orang diposisi pengambilan keputusan sering merasa sulit untuk mengubah pola pikir mereka yang tidak digunakan untuk bekerja dalam paradigma global. Manajemen bisnis internasional mengharuskan manajemen luar biasa yang sebelumnya mengetahui dan keterampilan kepemimpinan.

Strategi pemasaran global meliputi dua pendekatan yaitu strategi pemasaran standar dan strategi pemasaran yang disesuaikan dengan kondisi negara tempat bisnis perusahaan dipasarkan (*Standardization and adaptation of marketing strategies*). Strategi pemasaran dengan pendekatan standar lebih menekankan pada pasar global yang memiliki sifat pelanggan yang homogen (*consumer homogeneity*). Strategi ini menekankan perusahaan untuk dapat memasarkan produk dan layanan yang sama di seluruh dunia dengan menggunakan identik strategi dengan biaya yang lebih rendah dan margin yang lebih tinggi.

2. Politik Internasional

Keadaan politik suatu Negara sangat berpengaruh pada keberlanjutan bisnis Internasional. Ada kecenderungan yang berkembang bagi pemerintah untuk memantau dan mengatur perdagangan dan investasi internasional. Seperti intervensi pemerintah dalam sistem pertukaran modal membuat sulit bagi

perusahaan multinasional dan menjadi ketidakpastian yang dihasilkan perubahan dalam perencanaan strategi perusahaan multinasional.

Perubahan ini dimodelkan sebagai biaya informasi yang harus diminimumkan oleh perusahaan multinasional. Kebijakan-kebijakan pemerintah lainnya juga dapat membuahkan konsekuensi bagi perdagangan internasional. Misalkan intervensi pemerintah untuk melindungi industri-industri dalam negeri. Meskipun hal tersebut akan mengakibatkan kurang kompetitifnya perusahaan-perusahaan nasional. Serta kekacauan Politik juga akan menurunkan perekonomian suatu Negara serta perusahaan multinasional itu sendiri.

### 3. Tantangan Keuangan dan Ekonomi

Tantangan ini mulai dari mengatur dana untuk memulai bisnis internasional dan meliputi segala sesuatu seperti fluktuasi nilai tukar, krisis ekonomi global atau beberapa krisis ekonomi di Negara tuan rumah, pergeseran harga minyak, inflasi global atau hambatan tarif yang dikenakan oleh pemerintah tuan rumah, serta kebijakan terkait ekspor pemerintah sendiri.

Selain itu, penciptaan divisi pemasaran internasional yang baru pada anak perusahaan menimbulkan banyak tantangan struktur organisasi secara keseluruhan. Anak perusahaan dapat mengembangkan otonomi lebih dan keuntungan tetapi bagi perusahaan multinasional mungkin dihadapkan pada risiko.

#### 4. Lingkungan Tempat Perusahaan Multinasional Beroperasi

Lingkungan dan pemerintah mendorong perubahan, mempengaruhi dan membatasi pilihan terbuka untuk perusahaan multinasional. Tidak semua perusahaan multinasional dapat merespon secara efisien faktor-faktor lingkungan. Perusahaan yang tidak mampu merespon lingkungan akan kehilangan daya saing terhadap perusahaan multinasional pesaing atau perusahaan negara setempat.

Seiring waktu perusahaan multinasional harus merespon perubahan dalam peraturan pemerintah yang dapat mempengaruhi keunggulan spesifik perusahaan dan kapasitas mereka untuk mengeksploitasi dengan tepat pasar dunia. Dalam strategi bisnis internasional dipengaruhi oleh beberapa faktor, dimana faktor tersebut berubah menjadi tantangan yang harus dihadapi suatu perusahaan multinasional. Tantangan tersebut diantaranya yaitu: Strategi pemasaran global, Politik Internasional, Tantangan Keuangan dan Ekonomi, Lingkungan Tempat Perusahaan Multinasional Beroperasi. Dan terdapat lima alternatif strategi dalam pemasaran global, yang meliputi: Strategi Perluasan Langsung, Adaptasi Produk, Strategi Produk Baru, Adaptasi Komunikasi, Strategi Adaptasi Ganda.

## B. Strategi International

Terdapat beberapa definisi mengenai bisnis internasional menurut beberapa ahli seperti berikut ini:

1. Ball, McCulloch, Frantz, Geringer, Minor (2006)  
Bisnis yang kegiatannya melampaui batas Negara.
2. Charles WH Hill (2008)  
Perusahaan yang terlibat dalam perdagangan maupun investasi internasional.
3. Daniels, Radebaugh & Sullivan (2004)  
Semua transaksi komersial baik oleh swasta maupun pemerintah diantara dua negara atau lebih.

Bisnis internasional merupakan suatu transaksi yang dilakukan oleh suatu negara dengan negara lain. Transaksi bisnis itu dilakukan oleh suatu perusahaan dalam suatu negara dengan perusahaan lain atau individu di negara lain disebut Pemasaran Internasional atau International Marketing. Pemasaran internasional inilah yang biasanya diartikan sebagai Bisnis Internasional, meskipun pada dasarnya ada dua pengertian. Adapun yang membedakan adanya dua buah transaksi Bisnis Internasional yaitu:

1. Perdagangan Internasional (*International Trade*) Dalam hal perdagangan internasional yang merupakan transaksi antar negara biasanya dilakukan dengan cara tradisional yaitu dengan cara ekspor dan impor. Dengan adanya transaksi ekspor dan impor, maka timbullah neraca perdagangan antarnegara atau "Balance of Trade". Suatu negara dapat memiliki Surplus Neraca Perdagangan atau Defisit Neraca Perdagangan. Neraca perdagangan yang surplus menunjukkan keadaan dimana negara tersebut memiliki nilai ekspor yang lebih besar dibandingkan dengan nilai

impor yang dilakukan dari negara partner dagangnya. Dengan neraca perdagangan yang mengalami surplus ini maka apabila keadaan yang lain konstan maka aliran kas masuk ke negara itu akan lebih besar daripada aliran kas keluarnya ke negara partner dagangnya tersebut. Besar kecilnya aliran uang kas masuk dan keluar antar Negara tersebut sering disebut sebagai neraca pembayaran atau "*Balance of Payments*". Dalam hal ini neraca pembayaran yang mengalami surplus ini sering juga dikatakan bahwa negara ini mengalami penambahan devisa negara. Sebaliknya apabila negara itu mengalami devisa neraca per dagangannya maka berarti nilai impornya melebihi nilai ekspor yang dapat dilakukannya dengan negara lain tersebut. Dengan demikian maka negara tersebut akan mengalami defisit neraca pembayarannya dan akan menghadapi pengurangan devisa negara.

2. Pemasaran Internasional (*International Marketing*)  
Pemasaran internasional yang sering disebut sebagai Bisnis Internasional (*International Business*) merupakan keadaan dimana suatu perusahaan dapat terlibat dalam suatu transaksi bisnis dengan negara lain, perusahaan lain ataupun masyarakat umum di luar negeri. Transaksi bisnis internasional ini pada umumnya merupakan upaya untuk memasarkan hasil produksi di luar negeri. Dalam hal semacam ini maka pengusaha tersebut akan terbebas dari hambatan perdagangan dan tarif bea masuk karena tidak ada transaksi ekspor impor. Dengan masuknya langsung dan melaksanakan kegiatan produksi dan pemasaran di negeri asing maka tidak terjadi kegiatan ekspor impor.

Produk yang dipasarkan itu tidak saja berupa barang akan tetapi dapat pula berupa jasa

3. Pengertian perdagangan internasional dengan pemasaran internasional sering dianggap sama saja, akan tetapi seperti dalam uraian di atas kedua istilah tersebut berbeda arti. Perbedaan utama terletak pada perlakuan nya dimana perdagangan internasional dilakukan oleh negara sedangkan pemasaran internasional adalah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Disamping itu pemasaran internasional menentukan kegiatan bisnis yang lebih aktif serta lebih progresif dari pada perdagangan internasional.

Strategi Internasional menampilkan peluang sekaligus ancaman bagi perusahaan-perusahaan yang sedang mencari daya saing strategis di pasar-pasar global. Batas-batas nasional, perbedaan budaya, dan jarak geografis tidak lagi menjadi halangan bagi bisnis untuk memasuki banyak pasar. Bisnis telah benar-benar telah menjadi global dalam pasar-pasar yang berkisar dari obat-obatan dan sampai penerbitan dan rekayasa teknologi. Memilih dan menerapkan strategi internasional yang tepat membuka peluang perusahaan menjadi perusahaan global.

Namun demikian untuk mencetak sebuah perusahaan menjadi perusahaan yang sungguh-sungguh global, para manajer harus mengembangkan suatu kerangka pemikiran global diantara para manager yang tidak memiliki pengalaman internasional dan sedikit memiliki pengalaman dalam keragaman budaya merupakan pekerjaan yang menantang.

Ketika perusahaan sudah memutuskan untuk bersaing secara internasional, ia harus memilih strateginya untuk memasuki pasar-pasar internasional dengan mengeksport dari perusahaan domestik.

### **C. Mengidentifikasi Peluang International**

Strategi Internasional adalah penjualan produk di pasar-pasar yang berada di luar pasar domestik perusahaan. Salah satu alasan utama diterapkan strategi internasional (sebagai lawan strategi yang fokus pada pasar domestik) adalah bahwa pasar internasional menghasilkan peluang baru yang potensial. Raymon Vernon memahami pendasaran bagi diversifikasi internasional bahwa perusahaan menemukan inovasi dipasar negara asalnya, khususnya dalam ekonomi maju seperti AS. Sebagian permintaan untuk produk itu kemudian dapat dikembangkan di negara-negara lain, dan ekspor disediakan oleh kegiatan operasi domestik. Oleh karena itu, Vernon berpendapat bahwa perusahaan mengejar diversifikasi internasional untuk memperluas siklus hidup produknya.

Motif tradisional lainnya bagi perusahaan untuk menjadi perusahaan multinasional adalah untuk mengamankan sumber daya yang dibutuhkan. Persediaan kunci untuk bahan baku mentah khususnya mineral dan energi merupakan sumber daya penting di sebagian industri, misalnya produsen aluminium memerlukan bauxit, perusahaan ban memerlukan karet. Sebagian perusahaan lainnya bertujuan mengamankan akses ke faktor-faktor produksi yang berbiaya rendah. Industri pakaian, elektronik, pembuatan jam, dan banyak industri lainnya telah memindahkan sebagian operasi mereka di

negara lain untuk mengejar biaya produksi yang lebih rendah.

Ada beberapa industri, teknologi merupakan penggerak globalisasi karena skala ekonomi yang diperlukan untuk mengurangi biaya sampai ke tingkat terendah sering kali memerlukan investasi yang lebih besar daripada yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pasar domestik.

Misalnya para ahli Riset dan Pengembangan untuk bisnis-bisnis yang baru mulai mungkin tidak dijumpai di pasar domestik.

#### **D. Strategi Internasional**

Bentuk dasar strategi internasional terbagi 2 yaitu strategi tingkat bisnis atau strategi tingkat perusahaan. Pada tingkat bisnis perusahaan mengikuti strategi generic sebagai berikut: kepemimpinan biaya, diferensiasi, kepemimpinan biaya terfokus, atau kepemimpinan biaya/ diferensiasi integrative, global atau transnasional (kombinasi dari multi domestik dan global). Namun demikian, untuk menciptakan daya saing kompetitif setiap strategi ini harus merealisasikan kompetensi inti berdasarkan sumber daya dan kapabilitas yang sulit ditiru.

Strategi bisnis baru mengembangkan strategi kompetitif yang fokus pada pasar domestiknya sendiri.

Strategi tingkat bisnis internasional memiliki ciri-ciri unik yaitu kegiatan operasional dari negara asal sering kali menjadi sumber keunggulan kompetitif yang paling penting dan sumber data dan kapabilitas yang dibangun di negara asal secara berskala memungkinkan perusahaan menerapkan strategi tersebut di dalam pasar-pasar yang berlokasi di negara lain.

Manajemen Strategi Internasional adalah proses perencanaan manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk bersaing internasional secara efektif.

Berbagai Metode *Go International* Suatu perusahaan yang bermaksud melakukan ekspansi usahanya ke luar negeri dapat menempuh beberapa alternatif metode sebagai berikut:

#### 1. Ekspor

Aktivitas ekspor adalah bentuk keterlibatan perusahaan dalam bisnis internasional yang paling sederhana. Perusahaan menggunakan kapasitas produksi domestik yang dimilikinya untuk produksi, distribusi, administrasi dan mengalokasikan sejumlah tertentu produksi dalam negerinya untuk pasar luar negeri.

Dalam praktik, suatu perusahaan dapat menjadi eksportir langsung/tidak langsung. Sebagai eksportir langsung, perusahaan tersebut melayani seluruh tahap ekspor dari penjualan hingga pengiriman barang. Sebagai eksportir tidak langsung, eksportir menyewa seseorang atau perusahaan lain untuk mempermudah perdagangan. Mekanisme aktivitas ekspor memerlukan hal-hal berikut ini:

- a. Izin dari pemerintah dalam negeri
- b. Jaminan transportasi yang dapat dipercaya dan asuransi transit
- c. Dipenuhinya persyaratan-persyaratan yang diminta negara pengimpor.

Salah Satu perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor yaitu PT Taman Delta Indonesia. PT Taman Delta Indonesia melakukan kegiatan ekspor terutama ekspor kopi ke masyarakat Timur Tengah tiap tahunnya. Selama ini ekspor kopi perusahaannya masih banyak tertuju ke Jepang dan Amerika Serikat. Perusahaan memiliki kapasitas produksi 25 ribu ton per tahun dan setiap tahun rata-rata ekspor delapan ribu hingga 10 ribu ton. Sejak tahun 2009 sejumlah pengusaha Dubai mulai intens ingin terus melakukan kontak dagang dan ingin impor kopi dari Indonesia. Adanya permintaan impor kopi dari Dubai ini membuktikan bahwa kopi asal Indonesia makin dikenal dan mampu bersaing dengan kopi dari negara lain. Ekspor kopi nasional selama Januari-Desember 2009 mencapai 775,11 juta dolar AS atau memberikan kontribusi 0,89 persen terhadap ekspor nonmogas nasional. Provinsi Jawa Tengah, merupakan salah satu sentra penghasil kopi dan terdapat beberapa eksportir yang aktif melakukan kegiatan ekspor.

Dalam metode menembus pasar internasional lain, ekspor memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan diantaranya:

1. Kelebihan ekspor:
  - a. Resiko yang ditimbulkan kecil, meningkatnya penjualan dan mengurangi stok perusahaan.
  - b. Eksportir tidak terlibat dalam masalah yang berkaitan dengan iklim usaha diluar negeri.
  - c. Melakukan ekspor merupakan cara mudah untuk mengidentifikasi potensi pasar dan memperkenalkan merk dagang.

## 2. Kekurangan ekspor:

- a. Melakukan ekspor relatif lebih mahal dibanding metode lain dilihat dari per unit biaya terutama biaya-biaya, komisi, bea ekspor, pajak, transportasi dan juga karena kesalahan yang sering dilakukan oleh pemula.
- b. Ekspor kurang dapat digunakan sebagai alat penetrasi pasar yang optimal karena pengepakan/promosi yang kurang digarap dengan benar.
- c. Tambahan pangsa pasar dapat hilang bila pesaing lokal menjiplak barang/jasa yang ditawarkan eksportir.

## 3. Lisensi

Melalui lisensi, suatu perusahaan pemberi lisensi menghibahkan beberapa hak kepada perusahaan asing, yang meliputi pemberian hak untuk memproses, hak paten, program, merk, hak cipta/keahlian. Mattel merupakan perusahaan yang memiliki lisensi untuk produk Barbie. Boneka yang telah menjadi inspirasi fashion dan budaya ini terus melakukan ekspansi dan menghasilkan 45 produk konsumen seperti pakaian, dekorasi rumah, kecantikan, fashion, aksesoris, dan elektronik. Selain Barbie, Mattel juga memiliki lisensi untuk produk kendaraan mainan, Hot Wheels, yang banyak dibeli oleh konsumen berbagai usia.

Dalam metode menembus pasar internasional, lisensi memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan diantaranya:

1. Kelebihan lisensi:
  - a. Pemberi lisensi menerima tambahan keuntungan dibanding hanya terpaku pada suatu proses/metode didalam negeri.
  - b. Dapat memperluas siklus hidup produk perusahaan.
  - c. Perusahaan pemberi lisensi sering mengalami peningkatan penjualan atas penggantian suku cadang diluar negeri.
  - d. Bagi perusahaan penerima lisensi akan mendapat hak memproses teknologi, yang pada gilirannya mengurangi biaya riset dan pengembangan.
2. Kekurangan lisensi:
  - a. Membatasi kesempatan mendapat keuntungan dimasa depan karena hak khusus perusahaan diperluas sampai periode tertentu.
  - b. Dengan memberikan hak kepada perusahaan lain, perusahaan pemberi lisensi kehilangan kontrol terhadap kualitas produk dan proses, penyalahgunaan kekayaan, dan bahkan perlindungan terhadap reputasi perusahaan.

#### **E. *Franchising/waralaba***

Menurut Asosiasi Franchise Indonesia, yang dimaksud dengan waralaba ialah suatu sistem pendistribusian barang atau jasa kepada pelanggan akhir, dimana pemilik mereka (franchisor) memberikan hak kepada individu atau perusahaan untuk melaksanakan bisnis dengan merek, nama, sistem, prosedur, dan cara-cara yang telah ditetapkan sebelumnya dalam jangka waktu tertentu meliputi area tertentu. *Franchising* hampir sama dengan

lisensi. Bedanya, selain menghibahkan izin penggunaan nama, proses, metode, atau merk, perusahaan membantu penerima franchise dalam operasi dan atau pasok bahan mentah.

Contoh perusahaan pemberi *franchise* adalah perusahaan jasa dan restoran, khususnya fast food dan minuman ringan seperti McDonald, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut. Adapun kelebihan dan kelemahan dari *Franchising*, adalah sebagai berikut:

1. Kelebihan:

a. Manajemen bisnis telah terbangun

Bisnis waralaba memberikan keuntungan untuk berbisnis di bawah bendera bisnis lain yang sudah memiliki reputasi yang bagus. Ide, penamaan dan manajemen suatu bisnis telah diuji coba sebelumnya dan siap untuk di implementasikan pada lokasi yang baru.

b. Sudah dikenal masyarakat

Pemasaran bisnis waralaba cenderung lebih mudah, karena bisnis sebelumnya lebih terdahulu di kenal masyarakat. Dengan kata lain, biaya dan tenaga yang diperlukan untuk membangun reputasi bisnis tersebut jauh lebih sedikit dibandingkan dengan membangun bisnis baru.

c. Manajemen finansial yang lebih mudah

Investor cenderung lebih suka untuk memberikan modal pada bisnis yang telah kokoh dari segi finansial dan jaringan pemasaran. Dengan menggunakan bisnis waralaba, sistem manajemen finansial telah di tetapkan oleh pemilik waralaba utama, sehingga kita tidak perlu dipusingkan lagi

dengan manajemen finansial seperti membangun bisnis baru.

d. Kerjasama bisnis telah terbangun

Orang yang membeli waralaba bisa mendapatkan keuntungan kerjasama yang telah terbangun sebelumnya oleh pemilik waralaba. Contohnya kerjasama dengan pemasok bahan baku, pihak periklanan dan juga pemasaran.

e. Dukungan dan keamanan yang lebih kuat

Pemilik waralaba biasanya akan memberikan pelatihan seperti manajemen finansial, pemasaran, periklanan dan lain lain. Hal-hal seperti ini biasanya sudah termasuk dalam paket pembelian waralaba.

f. Bisa mendapat untung lebih besar

Banyak orang berpikir bahwa keuntungan dari bisnis waralaba adalah mendapatkan keuntungan lebih besar karena brand telah dikenal banyak orang. Tapi pada kenyataannya, hal ini tidak selalu terjadi. Biaya yang dikeluarkan oleh pembeli waralaba kepada pihak pemilik waralaba tentunya dipotong dari keuntungan yang didapat. Pembeli waralaba akan mendapatkan banyak kemudahan di saat-saat awal usaha, tapi untuk jangka panjang, para pemilik waralaba kadang menemukan bahwa memulai bisnis sendiri mungkin akan jauh lebih menguntungkan.

2. Kekurangan:

a. Kurang kendali

Salah satu kekurangan dari bisnis waralaba adalah kurangnya kendali dari pembeli waralaba terhadap bisnisnya sendiri, karena semua sistem telah ditentukan oleh pemilik waralaba. Sehingga ruang

gerak pembeli waralaba sangat terbatas. Ide-ide untuk berkreatifitas pun terkadang tidak bisa diaplikasikan, karena adanya perjanjian-perjanjian khusus.

b. Sangat terikat dengan supplier

Untuk mendapatkan keuntungan yang mencukupi, tentunya setiap pengusaha menginginkan modal yang kecil. Salah satu caranya adalah mencari supplier yang murah. Dengan menggunakan sistem waralaba, pihak pemasok barang pun telah ditentukan. Sehingga kita tidak bisa memilih lagi supplier yang lebih murah.

c. Ketergantungan pada reputasi waralaba lain

Salah satu kekurangan terbesar dari waralaba adalah tergantungnya reputasi waralaba terhadap waralaba yang lain. Jika waralaba yang lain melakukan kesalahan yang mengakibatkan rusaknya reputasi, maka hal ini juga akan mempengaruhi waralaba yang anda kelola.

d. Biaya waralaba

Pihak pemilik waralaba akan mengajukan biaya awal untuk membeli perjanjian waralaba. Kemudian biaya lanjutan untuk pelatihan dan dukungan bagi para pembeli waralaba.

e. Pemotongan keuntungan

Pembeli waralaba di haruskan untuk membayar royalti dari sejumlah keuntungan yang didapatkan. Jika keuntungan yang didapatkan sedikit, berarti keuntungan tersebut akan dipotong untuk menutupi biaya ini.

#### F. Konsep Manajemen Strategik Internasional

Tidak banyak literatur yang memuat secara tersurat tentang manajemen strategis internasional. Apabila berkesempatan mengunjungi laman pencarian di internet yang banyak ditampilkan di sana hanya manajemen strategik pada bisnis atau perdagangan internasional. Paling sering yang muncul adalah strategi aliansi internasional. Entahkah strategi aliansi internasional (Mehta, et al., 2006) merupakan manajemen strategik internasional memang masih membutuhkan penelitian dan diskusi lebih lanjut untuk mendapatkan kesamaan persepsi atau pun pemahaman.

Memandang peristilahan manajemen strategik internasional hanya mau membedakan secara jelas dari term manajemen strategis dasar, manajemen strategis lanjut, perencanaan strategis, road map atau pun juga strategi aliansi internasional. Tentu ini menjadi kajian menarik untuk didiskusikan pada program magister manajemen. Terlepas dari semua pengistilahan tersebut, manajemen strategik yang digunakan berbagai perusahaan baik domestik ataupun luar negeri agar bisa memenangkan persaingan di pasar internasional yang semakin global dan homogen. Ada ahli yang merumuskan "How an organization uses strategy to adapt and/or change aspects of its environment for a more favourable" Manu and Sriram (1996:79) dalam Nicholas O'Reagen & Abby Ghobadin, 2004.

Pandangan ini dapat diterjemahkan secara bebas "bagaimana suatu organisasi bisnis menggunakan strategi untuk beradaptasi dan atau mengubah aspek-aspek lingkungan internal dan eksternalnya untuk

keseimbangan atau penyelarasan yang lebih menguntungkan. Term atau peristilahan strategi berasal

dari kata bahasa Yunani “stratego” yang artinya jenderal. Stratego’s merupakan perpaduan dua kata yaitu “strato’s” = tentara dan “igo” = melakukan atau bertindak (Roup Purohim, 2012). Peristilahan dimaksud secara hurufiah dapat dikatakan sebagai ‘seni berperang para jenderal yang memimpin suatu peperangan’.

Menurut Robert Ernest Wood dalam Ali Rokhman, 2008 mengatakan bahwa bisnis merupakan medan pertempuran. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa strategi adalah pola-pola terperinci menyangkut komitmen dan tindakan yang dirancang untuk menggali kompetensi inti serta untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Coulter, 2002 dalam Roup Purohim, 2012 “Keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan dengan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya”.

Berbicara tentang manajemen strategis adalah berbicara tentang bagaimana menumbuhkan dan mengembangkan bisnis, bagaimana melayani pelanggan secara memuaskan, bagaimana memenangkan persaingan pasar, bagaimana mengelola sumber daya organisasi atau bisnis baik aset berwujud terutama aset tak berwujud, bagaimana menjawab perubahan pasar yang terus berubah-ubah setiap saat dan bagaimana mencapai level target tertinggi dengan kinerja yang mumpuni. Strategi berkaitan erat dengan bagaimana manajemen puncak memainkan peran atau siasatnya secara positif untuk memenangkan persaingan pasar internasional.

### G. Proses Manajemen Strategik Internasional

Manajemen Strategik merupakan proses dengan sejumlah tahapan saling berkaitan dan berurutan. Tahapan atau proses manajemen strategis menurut Pearce dan Robinson (2003), et al., dalam Roup Purohim, 2012 dengan tahapan analisis situasi, formulasi strategi, implementasi dan evaluasi kinerja. Analisis situasi atau lingkungan merupakan pendeteksian dan evaluasi organisasi (perusahaan) pada lingkungan eksternal dan internal. Formulasi strategi adalah desain dan pilihan strategi yang sesuai pada setiap level bisnis sedangkan implementasi strategi merupakan proses melaksanakan strategi yang telah diformulasikan dan evaluasi strategi merupakan proses evaluasi implementasi strategi dan sejauh mana mempengaruhi kinerja untuk meraih keuntungan atau pencapaian tujuan.

Proses manajemen strategik dijelaskan secara detail dan lengkap oleh Fred David (2007) menyatakan inti manajemen strategis adalah menetapkan tujuan jangka panjang, memberikan alternatif strategi, menyeleksi strategi untuk menyakinkan dan pilihan alternatif strategi terbaik untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan (organisasi) dengan tiga tahapan besar yakni (1) tahapan input yang meliputi analisis faktor internal (IFE), analisis faktor eksternal (EFE) dan analisis profil bersaing (CPM);

(2) tahapan matching (sesuai) mencakup analisis SWOT, analisis SPACE, analisis BCG, analisis IE dan analisis Grand Strategy, (3) tahapan pengambilan keputusan dengan menggunakan QSPM.

## Tantangan dan Cara Mengatasinya

Pekerjaan apa pun selain asas manfaat atau keuntungan tentu ada sejumlah tantangan. Sejumlah tantangan tersebut apabila tidak dapat dideteksi sedini mungkin dapat menimbulkan persoalan yang lebih besar lagi. Demikian juga dengan manajemen strategis, selain ada peluang dan manfaat, ada juga tantangan. Apa saja tantangan manajemen strategis. Sejumlah ahli dengan pendapatnya masing-masing.

Salah satu yang menjadi rujukan adalah apa yang diungkapkan oleh Michael E. Porter (1996) dalam Roup Purohim (2012) kompetensi dan kemampuan SDM dalam merumuskan strategik yang tidak memadai dan terburu-buru, ada 44,367 perusahaan bangkrut dan masih banyak perusahaan AS yang bermasalah, sukses merupakan kinerja yang sementara dan tidak permanen (contoh, IBM dinobatkan sebagai perusahaan terbaik versi Fortune tahun 1986, pada tahun 1995 anjlok ke urutan yang ke-281), perekonomian global sedang berubah dengan cepat dan dinamis (orang, barang, jasa dan ide bergerak bebas melampaui batas-batas geografis, peluang baru muncul di pasar global, pasar dan industri semakin go international) dan sumber-sumber tradisional keunggulan bersaing tidak lagi menjamin sukses (kunci sukses baru adalah fleksibilitas, inovasi, kecepatan dan integrasi).

Cara mengatasi yang ditawarkan adalah meningkatkan kemampuan dan kompetensi perusahaan (organisasi) dalam mencegah masalah; melakukan analisis strategik yang lebih detail dan kapabel agar bisa mengambil alternatif terbaik; melibatkannya karyawan dalam formulasi strategi yang dapat meningkatkan motivasi

dalam meraih tujuan serta menghindari berbagai penolakan terhadap perubahan yang terjadi.

#### H. Manajemen Strategik di Microsoft Corporation

Microsoft Corporation merupakan perusahaan multinasional yang mengembangkan, memproduksi, menjual lisensi, mendukung dan menjual perangkat lunak komputer, elektronik konsumen dan komputer pribadi dan jasa. Paul Allen dan Bill Gates adalah pendiri dari perusahaan besar ini. Paul Allen dan Bill Gates, teman masa kecil, minat, dan bakat kedua orang ini adalah sama, yaitu Pemrograman Komputer. Kedua sahabat ini berselisih usia 3 tahun, Allen yang lebih tua umurnya. Keduanya sama-sama punya tujuan untuk membuat bisnis yang sukses memanfaatkan keterampilan mereka bersama tentang komputer.

Gagasan yang akan menghadirkan Microsoft, berkecambah bermula ketika Paul Allen menunjukkan kepada Bill Gates majalah Popular Electronics edisi 1 Januari 1975 yang menunjukkan Altair 8800 dari Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS). Allen dan Gates melihat potensi “bisnis” untuk mengembangkan sebuah implementasi dari bahasa pemrograman BASIC untuk sistem Altair 8800 tersebut. Allen kemudian meyakinkan Gates untuk drop-out dari Harvard University dalam rangka menciptakan

Microsoft, di samping itu juga Gates tidak jelas studinya di Harvard.

Gates akhirnya memutuskan untuk keluar, ia telah berbicara atas keputusan ini bersama orangtuanya yang mendukung dia setelah melihat berapa banyak Gates ingin memulai sebuah perusahaan. Pertama, mereka hanya berspekulasi untuk mengukur minat dari MITS.

Gates menghubungi MITS dan mengklaim bahwa dirinya dan rekannya (Allen) punya bahasa pemrograman BASIC untuk alat tersebut, dan setelah mendapat panggilan telepon dari Gates, MITS langsung minta didemonstrasikan.

Karena Gates pada awalnya hanya berspekulasi, dengan kata lain tidak ada sistem untuk Altair 8800, Allen dan Gates mengambil waktu mempelajari selama delapan minggu sebelum demo mereka ke MITS. Allen membuat sebuah simulator untuk Altair, sementara Gates mengembangkan penerjemahnya (bahasa program). Saat menunjukkan ke MITS, meski mereka hanya sebatas mendemonstrasikan sebuah simulator, bukan alat aslinya, penerjemah tersebut beroperasi dengan sangat mulus. Dan akhirnya MITS setuju mendistribusikan dan memasarkannya dengan nama Altair BASIC.

Setelah demo, MITS pun setuju untuk memasarkannya, Allen dan Gates mendirikan perusahaan, Allen mengusulkan ide nama “Micro-Soft”. Mereka secara resmi mendirikan Microsoft tanggal 4 April 1975 dan dimana Bill Gates sebagai CEO. Pada tanggal 26 November 1976 perusahaan ini mulai berkembang dan

juga sudah terdaftar di bawah nama dengan Sekretaris Negara bagian Mexico.

Pada bulan Agustus 1977, perusahaan ini membuat perjanjian dengan ASCII Magazine di Jepang dan berujung pada pendirian kantor internasional pertamanya pada tanggal 1 November 1978, di Jepang, “ASCII Microsoft” (sekarang disebut “Microsoft Japan”). Perusahaan ini pindah ke kantor barunya di Bellevue,

Washington bulan Januari 1979, dan pada bulan November 1979, istilah “Microsoft” pertama kali digunakan oleh Bill Gates. Perusahaan ini naik mendominasi operasi komputer pribadi pasar sistem dengan MS-DOS pada pertengahan 1980-an, diikuti oleh Microsoft Windows pada tahun 1986. Sejak 1990-an, telah semakin pesat dari pasar sistem operasi dan telah membuat sejumlah akuisisi perusahaan.

Microsoft mengalami restrukturisasi pada tanggal 25 Juni 1981, untuk menjadi Microsoft Corporation, Inc.. Sebagai bagian dari restrukturisasi, Bill Gates menjadi presiden perusahaan dan ketua dewan, dan Paul Allen menjadi Executive Vice President. Microsoft memasuki bisnis SO (sistem operasi) pada tahun 1980, dan IBM menyetujui kontrak dengan Microsoft pada bulan November 1980 untuk menyediakan versi CP/M OS, yang akan dipakai di jajaran IBM Personal Computer (IBM PC) mendatang. Untuk persetujuan ini, Microsoft membeli tiruan CP/M bernama 86-DOS dari Seattle Computer Products, mengganti namanya menjadi MS-DOS, yang diganti lagi oleh IBM menjadi PC-DOS.

Setelah peluncuran IBM PC bulan Agustus 1981, Microsoft mendapatkan kepemilikan MS-DOS. Sejak IBM mendaftarkan hak cipta IBM PC BIOS, perusahaan lain harus melakukan rekayasa mundur agar perangkat

keras non-IBM dapat beroperasi sebagai komputer kompatibel IBM PC. Karena berbagai faktor, seperti pilihan perangkat lunak MS-DOS yang tersedia, Microsoft langsung menjadi vendor sistem operasi PC terdepan pada masanya. Perusahaan ini memperluas diri ke pasar-pasar baru melalui peluncuran Microsoft

Mouse tahun 1983, serta divisi penerbitan bernama Microsoft Press.

Saat mengembangkan sistem operasi baru bersama IBM tahun 1984, yang disebut OS/2, Microsoft meluncurkan Microsoft Windows, sebuah ekstensi grafis untuk MS-DOS, tanggal 20 November 1984. Karena kemitraannya dengan IBM, pada tahun 1990, Federal Trade Commission mengawasi Microsoft dikarenakan adanya kemungkinan kolusi, masa itu menandakan awal dari satu dasawarsa penuh tuntutan hukum dari Pemerintah Amerika Serikat. Microsoft memperkenalkan perangkat lunak perkantoran, Microsoft Office, tahun 1990.

Perangkat lunak ini terdiri dari beberapa aplikasi produktivitas kantor, seperti Microsoft Word dan Microsoft Excel. Perusahaan ini merilis Windows 95 tanggal 24 Agustus dan tentu saja sesuai namanya, yaitu tahun 1995, dengan tugas ganda bergilir, antarmuka pengguna baru yang dilengkapi tombol 'start', dan kompatibilitas 32-bit; sama seperti NT, OS ini menyediakan API Win32. Tanggal 13 Januari 2000, Bill Gates menyerahkan jabatan CEO kepada Steve Ballmer, teman lama Gates di perguruan tinggi dan karyawan perusahaan ini sejak 1980, dan menciptakan jabatan baru untuk dirinya sebagai Kepala Arsitek Perangkat Lunak.

Bill Gates mengundurkan diri dari jabatannya sebagai Kepala Arsitek Perangkat Lunak pada 27 Juni 2008 dan memegang jabatan lain di Microsoft selain menjadi penasihat perusahaan pada proyek-proyek utama. Azure Services Platform, tanda masuknya Microsoft ke pasar komputasi awan untuk Windows, diluncurkan tanggal 27 Oktober 2008. Pada 12 Februari 2009,

Microsoft mengumumkan keinginannya untuk membuka jaringan toko ritel bermerek Microsoft, dan pada 22 Oktober 2009, Microsoft Store pertama dibuka di Scottsdale, Arizona, pada hari yang sama dengan peluncuran resmi Windows 7. Fokus Windows 7 adalah memperbaiki Vista dengan fitur yang mudah digunakan dan pemutakhiran performa, alih-alih merombak total Windows.

Seiring ledakan industri telepon cerdas (smartphone) yang dimulai tahun 2007, Microsoft berusaha sejajar dengan pesaingnya, Apple dan Google, dalam penyediaan sistem operasi telepon cerdas modern. Sebagai hasilnya, pada tahun 2010, Microsoft merombak sistem operasi telepon genggamnya yang sudah tua, Windows Mobile, dan menggantinya dengan Windows Phone OS. Microsoft terus bekerjasama dengan manufaktur telepon genggam seperti Nokia dan menyediakan pengalaman pengguna yang konsisten di semua telepon cerdas yang memakai Windows Phone.

Pada September 2013, Microsoft kemudian mengakuisisi smartphone Nokia dan bisnis seluler sebesar \$ 7,2 miliar. Microsoft membayar \$ 5 miliar untuk Nokia Devices & Layanan dan \$ 2.2 milyar untuk

lisensi paten Nokia, namun tidak termasuk branding Nokia. Microsoft hanya memperoleh nama "Lumia", yang merupakan nama populer smartphone dari Nokia. "Nokia Lumia" berganti dengan "Microsoft Lumia". Selanjutnya, pada tanggal 30 September 2014, Microsoft mengumumkan penggantian sistem 8 / 8.1 operasi Windows dengan lahirnya sistem operasi terbaru Windows 10, dengan preview teknis publik pertama dirilis pada tanggal 1 Oktober 2014. Dan kini

Windows 10 sudah dirilis pada tanggal 21 Januari 2015 lalu.

# BAB V

## STRATEGI GLOBAL TOTAL

### A. Strategi Global Total

Secara umum, ada tiga pandangan tentang strategi global. Pertama, strategi global adalah salah satu bentuk perusahaan multinasional (*multinational enterprise/MNE*) strategi yang menjadi (*treats*) negara di seluruh dunia sebagai sebuah pasar global (*global marketplace*) (Levitt, dan Yip dalam Peng dan Miles, 2009). Strategi MNE lainnya biasanya dikenal sebagai internasional (atau eksport-driven), multidomestik dan transnasional (Bartlett dan Ghoshal dalam dalam Peng dan Miles, 2009). Namun, strategi ini tampaknya merupakan bentuk ideal yang tidak ada di antara MNE (Rugman dan Verbeke 2004).

Pandangan kedua menjadikan (*treats*) strategi global sebagai manajemen strategi internasional (Bruton et al 2004;. Inkpen dan Ramaswamy 2006; Lu 2003). Jadi manajemen internasional strategis lebih luas daripada 'strategi global' seperti yang didefinisikan oleh pandangan pertama. Pandangan ketiga mendefinisikan strategi global secara luas: strategi perusahaan di seluruh dunia, yang merupakan teori perusahaan tentang cara sukses untuk bersaing (Peng dan Delios 2006). Definisi ini secara eksplisit mencakup strategi perusahaan internasional (*cross-border*) dan non-internasional (domestik).

Definisi ketiga menjadikan (*treats*) strategi global sebagai strategi perusahaan di seluruh dunia (Peng dan Delios 2006). Dengan kata lain, pengertian strategi global tidak didefinisikan secara sempit atau tidak relevan (pandangan pertama), atau menyamakan strategi global

dengan manajemen strategis internasional (pandangan ke dua). Meskipun benar bahwa definisi pertama secara eksplisit fokus pada aspek-aspek internasional, definisi kedua terfokus tata kelola perusahaan dan CSR. Secara keseluruhan, global strategi sebagai lapangan di persimpangan antara manajemen strategis dan bisnis internasional.

Strategi global memiliki resiko yang rendah, tetapi dapat melewatkan peluang-peluang yang tumbuh di pasar-pasar lokal, baik karena pasar-pasar itu tidak menunjukkan adanya peluang atau karena peluang-peluang itu mengharuskan produk-produk tersebut disesuaikan pada pasar lokal. Akibatnya strategi ini tidak responsif terhadap pasar-pasar lokal dan sulit dikelola karena kebutuhan untuk mengkoordinasi strategi-strategi tersebut dan mengoperasikan keputusan lintas negara. Akibatnya, pencapaian kegiatan operasi yang efisien perlu berbagi sumber daya dan penekanan diberikan pada koordinasi dan kerjasama antar unit di lintas negara tersebut. Strategi ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang. Di bawah ini merupakan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melakukan strategi global:

## **B. Membentuk tim global**

Keterlibatan setiap manajer sangat penting bagi keberhasilan strategi global. Pemilihan anggota tim merupakan kunci dalam pengambilan keputusan. Anggota tim global yang dipilih berasal dari:

1. Pimpinan bisnis
2. Perwakilan senior dari bisnis terkait
3. Eksekutif perusahaan senior

Idealnya satu tim terdiri dari enam sampai delapan orang. Sebagai tambahan, tim membutuhkan staf yang bertugas dalam perencanaan. Suatu tim dipimpin oleh ketua. Permasalahan yang sering dihadapi oleh tim global adalah menentukan jadwal rapat. Oleh karena itu, jadwal rapat harus ditentukan pada saat pertemuan pertama rapat. Karena setiap anggota tim memiliki kesibukan masing-masing, jadwal rapat sebaiknya dilakukan 2 sampai 3 kali dalam satu bulan. Selain itu dalam pemilihan lokasi rapat, sebaiknya dilakukan bergiliran dari satu negara ke negara lain.

### **C. Menentukan Bisnis**

Pemimpin dari tim global harus memiliki gagasan bisnis yang akan dianalisis sebelum mereka dapat membentuk tim global, namun gagasan dari anggota pun diperlukan. Dalam bisnis sendiri terdapat tiga dimensi produk atau jasa, yaitu fungsi, tenaga kerja, dan layanan konsumen.

### **D. Mengidentifikasi Pasar**

Setelah menentukan pasar, tim global menentukan pasar yang akan dimasuki, mulai dari bentuk pasar, meramalkan permintaan pasar, dan menentukan market share.

#### **1. Mengidentifikasi pesaing**

Tim global harus menentukan pesaing mana yang dianggap paling penting untuk diidentifikasi. Pesaing yang harus dianalisis adalah sebagai berikut:

- a. Semua pesaing global yang memiliki market share di atas 5%.
- b. Pesaing terbesar yang berada di negara asalnya, meskipun pesaing tersebut tidak go international.

- c. Pesaing global yang potensial
- d. Jika memungkinkan, jumlah perusahaan yang masuk daftar pesaing harus ada sepuluh pesaing atau lebih.

#### **E. Memeriksa Strategi Inti**

Dalam menganalisis strategi global, terkadang beberapa anggota dari tim global tidak mengetahui apa strategi inti dari bisnis mereka atau memiliki pandangan yang berbeda mengenai strategi inti dari bisnis mereka. Sehingga akan sangat membantu jika mengetahui strategi inti sedini mungkin. Cara yang paling baik dalam memeriksa strategi inti adalah dengan meminta para anggota menuliskan strategi inti yang ada di pikiran mereka. Hal ini dilakukan untuk menghindari kesalah pahaman antar anggota.

Strategi inti ini harus meliputi:

1. Deskripsi mengenai bisnis
2. Tujuan strategis
3. Target keuangan
4. Sumber keunggulan kompetitif
5. Unsur-unsur strategii
6. Aktivitas pertambahan nilaiStrategi kompetitif

## **F. Memeriksa Pemilihan Negara**

Pemilihan negara merupakan hal terpenting dari internasionalisasi dan globalisasi. Manajer perlu mempertimbangkan segala sesuatu mengenai negara yang akan dipilih mulai dari kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan hukum.

Tim global harus mengevaluasi pemilihan negara dengan menggunakan tahap-tahap berikut:

1. Mengidentifikasi wilayah/negara

Tim global harus mengidentifikasi seluruh wilayah atau negara yang sudah dipilih atau yang akan dipilih.

2. Mengembangkan subfaktor untuk setiap faktor yang ada

Tim global harus mengembangkan daftar dari subfaktor untuk menaksir setiap faktor.

3. Memberikan bobot untuk setiap subfaktor

Tim global harus memberikan bobot pada setiap subfaktor dengan jumlah bobot sebesar 100 poin.

4. Memberikan rating untuk setiap negara pada setiap subfaktor.

Tim global harus memberi rating pada setiap wilayah atau negara pada setiap subfaktor dengan skala 0 sampai 10.

5. Mengkombinasikan bobot dan rating agar menjadi skor total untuk setiap negara atau wilayah.

Untuk menentukan rating total dari setiap negara, bobot dan rating harus dikalikan, kemudian dijumlahkan.

6. Menentukan skor total untuk resiko dari setiap Negara.

Total dari rating negara harus menentukan resiko dari tiap negara seperti kestabilan politik, resiko pengambilalihan, dan resiko nilai tukar mata uang.

## **G. Mendiagnosis Potensi Globalisasi Industri**

Untuk mendiagnosis potensi globalisasi industri, ada dua tahap yang harus ditempuh. Pada tahap pertama, tim global dapat membuat penilaian awal dalam rapat. Hasil penilaian dapat diverifikasi oleh manajer dan staf di tahap kedua. Selanjutnya tim global harus mengidentifikasi bagaimana globalisasi industri menciptakan peluang.

## **H. Mengevaluasi Strategi Global**

Terdapat tiga gagasan utama untuk mengevaluasi strategi global:

1. Analisis keuntungan potensial dari penggunaan strategi global
2. Analisis dari globalisasi industri
3. Analisis mengenai reaksi pesaing

## **I. Mengevaluasi Kapabilitas Organisasi**

Selanjutnya tim global akan mengevaluasi organisasi atau perusahaan, apakah organisasi atau perusahaan tersebut akan mampu atau tidak dalam memasuki bisnis global.

## **J. Mengembangkan Program Global**

Tugas terakhir dalam analisis strategi global yang akan dilakukan oleh tim global adalah mengspesifikasi rencana program yang akan mereka jalankan. Dengan kata lain tahap terakhir ini adalah memastikan implementasi dari program yang akan dijalankan.

# BAB VI

## MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ERA GLOBALISASI

### A. Era Globalisasi

Globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia serta penyesuaian-penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya. Oleh karena itu penting sekali bagi perusahaan-perusahaan menyusun manajemen strategik untuk menyongsong era globalisasi.

Kita mendengar bahwa pelaku bisnis beroperasi dalam perekonomian global, yakni segala sesuatu bergerak dalam hitungan detik, pasar kita diwarnai oleh persaingan yang luar biasa hebat, teknologi yang perkembangannya susah ditebak telah menantang tiap pelaku bisnis, dan dunia bisnis harus menyesuaikan diri dengan konsumen yang lebih mampu pegang peran, karena perekonomian baru didasarkan pada revolusi digital dan manajemen informasi. Informasi memiliki sejumlah sifat dapat didiferensiasikan (dibuat tampak beda) tanpa batas, disesuaikan dengan kebutuhan dan dibuat pribadi. Informasi dapat disampaikan kepada banyak orang yang berada pada jaringan internet dan dapat menjangkau mereka dengan kecepatan tinggi.

Revolusi digital telah memberikan serangkaian kemampuan yang sama sekali baru ketangan konsumen dari pelaku bisnis. Pelaku bisnis dewasa ini juga memiliki serangkaian kemampuan baru seperti dapat mengoperasikan saluran informasi dan penjualan baru yang ampuh dengan jangkauan geografis yang meningkat

pesat untuk menginformasikan dan mempromosikan bisnis dan produk mereka. Dengan membuat satu atau lebih situs web perusahaan dapat menyampaikan daftar produk dan jasanya, riwayatnya, filosofi bisnisnya, peluang kerjanya, dan informasi lain yang penting bagi para pengunjung.

Perusahaan juga dapat mengumpulkan informasi dan juga dapat mengadakan riset pemasaran dengan cara yang sama sekali baru dengan menggunakan internet. Perusahaan dapat berkomunikasi dua arah dengan para pelanggan dan calon pelanggan, dan transaksi secara lebih efisien. Berbicara tentang perekonomian baru sudah merupakan mode sekarang ini. Kita mendengar bahwa pelaku bisnis beroperasi dalam perekonomian global, yakni segala sesuatu bergerak dalam hitungan detik, pasar diwarnai dengan persaingan yang luar biasa hebat, teknologi yang perkembangannya sulit ditebak, dan dunia bisnis harus menyesuaikan diri dengan konsumen yang lebih mampu pegang peranan. Era globalisasi didasarkan pada revolusi digital dan informasi. Informasi memiliki sejumlah sifat, dapat didiferensiasikan (dibuat tampak berbeda) tanpa batas, disesuaikan dengan kebutuhan, dan dibuat pribadi. Informasi dapat disampaikan kepada banyak orang yang berbeda pada jaringan internet dan dapat menjangkau mereka dengan kecepatan tinggi. Munculnya internet telah sangat meningkatkan kemampuan perusahaan menjalankan bisnis dengan lebih cepat, lebih akurat, mencakup kisaran waktu dan ruang yang lebih luas, dengan biaya yang lebih sedikit, dan dengan kemampuan menyesuaikan tawaran dengan kebutuhan pelanggan dan membutuhkan tawaran menjadi lebih pribadi.

Banyak sekali perusahaan yang telah menciptakan situs web untuk menginformasikan dan mempromosikan produk dan layanan mereka.

Mereka telah menciptakan internet untuk memudahkan karyawan untuk saling download dan upload informasi ke dan dari komputer induk milik perusahaan. E-commerce lebih spesifik dari pada e-bisnis; artinya, selain memberikan informasi.

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai gabungan antara seni dan ilmu dalam hal mengformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan– keputusan lintas fungsi, yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya di masa datang. Secara tidak langsung definisi manajemen strategi adalah menyatukan atau menggabungkan manajemen pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Tugas manajemen strategi antara lain :

#### 1. Mengembangkan visi strategik dan misi bisnis

Visi strategik ialah suatu tujuan tentang arah ke depan dan tindakan bisnis suatu organisasi. Konsep yang memandu perusahaan untuk melakukan sesuatu dan menjadi sesuatu. Sedangkan, misi strategik mendefinisikan visi perusahaan dan memberikan tinjauan yang jelas tentang apa yang ingin dilakukan untuk pelanggannya. Dalam membuat misi, kita hendaknya mempertimbangkan segala kemampuan dan kelemahan yang ada, sehingga isi dari misi bukan menjadi suatu angan-angan atau janji-janji. Dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan misi bisnis dan visi strategik,

manajemen dapat menanamkan pada pekerja tentang pengertian dan maksud yang meyakinkan arah perusahaan pada masa yang akan datang.

## 2. Menentukan Tujuan Strategik

Tujuan adalah tanggung jawab manajemen untuk mencapai hasil atau prestasi dalam waktu tertentu. Tujuan strategi dapat ditetapkan untuk semua bidang berikut : pemasaran, kemampuan memperoleh laba, sumber daya fisik dan keuangan, produktivitas/efisiensi, kinerja karyawan, pengembangan manajemen, inovasi termasuk produksi, proses dan administratif, tanggungjawab sosial, tanggungjawab pemilik, luas, pertumbuhan, difersifikasi.

## 3. Evaluasi Strategik

Evaluasi strategik adalah tingkat terakhir dalam manajemen strategik. Tiga pokok evaluasi strategik adalah :

1. Memeriksa kembali faktor-faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar dari strategi yang berjalan.
2. Pengukuran kinerja
3. Mengambil langkah-langkah perbaikan

Ada delapan hal penting dalam manajemen strategik yaitu pejabat strategik, misi perusahaan, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan dan policy.

1. Pejabat Strategi - Pejabat strategi adalah personal yang paling bertanggungjawab atas berhasil atau

gagalnya suatu organisasi. Pejabat strategi bias menyandang berbagai title jabatan seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik, ketua dewan pengurus, direktur eksekutif, ketua penanggungjawab, ketua atau pengusaha.

2. Misi Perusahaan - Misi perusahaan adalah suatu pernyataan yang bertujuan membedakan suatu bidang usaha dari perusahaan sejenisnya yang lain. Suatu misi perusahaan didefinisikan dalam ruang lingkup operasional perusahaan yang meliputi bidang produksi dan pemasaran.
3. Peluang dan Ancaman Eksternal - Peluang dan ancaman eksternal meliputi bidang-bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, teknologi, dan perkembangan yang kompetitif yang secara signifikan sangat mempengaruhi organisasi pada masa yang akan datang.
4. Kekuatan dan Kelemahan Internal - Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional atau bisnis adalah aktivitas manajemen strategi. Organisasi berusaha mengikuti strategi mempergunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.
5. Tujuan Jangka Panjang - Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi,

menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan

perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal dan jelas.

6. Strategi - Strategi adalah berarti bahwa tujuan jangka panjang akan bias dicapai. Strategi bisnis mengandung unsur-unsur ekspansi geografis, difersifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi dan joint venture.
7. Tujuan Tahunan - Tujuan tahunan adalah tujuan jangka pendek di mana organisasi harus mencapai hal tersebut untuk melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan adalah penting untuk implementasi strategi, sedang tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi.
8. Policy - Policy adalah suatu upaya agar tujuan tahunan bisa dicapai. Policy meliputi: petunjuk-petunjuk, aturan-aturan dan prosedur yang dibuat untuk menunjang usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen strategik menekankan suatu organisasi untuk lebih proaktif dari pada reaktif dalam menentukan masa depannya. Untuk itu diperlukan bagi organisasi tersebut untuk mengambil inisiatif dan melakukan aktifitas yang bisa mengendalikan keadaan perusahaan. Kunci sukses dalam manajemen strategi adalah komunikasi melalui saluran komunikasi, maka manajer dan pekerja mempunyai tekad untuk mendukung organisasi.

Sementara, globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia serta penyesuaian-penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya. Globalisasi mendorong integrasi internasional misalnya modal finansial dapat diperoleh dalam satu pasar nasional dan digunakan untuk membeli bahan baku di tempat lainnya. Peralatan produksi yang dibeli dari suatu negara ketiga dapat digunakan untuk menghasilkan barang yang kemudian dijual di pasar keempat. Jadi globalisasi meningkatkan peluang yang tersedia bagi suatu perusahaan.

Meningkatnya saling ketergantungan antara negara industri, kebutuhan dari negara-negara berkembang, disintegrasi, pembatas aliran uang, informasi dan teknologi antar batas negara memungkinkan globalisasi dan integrasi pasar internasional. Kondisi-kondisi ini mendorong perusahaan-perusahaan global untuk memikirkan secara serius mengenai strategi yang harus diterapkan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sering kali strategi tersebut memungkinkan perusahaan untuk lebih hebat, lebih fleksibel dan lebih terfokus dalam menyediakan barang dan jasa yang lebih efektif kepada macam-macam konsumen di dunia.

Persaingan global telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi, meliputi kualitas, biaya, saat pengolahan produk, serta operasi yang lancar.

Penting juga disadari bahwa standar tersebut tidaklah statis dan tetap, sehingga membutuhkan pengembangan lebih lanjut dari perusahaan dan pekerjanya. Dengan menerima tantangan yang ditimbulkan dari standar yang makin meningkat ini,

perusahaan yang efektif bersedia melakukan apa yang penting untuk memiliki daya saing strategis.

Hanya dengan bersedia menerima tantangan ini, perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya dan para pekerja dapat mempertahankan keahlian mereka. Pasar global adalah pilihan strategis yang menarik bagi perusahaan, akan tetapi bukanlah sumber daya saing satu-satunya. Faktanya untuk banyak perusahaan, yang mampu bersaing dengan sukses di pasar global sekalipun, adalah penting bagi mereka untuk tetap memperhatikan pasar domestik. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan di seluruh dunia ditantang untuk menjadi lebih bersaing secara strategis dalam pasar domestik mereka.

Bagaimanapun karena patokan untuk bersaing secara strategis berhubungan dengan standar global, perusahaan yang meningkatkan kemampuan untuk persaingan domestik secara bersamaan ikut pula meningkatkan daya bersaing global mereka. Perusahaan yang bersaing secara strategis telah menyadari bagaimana menerapkan pandangan bersaing yang diperoleh secara local (domestik) ke dalam global. Perusahaan-perusahaan ini tidak menekankan satu pemecahan dalam dunia yang bersifat majemuk. Mereka lebih menggunakan pandangan lokal mereka,

sehingga dapat secara tepat memodifikasi dan menerapkannya dalam berbagai wilayah di seluruh dunia. Globalisasi bisnis telah mengarahkan baik perusahaan maupun negara ke dalam spesialisasi, suatu kecenderungan yang baik untuk semua orang, suatu perusahaan yang memanfaatkan 100% sumber-

sumbernya, manusia dan bahan baku, sedikit industri dalam suatu negara yang telah menjadi spesialis.

## **B. Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Era Globalisasi**

Pengendali utama perekonomian baru diantaranya teknologi, globalisasi dan deregulasi pasar. Ada empat pengendali utama yang melandasi perekonomian baru yaitu, digitalisasi dan konektivitas, disintermediasi dan reintermediasi, kustomisasi dan kustomerisasi, konvergendi industri.

### 1. Digitalisasi dan konektivitas.

Dewasa ini kebanyakan peralatan dan sistem beroperasi dengan informasi digital yang mengubah teks, data, suara dan gambar kedalam arus nol dan satu yang dapat dikombinasikan kedalam bit dan dikirimkan dari peralatan tertentu keperalatan lain. Supaya bit bisa mengalir dari satu pealatan dan lokasi keperalatan dan lokasi lainnya, diperlukan jaringan komunikasi berkabel atau tanpa kabel. Internet “jalan raya informasi” dapat mengirim bit dengan kecepatan luar biasa dari satu lokasi ke lokasi lainnya.

### 2. Disintermediasi dan reintermediasi.

Kapabilitas atau kemampuan teknologi baru telah mengakibatkan ribuan wirausahawan meluncurkan dot-com dengan harapan menemukan peluang emas.

### 3. Kustomisasi dan kustomerisasi.

Perekonomian baru didukung oleh bisnis informasi. Informasi memiliki keunggulan karena di-diferensiasi, di-kustomisasi, dipersonalisasi dan disampaikan melalui jaringan kerja dengan kecepatan yang mengagumkan. Kustomisasi berarti bahwa perusahaan mampu memproduksi barang yang terdiferensiasi secara individual baik yang dipesan dengan kehadiran orang itu, melalui telepon atau online. Kustomisasi perusahaan disebut customerisasi.

### 4. Konvergensi industri.

Batasan-batasan industri semakin tidak jelas. Misalnya perusahaan-perusahaan farmasi, pada suatu saat sesungguhnya adalah perusahaan kimia sekarang sudah menambah kapasitas riset biogenetik untuk menemukan obat baru, kosmetik baru dan makanan baru (bahan-bahan bergizi). Menghadapi dunia yang tak teramalkan (*unpredictable world*) sangat kompleks dan penuh ketidakpastian Strategi yang dirumuskan dapat saja tidak terpakai akibat perubahan yang tak terduga. Strategi harus responsif secara cepat terhadap perubahan yang mendadak. Beberapa manajemen strategik yang dapat digunakan perusahaan-perusahaan dalam menghadapi era globalisasi diantaranya adalah :

- a. Aliansi strategik global dengan lini yang luas. Yaitu perjanjian kerjasama antara perusahaan yang bukan pesaing atau pesaing satu sama lain. Tujuannya antara lain adalah untuk:

alat memasuki pasar asing, membagi beban fixed costs dan resiko pembuatan produk baru, saling melengkapi skill dan assets (distinctive competencies), mengatasi hambatan hukum dan perdagangan, memperluas lingkup operasi yang ada, mengurangi resiko dan biaya memasuki pasar baru. Dalam lingkungan global yang baru dengan persaingan yang lebih besar atas produk dan pilihan, pilihan yang semakin banyak, kemitraan bukan hanya merupakan suatu pilihan perencanaan melainkan juga kebutuhan strategis.

b. Strategi Korporasi.

Perhatian utama setrategi korporasi ialah mengenali era bisnis di mana perusahaan harus memusatkan perhatian untuk beroperasi dan bersaing untuk maksimisasi profit dalam jangka panjang, antara lain perusahaan dapat memusatkan perhatian hanya pada satu area bisnis, keuntungan utama bila konsentrasi pada satu area bisnis ialah agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya untuk sukses bersaing di bisnis yang di pilih. Strategi ini terutama sesuai untuk industri yang tumbuh cepat yang membutuhkan sumber daya besar dan prospek laba besar. Perusahaan dapat juga melakukan diversifikasi kebeberapa bisnis lainnya seperti halnya Rockwell Internasional (pada opening case) yang mengembangkan bisnis komponen elektronika dan otomotif.

c. Analisis lingkungan eksternal.

Selain mengetahui peluang yang menarik di lingkungannya, unit bisnis perlu juga memiliki keahlian tertentu yang menarik di lingkungannya, unit bisnis perlu juga memiliki keahlian tertentu supaya berhasil memanfaatkan peluang tersebut. Tiap-tiap unit bisnis harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya secara periodik.

d. Analisis lingkungan internal.

Lingkungan internal (Lingkungan dalam perusahaan). Analisa lingkungan internal dalam organisasi bertujuan untuk menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi seperti : Produksi, riset dan pengembangan (R & D), pemasaran, distribusi, perencanaan, keuangan, administrasi, sumber daya manusia (SDM).

e. Strategi Tingkat bisnis.

Business level strategi adalah langkah yang ditempuh oleh para manager dalam memanfaatkan sumberdaya dan kompetensi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif terhadap suatu persaingan didalam industri. Dasar perumusan BLS adalah kebutuhan pelanggan (apa yang diinginkan), kelompok pelanggan (siapa yang membutuhkan) dan distinctive competencies (kompetensi yang menonjol) untuk merespon kebutuhan pelanggan.

- f. Strategi Fokus.  
Memfokuskan pada segmen pasar tertentu; perusahaan melakukan spesialisasi. Misalnya pasar “orang kaya”, petualang, vegetarian, mobil balap, mobil angkutan dan lain sebagainya.
- g. Strategi Internasional.  
Menciptakan nilai dimata internasional dengan mentransfer skill dan produk bernilai tinggi, produk yang khas dibuat di Negara asal dan di jual di Negara lain. Strategi ini hanya sesuai bila pasar asing tidak memiliki distinct competency, dan tekanan untuk reduksi harga dan respon lemah. Bila tekanan meningkat strategi ini menjadi tidak sesuai.
- h. Strategi multidomestik  
Mengupayakan respon lokal maksimal, menyesuaikan produk pada kondisi-kondisi lokal. Strategi multidomestik cenderung membentuk semua fungsi dan cenderung memiliki biaya tinggi, cocok dipakai bila ada tekanan berat untuk respon lokal tetapi tekanan reduksi biaya kecil.
- i. Restructuring strategi.  
Strategi menciutkan scope perusahaan dengan meningkatkan area bisnis tertentu

#### h. Strategi Akuisi

Bila perusahaan tidak memiliki kompetensi untuk bersaing; membeli perusahaan yang sudah berada di dalam industri dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Akuisi dipandang kurang beresiko dibanding internal new ventures, karena ada data kinerja perusahaan yang diakuisi. Akuisi sesuai untuk industri dimana barriers to entri sangat tinggi. Pada dasarnya semua strategi dalam dunia bisnis bertujuan untuk memenangkan bisnis dari persaingan, merebut pasar dan meningkatkan pertumbuhan.

### C. Persaingan Pasar

Dalam era globalisasi persaingan tidak hanya tersebar luas melainkan juga bertumbuh lebih hebat setiap tahun. Karena pasar telah menjadi begitu bersaing, memahami pelanggan saja sudah tidak cukup lagi. Perusahaan harus mulai memberi perhatian besar pada para pesaing mereka.

Michael Porter mengidentifikasi lima kekuatan yang menentukan daya tarik laba jangka panjang intrinsik pasar atau segmen pasar tertentu. Lima kekuatan persaingan tersebut adalah: para pesaing industri, calon pendatang, substitusi, pembeli, pemasok. Lima ancaman yang ditimbulkan kekuatan tersebut adalah:

1. Ancaman persaingan segmen yang kuat.  
Segmen tertentu menjadi tidak menarik jika ia telah memilih pesaing yang banyak, kuat atau agresif, bahkan lebih tidak menarik jika segmen tersebut stabil atau menurun sehingga akan menjadi sangat mahal bagi perusahaan untuk bersaing.
2. Ancaman pendatang baru.  
Daya tarik segmen berbeda-beda menurut tingginya hambatan untuk masuk dan keluarnya. Segmen yang paling menarik adalah segmen yang memiliki hambatan untuk keluar yang rendah
3. Ancaman produk substitusi.  
Segmen tertentu menjadi tidak menarik jika terdapat substitusi produk yang aktual atau potensial. Substitusi membatasi harga dan laba.

4. Ancaman kekuatan posisi tawar pembeli.  
Segmen tertentu menjadi tidak menarik jika pembeli memiliki kekuatan posisi tawar (bargaining power) yang kuat atau semakin meningkat. Kekuatan posisi tawar pembeli berkembang jika mereka menjadi lebih terkonsentrasi atau terorganisasi. Pertahanan yang lebih baik adalah mengembangkan tawaran unggul yang tidak dapat ditolak oleh para pembeli yang kuat.
  
5. Ancaman peningkatan kekuatan posisi tawar pemasok.  
Segmen tertentu menjadi tidak menarik jika para pemasok perusahaan mampu menaikkan harga atau mengurangi kuantitas yang mereka pasok. Para pemasok cenderung lebih kuat jika mereka terkonsentrasi atau terorganisasi, terdapat sedikit substitusi, produk yang di pasok merupakan input yang penting, biaya perpindahan pemasok yang tinggi. Pertahanan terbaik adalah membangun hubungan win-win dengan para pemasok atau memakai berbagai sumber pasokan. Agar dapat memenangkan persaingan pasar diabad ini perusahaan perlu mengumpulkan informasi tentang kekuatan dan kelemahan masing-masing pesaing.

Menurut perusahaan konsultan Arthur D. Little, perusahaan akan menduduki satu dari enam posisi persaingan di pasar sasaran.

1. Dominan.

Perusahaan ini mengandalkan perilaku pesaing lain dan mempunyai pilihan yang luas atas pilihan-pilihan strategis.

2. Kuat.

Perusahaan ini dapat mengambil tindakan independent tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya dan dapat mempertahankan posisi jangka panjangnya tanpa memperhatikan seperti apa tindakan pesaing.

3. Unggul.

Perusahaan ini mempunyai kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan peluang yang di atas rata-rata sehingga mampu memperbaiki posisinya.

4. Dapat dipertahankan.

Perusahaan ini bekerja pada level yang memadai yang dapat menjamin kesinambungan bisnis, tetapi keberadaan perusahaan itu dibiarkan saja oleh perusahaan yang dominan dan dia mempunyai peluang di bawah rata-rata untuk memperbaiki posisinya.

5. Lemah.

Perusahaan ini memiliki kinerja yang tidak memuaskan, tetapi ada peluang perbaikan. Perusahaan ini harus berubah atau jika tidak berubah maka harus keluar dari bisnis.

6. Tidak dapat dipertahankan.

Perusahaan ini tidak memiliki kinerja yang memuaskan dan tidak ada peluang untuk perbaikan.

Penilaian itu membantu perusahaan memutuskan siapa yang akan diserang di pasar yang pengendaliannya dapat diprogram (programmable control market). Secara umum setiap perusahaan harus memantau tiga variable ketika menganalisis para pesaingnya:

1. Pangsa pasar : Pangsa pesaing atas pasar sasaran
2. Pangsa ingatan (share of mind): persentase pelanggan yang menyebut nama pesaing dalam menanggapi pertanyaan, “Sebutkanlah perusahaan pertama di industri ini yang ada dipikiran anda”
3. Pangsa hati (share of heart): presentase pelanggan yang menyebutkan nama pesaing dalam menanggapi pertanyaan, “sebutkanlah perusahaan yang produknya lebih anda sukai untuk dibeli.

Perusahaan-perusahaan bereaksi secara berbeda terhadap serangan pesaing. Ada yang lamban menanggapi, ada yang hanya menanggapi jenis serangan tertentu seperti potongan harga, ada lagi yang bereaksi gesit dan kuat terhadap serangan apapun. Beberapa industri ditandai oleh relatif rukun di antara para pesaing, dan industri lain ditandai dengan pertempuran yang berkesinambungan. Bruce Henderson berpendapat bahwa hal itu banyak bergantung pada “ekuilibrium persaingan” industri.

Kemajuan teknologi baru dan kekuatan pasar baru menciptakan perekonomian baru, perusahaan dan pemasar perlu menambah alat dan praktik baru jika mereka mengharapkan keberhasilan. Perekonomian baru menggeser berapa praktik bisnis perekonomian lama menuju ke pengorganisasian berdasarkan segmen

pelanggan (bukannya hanya berdasarkan produk), bernilai pada nilai masa hidup pelanggan (bukan pada transaksi), berfokus pada para pemercaya (dan bukan hanya pada pemegang saham), membuat semua orang melakukan pemasaran, membangun merek melalui perilaku (bukan hanya iklan), berfokus pada mempertahankan pelanggan, mengukur kepuasan pelanggan, dan menyediakan janji tetapi memberikan lebih banyak.

## **BAB VII**

### **PENUTUP**

Berfikir strategik sangat diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah strategik yang timbul seiring dengan berkembangnya perusahaan/organisasi. Karakteristik dari masalah strategik di antaranya; berorientasi pada masa depan, biasanya berhubungan dengan unit bisnis yang sangat kompleks, memerlukan perhatian dari manajemen puncak, akan mempengaruhi kemakmuran jangka panjang dari perusahaan, melibatkan pengalokasian sejumlah besar sumber-sumber daya perusahaan.

Peran manajemen stratejik ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi maka setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin. Apalagi melihat perkembangan zaman sekarang ini, dimana setiap organisasi perusahaan telah melakukan ekspansi pasar guna mendapatkan keuntungan yang banyak. Semuanya itu perlu langkah strategis dan taktik yang tepat sehingga proses atau langkah yang diambil oleh pimpinan dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin.

Manajemen strategi mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hisyam, M.S. (1998). *Analisa SWOT Sebagai Langkah Awal Perencanaan Usaha*. Makalah. Jakarta : SEM Institute.
- Hitt, Michael A, and Ireland, R. Duanne, Hoskisson, 2001, *Manajemen Strategis, Konsep daya saing dan globalisasi*, Buku1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Hrebiniak.2005. *Ivey Business Journal Online* “Making Strategy Work : overcoming the obstacles to effective execution vol.72, no.2”.
- Ishikawa, Kaoru.(1993). *Pengendalian Mutu Terpadu*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Jauch , Laurence R., and William R. Glueck. 1998: *“Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan”*. (Terjemahan Murad dan AR Hendry Sitanggang) Jakarta: Erlangga
- Jauch, Lawrence R., Glueck, William F. (1998). *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*, 3rd Edition. Erlangga. Jakarta.
- Kaplan , Robert S., and David P. Norton. 1996. *“Translating Strategy into Action The Balance Scorecard”*, Boston: Harvard Business School.
- \_\_\_\_\_. 2001. *“The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment”*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and David P. Norton, (1992), *“The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”*, Harvard Business Review, Massachusetts.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, (2000), *“Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi”*, Erlangga, Jakarta
- Mizuno, Shigeru., 1994, *Pengendalian Mutu Perusahaan*, Terjemahan oleh T. Hermaya, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategis*. Jakarta :

- Agustinus Wahyudi Sri, 1996. *Manajemen Stratetetik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 1995. *Management Control System. Eight Edition International Student Edition*. Richard D. Irwin Inc. U.S.A
- Boyd, B.K., Fulk, J. 1996. "Executive Scanning & Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model" *Journal of Management*, Vol. 22, pp.1-21.
- Brooks, Ian and Jamie Wheatherson, 1997. "*The Business Environment: Challenges and Changes*". Prentice- Hall, Europe.
- Certo, S.J., Peter, J .P., and Ottensmeyer (1994). *Strategic Management: Concept and applications*. Chicago: Austin Press.
- Collis, D.J., dan Montgomery, C.A. (2005). *Corporate Strategy A Resources - Based Approach*, 2nd Edition. McGraw Hill, New York.
- Drucker, Peter F. 2000. *The Leader of the Future (Pemimpin masa depan)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Elenkov, Detelin S., 1997, "Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, hlm. 287-302
- Hadari Nawawi (2000). *Manajemen strategic Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta, Gajah Mada University Press
- Hamel Prahalad.1995. *Strategic Management in Action*. Jakarta:PT.Gramedia pustaka utama.
- Hansen, Mowen R. Don dan Maryanne M., 1997. "*Management Accounting*". Ohio: *International Thompson Publishing Co.*

## PROFIL PENULIS



**Asep Suherman, S.E., M.M., C.AP** lahir di Jakarta, 15 Sep-tember 1983 adalah Dosen Tetap Universitas Pamulang, Fakultas Ekonomi & Bisnis Program Studi D3 Akuntansi sejak tahun 2018, Mengampu beberapa mata kuliah antara lain: Manajemen Keuangan, Akuntansi Manajemen, Pengantar

Manajemen, Perpajakan 1 & 2, Akuntansi Biaya dan Pengantar Akuntansi. Penulis juga tercatat sebagai Pelatih Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Skema Teknisi Akuntansi dan Reviewer Team Jurnal Mandiri; Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi pada LKD-PM Universitas Pamulang. “Kita tidak harus hebat saat memulai, tapi kita harus memulai untuk menjadi hebat “