

MANAJEMEN STRATEGI



Ir. Imran Ilyas, M.M
Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA
Dr. Hendri Herman, S.E., M.Si. CTT
Dr. Marhalinda, S.E., M.M
Satriadi, S.AP, M.Sc

MANAJEMEN

STRATEGI

MANAJEMEN STRATEGI

Ir. Imran Ilyas, M.M.

Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA

Dr. Hendri Herman, S.E., M.Si. CTT

Dr. Marhalinda, S.E., M.M.

Satriadi, S.AP, M.Sc

Editor : Moh Suardi
ISBN : 978-623-8214-20-4
Design Cover : Taufik Akbar
Layout : Putri Pattitria Ningrum Nasution S.Pd
Ukuran Buku : 14.8x21



CV. AZKA PUSTAKA

Email : penerbitazkapustaka@gmail.com

Website: www.penerbitazkapustaka.co.id

Website: www.penerbitazkapustaka.com

Jl. Jendral Sudirman Nagari Lingsuang
Aua Kec. Pasaman, Kab. Pasaman Barat,
Sumatera Barat Pos : 26566

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Apapun Tanpa Izin Penerbit

UU NO. 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

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

**Ir. Imran Ilyas, M.M.
Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA
Dr. Hendri Herman, S.E., M.Si. CTT
Dr. Marhalinda, S.E., M.M.
Satriadi, S.AP, M.Sc**



PENERBIT CV. AZKA PUSTAKA

KATA PENGANTAR

Tiada kalimat yang pantas penulis ucapkan kecuali rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya buku ini yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" Tidak lupa pula dukungan baik secara materil dan nonmateril yang diberikan kepada penulis dalam penyusunan buku ini. Oleh karena itu, izinkan penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pendukung pembuatan buku ini

Ada banyak definisi strategi, seperti yang dikemukakan oleh Steiner dan Miner (1977) yang menyatakan bahwa 'strategi adalah penempaan misi perusahaan, menetapkan tujuan organisasi dalam terang kekuatan eksternal dan internal, merumuskan kebijakan dan strategi khusus untuk mencapai tujuan, dan memastikan mereka-'pelaksanaan yang tepat sehingga maksud dan tujuan dasar organisasi akan tercapai'.

Pearce dan Robinson (1994) mendefinisikan strategi sebagai 'komprehensif, rencana umum dari tindakan utama dimana perusahaan bermaksud untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dalam lingkungan yang dinamis. 14 pendekatan dasar (strategi generik) dapat diidentifikasi: konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk,

inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, joint venture, aliansi strategis, consort/a, diversifikasi konsentris, diversifikasi konglomerat, turnaround, divestasi dan likuidasi.

Penulis sadar bahwa buku yang disusun ini masih belum sempurna. Oleh karena itu, dengan rendah hati penulis memohon kritik dan saran yang membangun dari pembaca untuk penyempurnaan buku ini

Tanjung Pinang, Februari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGI	1
A. Pengertian Strategi Dan Manajemen Strategi.....	2
B. Perkembangan Manajemen Strategi	14
C. Model Manajemen Strategi	15
BAB II STRATEGI FUNGSIONAL DAN STRATEGI BISNIS.....	26
A. Pengertian Strategi Fungsional.....	27
B. Pengertian Strategi Bisnis.....	29
BAB III MANAJEMEN STRATEGI SEKTOR PUBLIK.....	38
A. Manajemen Strategis dalam Sektor Publik	39
B. Kendala dan Tantangan Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik	42
C. Memperkuat Manajemen Strategi Dengan Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik	47
D. Model Manajemen Strategis	51
BAB IV MANAJEMEN STRATEGIK PERUSAHAAN INTERNASIONAL	59
A. Peran Manajemen Strategik dalam Era Globalisasi	60
B. Manajemen Strategik di Microsoft Corporation	71
C. Manajemen Strategi Internasional	82
BAB V STRATEGI BISNIS	96
A. Pengertian Bisnis	98
B. Definisi Strategi Pengembangan Bisnis.....	100

BAB VI LINGKUNGAN GLOBAL.....	108
A. Lingkungan Strategi Global	111
B. Tahap Dalam Memasuki Strategi Pasar Global	113
BAB VII STRATEGI BISNIS GENERIK	119
A. Formulasi Strategi Bisnis	120
B. Strategi Keunggulan Bersaing	122
C. Strategi Bersaing bagi Pemimpin Pasar	131
BAB VIII IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI.....	138
A. Implementasi Strategi Kebijakan.....	139
BAB IX ETIKA BISNIS DALAM MANAJMEN STRATE.....	152
A. Etika	153
B. Tujuan Etika Bisnis	156
BAB X MANAJER STARTEGIK	170
A. Struktur Organisasi	171
B. Tanggung Jawab Personal Direksi	174
C. Keterampilan Manajerial	179
D. Kerangka Konseptual	183
DAFTAR PUSTAKA.....	187
PROFIL PENULIS	193

BAB I

PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGI

A. Pengertian Strategi Dan Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah serangkaian tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pemantauan lingkungan, perumusan strategi, (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Awalnya disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis mencakup perencanaan dan strategi jangka panjang. Kebijakan bisnis, di sisi lain, umumnya berorientasi pada manajemen dan cenderung melihat ke dalam dan lebih menekankan pada integrasi yang tepat dari banyak aktivitas fungsional di dalam perusahaan. Kebijakan bisnis lebih berfokus pada penggunaan aset perusahaan secara efisien.

Dengan demikian, kebijakan bisnis lebih menekankan pada perumusan arah umum yang dapat digunakan untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan dengan lebih baik. Manajemen strategis sebagai bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan tekanan lingkungan dan strategis. Oleh karena itu, istilah manajemen strategis biasanya menggantikan istilah kebijakan bisnis sebagai nama bidangnya. Bagian pertama buku ini menjelaskan

pengertian dan tujuan kebijakan bisnis dan manajemen strategis, kemudian menjelaskan model dasar manajemen strategis dan manajer strategis. Berpikir secara strategis akan menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan berbeda bentuk daripada hanya berpikir secara mekanis dan intuitif.

Dengan semakin kreatif dalam memecahkan masalah, maka semakin rendah tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa mendatang dan hal ini akan menguntungkan pembuat keputusan. Strategic thinking membutuhkan beberapa tahapan, yaitu:

- (a) Identifikasi masalah. Pada tahap awal ini diharapkan mampu mengidentifikasi masalah dengan melihat gejala yang ada.
- (b) Mengelompokkan masalah. Pada tahap ini diharapkan kita dapat mengelompokkan masalah sesuai dengan sifatnya sehingga mudah untuk dipecahkan.
- (c) Proses abstraksi. Pada tahap ini diharapkan kita mampu menganalisis masalah dengan mencari faktor penyebabnya. Oleh karena itu, maka kita dituntut untuk lebih berhati-hati untuk dapat mengembangkan suatu metode penyelesaian.
- (d) Penentuan metode/cara penyelesaian. Pada tahap ini diharapkan kita dapat menentukan

metode yang paling tepat untuk memecahkan masalah.

- (e) Perencanaan implementasi. Pada tahap akhir ini, kita dituntut untuk dapat menerapkan metode yang telah ditetapkan.

Ada banyak definisi strategi, seperti yang dikemukakan oleh Steiner dan Miner (1977) yang menyatakan bahwa 'strategi adalah penempatan misi perusahaan, menetapkan tujuan organisasi dalam terang kekuatan eksternal dan internal, merumuskan kebijakan dan strategi khusus untuk mencapai tujuan, dan memastikan mereka-'pelaksanaan yang tepat sehingga maksud dan tujuan dasar organisasi akan tercapai'.

Pearce dan Robinson (1994) mendefinisikan strategi sebagai 'komprehensif, rencana umum dari tindakan utama dimana perusahaan bermaksud untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dalam lingkungan yang dinamis. 14 pendekatan dasar (strategi generik) dapat diidentifikasi: konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, joint venture, aliansi strategis, consort/a, diversifikasi konsentris, diversifikasi konglomerat, turnaround, divestasi dan likuidasi.

Menurut Stephanie K Marrus sebagaimana dikutip Sukristono (1995), strategi diartikan sebagai suatu proses penentuan rencana pimpinan puncak yang menitikberatkan pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai dengan penyiapan cara atau upaya untuk mencapainya. tujuan-tujuan ini. Selain definisi strategi secara umum, ada juga definisi yang lebih spesifik yaitu Hamei” dan Prahalad (1995) yang mengangkat kompetensi inti sebagai sesuatu yang penting. Keduanya mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut: “Strategi adalah tindakan inkremental (*incremental action*). selalu meningkat) dan berkesinambungan, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang harapan pelanggan di masa depan. Jadi, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang bisa terjadi dan bukan dari apa yang terjadi. kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen membutuhkan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti dalam bisnis yang mereka lakukan.”

Lebih jauh, pengertian manajemen strategis menurut Fred R. David adalah seni dan ilmu memformulasi, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Robert E.Hoslisson (1997) adalah proses untuk membantu

organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana mereka harus mencapai hasil yang berharga. Besarnya peran manajemen strategis semakin diakui saat ini daripada sebelumnya. ekonomi global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan terus ditantang untuk menjadi lebih kompetitif. Banyak dari perusahaan ini yang telah meningkatkan tingkat persaingan menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai lebih tinggi, dan ini seringkali menghasilkan produk di atas rata-rata. keuntungan. Memahami

Manajemen strategis, menurut Michael Polter, adalah sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan lebih dari bagian-bagiannya, dengan demikian terdapat unsur sinergi di dalamnya, dan menurut H. Igor Ansoff, merupakan analisis logis bagaimana perusahaan dapat beradaptasi dengan lingkungan, baik berupa ancaman maupun peluang. dalam berbagai kegiatan. Pengertian lain dari manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan pencapaian tujuan perusahaan.

Dari perspektif, strategi untuk sebuah organisasi dapat dianalogikan dengan kepribadian bagi seorang individu. Selznick (1957) menyebutkan karakter organisasi sebagai kompetensi yang unik atau membedakan (*distinctive competence*). Dari perspektif psikologis, strategi adalah perspektif yang mengacu pada kerangka mental pemimpin, struktur kognitif, dan keragaman ekspresi pengalaman (Bieri, 1971); Dari sudut pandang antropologis, strategi mengacu pada budaya; Dari sudut pandang sosiologis, strategi mengacu pada ideologi; Dari sudut pandang ahli teori militer, strategi mengacu pada strategi besar; Sementara itu, ahli teori manajemen menganggap strategi sebagai teori bisnis.

Kemudian ilmuwan perilaku dan filosofis, seperti Kuhn (1970) menyebut strategi sebagai paradigma. Dari semua sudut pandang tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sebuah konsep (Mintzberg, 1987). Chaffee (1985) menjelaskan wilayah pertemuan strategis berkaitan dengan organisasi dan lingkungan, dimana strategi memiliki substansi yang kompleks yang mempengaruhi kesejahteraan organisasi dan mencakup isu-isu mengenai konten dan proses yang tidak murni berdiri sendiri. Strategi ada pada tingkat yang berbeda dalam sebuah perusahaan yang

memerlukan keterlibatan berbagai jenis proses pemikiran. Sekolah Desain adalah pandangan yang paling berpengaruh dari proses pembentukan strategi. Konsepnya meluas dari mempelajari kursus strategi di sarjana dan MBA hingga mempraktikkan manajemen strategis di banyak perusahaan. Cara berpikirnya sangat sederhana, sekolah desain mengusulkan model pembentukan strategi yang berupaya mencapai kecocokan atau kecocokan antara kemampuan internal dan peluang atau kemungkinan eksternal. Motto aliran ini adalah “membentuk fit”.

Pendukung aliran ini seperti Christensen, Andrew, Bower, Hammermesh, dan Porter dalam buku teks Harvard Policy, 1982) menyatakan bahwa strategi ekonomi akan muncul dalam kombinasi kualifikasi dan peluang yang memposisikan perusahaan dalam lingkungannya. Aliran ini berasal dari dua tulisan yang sangat berpengaruh dari Selznick (1957) *Leadership in Administration* dan Chandler (1962) *Strategy and Structure*. Selznick mengemukakan suatu konsep dengan apa yang disebut *distinguive competence*, artinya sangat perlu memadukan kondisi internal organisasi dengan ekspektasi eksternal.

Untuk alasan ini, Selznick menyarankan untuk membentuk kebijakan dalam struktur sosial organisasi sebagai sarana implementasi. Chandler menyatakan bahwa strategi bisnis selalu berkaitan dengan struktur. Momentum sekolah desain sebenarnya diprakarsai oleh buku Kebijakan Bisnis: Teks dan Kasus yang ditulis oleh Learned, Cristensen, Andrew dan Gluth, 1965 di Harvard Business School. Buku ini langsung menjadi populer dan menjadi referensi sekolah bisnis di Amerika. Model dasar sekolah desain memiliki dua faktor penting dalam pembentukan strategi, yaitu nilai-nilai manajerial dan tanggung jawab sosial.

Dua aspek yang harus dilihat secara internal adalah perbedaan kompetensi dan secara eksternal merupakan faktor kunci keberhasilan. Setelah strategi ditetapkan, langkah selanjutnya dalam model adalah mengevaluasi dan memilih strategi terbaik. Kerangka evaluasi menggunakan konsistensi, kesesuaian, keunggulan, dan kelayakan. Setelah strategi disetujui, dilanjutkan ke tahap implementasi.

Tujuh prinsip dasar sekolah desain adalah

1. Pembentukan strategi harus merupakan proses pemikiran yang mendalam secara sadar;

2. Tanggung jawab atas kendali dan kesadaran harus berada di tangan CEO karena orang ini adalah ahli strategi;
3. Model pembentukan strategi harus tetap sederhana dan informal;
4. Strategi harus merupakan salah satu bentuk hasil terbaik dari rancangan individu;
5. Proses desain dikatakan lengkap ketika strategi dirumuskan dari perspektif;
6. Strategi harus eksplisit, sehingga harus tampil sederhana; dan,
7. Akhirnya setelah strategi yang tampaknya unik, lengkap, eksplisit dan sederhana dirumuskan, implementasi dapat dimulai.

Prinsip utama sekolah perencanaan sesuai dengan perkembangan pendidikan manajemen dan bisnis besar serta praktik pemerintah seperti prosedur formal, pelatihan formal, dan analisis formal. Strategi yang dijadikan pedoman oleh perancang yaitu departemen khusus perencanaan strategis dengan akses langsung ke kepala eksekutif. Sebenarnya, sekolah perencanaan dimulai bersamaan dengan sekolah desain, yang sangat dipengaruhi oleh buku strategi perusahaan Igor Ansoff, yang diterbitkan pada tahun 1965. Perjalanan

aliran pemikiran ini diikuti oleh pelajaran yang berbeda.

Model perencanaan strategis dasar: Ada sebanyak 100 model perencanaan strategis yang berbeda. Kebanyakan mengambil model SWOT. George Steiner dalam bukunya *Top Management Planning* (1969). Ada beberapa tahapan:

1. Tahap penetapan tujuan, yaitu mengukur tujuan organisasi;
2. Tahap audit eksternal menilai kondisi eksternal dan internal organisasi;
3. Tahap audit internal konsisten dengan pendekatan studi perencanaan mengenai kekuatan dan kelemahan yang juga tunduk pada dekomposisi, 4. Tahap evaluasi strategi meliputi evaluasi strategi bersaing dan analisis risiko;
5. Tahap implementasi strategi operasionalisasi harus lebih tertutup dan konvergen. Seluruh pekerjaan yaitu tujuan, anggaran, strategi dan program digabungkan ke dalam rencana induk;
6. Ada jadwal. Empat hirarki penting: Satu kelompok masuk ke dalam kontrol kinerja yang terdiri dari hirarki anggaran dan hirarki tujuan dan kelompok perencanaan tindakan yang terdiri dari hirarki strategi dan hirarki program.

Semuanya akan berujung pada langkah-langkah konkrit yang akan diambil oleh organisasi. Di bawah label perencanaan tindakan berkonsentrasi pada keputusan yang dibuat sebelum ada fakta secara berurutan untuk menentukan perilaku.

Sementara itu, kontrol kinerja dirancang untuk menilai hasil perilaku setelah fakta tertentu. Premis Sekolah Perencanaan:

1. Hasil strategi berasal dari proses perencanaan formal yang terkendali dan sadar yang didukung oleh teknik;
2. Tanggung jawab atas keseluruhan proses pelaksanaan oleh staf perencana dalam praktek;
3. Strategi diimplementasikan dengan jelas melalui perhatian yang terperinci terhadap tujuan, anggaran, program dan rencana dari berbagai macam.

Dua hal utama dalam pengembangan sekolah perencanaan saat ini adalah perencanaan skenario dan pengendalian strategis. Tiga gaya pembuatan strategi tersedia untuk kantor pusat multibisnis yaitu perencanaan strategis, kontrol keuangan, dan kontrol strategis.

Robert Simons (1995) mendefinisikan sistem pengendalian manajerial sebagai formal, rutinitas berbasis informasi dan prosedur manajer untuk

mempertahankan pola dalam kegiatan organisasi. Simon memperkenalkan empat tingkat kontrol: sistem kepercayaan, sistem batas, sistem kontrol diagnostik, dan sistem kontrol interaktif. Dalam studinya terhadap perusahaan yang memproduksi alat kesehatan, Simon mengidentifikasi lima sistem, yaitu sistem manajemen proyek, sistem perencanaan laba, anggaran pendapatan merek, sistem intelijen, dan sistem pengembangan manusia.

Sistem ini memfasilitasi dan membentuk strategi baru. Sistem ini berhubungan dengan strategi sebagai pola operasi. Salah ide (*fallacies*) dari perencanaan strategis

1. Kekeliruan predeterminasi yang memiliki arti bahwa untuk digunakan dalam perencanaan strategis suatu organisasi harus dapat memprediksi arah lingkungan, mengendalikan atau hanya menganggap stabilitas, tidak ada fleksibilitas dalam arah tindakan;
2. Kekeliruan detasemen; dan
3. Kekeliruan formalisasi.

Merencanakan Konteks dan Kontribusi Sekolah: Perencana memiliki peran penting untuk bermain di sekitar kotak hitam pembentukan strategi. Mereka dapat berfungsi sebagai katalis. Di sisi lain, perencana juga dapat berperan sebagai katalisator,

bukan untuk meningkatkan perencanaan formal sebagai bagian dari keharusan, tetapi untuk mendorong perilaku strategis..

B. Perkembangan Manajemen Strategi

Manajemen Strategis seperti yang dikenal saat ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan melalui tahapan yang sangat penting. Tema utama pada awal tahun 1950-an masih seputar anggaran dan pengendalian keuangan (*Budgeting and Financial Controlling*). Manajemen perusahaan pada saat itu menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian melalui target keuangan yang ditetapkan. Menjelang akhir tahun 1950-an teori manajemen strategis kemudian berkembang dengan penekanan pada integrasi fungsional atau perpaduan fungsi produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gordon Howell merekomendasikan pendidikan bisnis atau kursus kebijakan bisnis, yang merupakan kursus wajib untuk pendidikan bisnis. Pada tahun 1960-an, tema dominan dalam strategi bergeser ke arah perencanaan perusahaan, yang merupakan rencana rumit dengan prakiraan terperinci tentang keadaan ekonomi dan pasar tertentu. Pandangan ini

didukung oleh Alfred Sloan dalam bukunya *My Years with General Motors* dan Albert Chandler dalam bukunya yang diterbitkan dengan judul *Strategy and Structure*.

Pada tahun 1970-an, dikembangkan perencanaan strategis perusahaan yang berfokus pada kombinasi fungsi-fungsi manajemen yang kemudian dirumuskan dalam perencanaan dan kebijakan strategis perusahaan. Pada tahun 1980-an, muncul konsep Manajemen Strategis yang berfokus pada pengembangan keahlian internal perusahaan dengan menggunakan kompetensi inti dan reaktif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

C. Model Manajemen Strategi

Elemen dasar manajemen strategis menurut Wheelen and Hunger adalah (Wheelen and Hunger, 2003: 8): 1) "Environmental scanning" 2) "Formulasi strategi" 3) "Implementasi strategi" 4) "Evaluasi dan kontrol"

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan adalah pemantauan, evaluasi, dan pencarian informasi dari lingkungan eksternal dan internal untuk orang-orang penting di perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor strategis eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan

perusahaan. Perumusan strategi, khususnya perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang biasanya berkaitan dengan visi, misi dan kebijakan suatu instansi. Biasanya pengembangan strategi dimulai dengan melakukan analisis situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang eksternal dan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan kelemahan internal.

Salah satu alat yang paling sering digunakan dalam analisis situasi adalah analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari Kekuatan dan Kelemahan internal suatu instansi, serta Peluang dan Ancaman di lingkungan yang dihadapi suatu instansi. (Hunger and Wheelen, 2006, p. 138) Analisis SWOT adalah cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini.

Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT tidak hanya mengidentifikasi kompetensi (kemampuan dan sumber daya) yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilaksanakan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya. Ketika diterapkan

secara akurat, asumsi sederhana ini berdampak besar pada rancangan strategi yang baik.

Penjelasan lebih rinci dari masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kekuatan: Kekuatan adalah sumber daya, keahlian atau keunggulan lain, relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah daya banding bagi perusahaan di pasar.
- 2) Kelemahan: Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.
- 3) Peluang: Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan di lingkungan perusahaan. Tren penting adalah sumber peluang lainnya.
- 4) Ancaman: Ancaman adalah gangguan utama bagi posisi perusahaan saat ini dan yang diinginkan. Dari analisis SWOT yang telah dilakukan, selanjutnya dapat dihasilkan beberapa alternatif strategi yang mungkin dapat diterapkan.

Komponen SWOT ini dapat digunakan lebih lanjut dalam pembuatan matriks SWOT (SWOT matrix) atau lebih dikenal dengan matriks TOWS

(TOWS matrix). (Hunger and Wheelen, 2006, p. 144) Matriks TOWS dapat menggambarkan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dan dapat dikombinasikan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.

Hasilnya adalah empat alternatif strategi, yaitu sebagai berikut:

- a. *Strengths–Opportunities (S-O Strategies)* yaitu strategi yang dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
- b. *Strengths–Threats (S-T Strategies)* yaitu strategi yang dilakukan dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman dari luar perusahaan.
- c. *Weaknesses–Opportunities (W-O Strategies)* yaitu strategi yang dilakukan dengan mengatasi kelemahan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
- d. *Weaknesses–Threats (W-T Strategies)* yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengurangi kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal.

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan peluang dan ancaman lingkungan yang efektif, dalam kaitannya dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah mengetahui ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau peluang yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategi perusahaan.

Perumusan strategi meliputi penentuan misi perusahaan, penentuan tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi itu ada atau ada. Pernyataan misi organisasi yang dibuat dengan baik mengidentifikasi tujuan mendasar dan apa yang membedakan perusahaan dari perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi Kembangkan ekspektasi pada karyawan dan komunikasikan pandangan umum kepada kelompok pemangku kepentingan utama di

lingkungan kerja perusahaan. Misi dapat didefinisikan secara sempit atau luas. Jenis pernyataan misi sempit ini dengan jelas menyatakan bisnis utama organisasi, misi ini juga dengan jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan produk atau jasa yang ditawarkan.

b. Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir dari kegiatan perencanaan. Tujuan menentukan apa yang akan dilakukan dan kapan akan dilakukan, dan harus diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan adalah hasil dari menyelesaikan misi.

c. Strategi

Strategi perusahaan adalah formulasi perencanaan yang komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kompetitif. Ada strategi yang disebut strategi eksplisit atau strategi yang dinyatakan, yaitu strategi yang beberapa hal dapat diperdebatkan, seperti pengembangan akuisisi lini produk baru. Namun, penyelidikan

lebih lanjut dapat mengungkapkan strategi implisit yang sangat berbeda.

Manajer di semua tingkatan mungkin mengakui bahwa perusahaan yang dijelaskan dalam rencana strategis mereka berbeda, tetapi hanya sedikit yang berani mengakuinya. Seringkali satu-satunya cara untuk melihat strategi implisit perusahaan bukanlah dengan memperhatikan apa yang dikatakan manajer, tetapi dengan memperhatikan apa yang mereka lakukan. Strategi implisit dapat berasal dari kebijakan perusahaan, program yang disetujui (dan tidak disetujui), dan anggaran yang disetujui. Program divisi yang didukung oleh anggaran besar dan dikelola oleh manajer dipertimbangkan untuk promosi jalur cepat, yang menunjukkan di mana perusahaan menempatkan energi dan biayanya.

d. Kebijakan

Kebijakan memberikan panduan luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman umum yang menghubungkan formulasi dan implementasi strategi. Kebijakan tersebut diinterpretasikan dan diimplementasikan melalui strategi dan tujuan

masing-masing divisi. Divisi kemudian akan mengembangkan kebijakan mereka sendiri, yang akan berfungsi sebagai pedoman untuk diikuti oleh bidang fungsional mereka.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)
Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen menerapkan strategi dan kebijakannya melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses tersebut mungkin melibatkan perubahan keseluruhan budaya, struktur dan/atau sistem manajemen organisasi secara keseluruhan.
 - a. Program Program adalah pernyataan kegiatan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana satu kali. Program ini melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau dimulainya usaha penelitian baru.
 - b. Anggaran Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya menyediakan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan laporan keuangan proforma yang

menunjukkan dampak yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

- c. Prosedur Prosedur atau sering disebut dengan standar operasional prosedur (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik berurutan yang menjelaskan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai kegiatan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan program perusahaan.

4. Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan pengendalian mengukur apa yang dapat dihasilkan atau dicapai oleh perusahaan. Artinya membandingkan kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu kegiatan. Ukuran apa yang dipilih untuk mengukur kinerja tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang ditetapkan sebelumnya di bagian perumusan strategi dari proses manajemen strategis (seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya, dan sebagainya) harus digunakan dengan benar untuk mengukur kinerja perusahaan jika strategi telah diterapkan.

Sebagai hasil akhir dari suatu kegiatan, termasuk dalam kinerja adalah hasil aktual dari proses manajemen strategis. Praktik manajemen strategis dibenarkan dalam hal stabilitasnya dalam hal peningkatan kinerja perusahaan, terutama yang diukur dengan keuntungan dan pengembalian investasi. Dalam evaluasi dan pengendalian yang efektif, manajer harus mencari informasi yang jelas dan tidak bias dari bawahannya. Dari informasi tersebut dapat diketahui apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam mengukur kinerja harus diperhatikan ukuran yang tepat. Beberapa ukuran, seperti tingkat pengembalian investasi (ROI) dianggap tepat untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan atau divisi untuk mencapai tujuan profitabilitas. Namun ukuran ini tidak cukup untuk mengukur tujuan perusahaan lainnya seperti tanggung jawab sosial atau pengembangan karyawan.

Meskipun demikian, profitabilitas memang menjadi tujuan utama perusahaan. ROI dapat dihitung hanya ketika keuntungan telah dijumlahkan dalam jangka waktu tertentu. Ini akan menunjukkan apa yang terjadi setelah fakta, bukan apa yang sedang terjadi atau akan terjadi.

Oleh karena itu, perusahaan masih harus mengembangkan pengukuran profitabilitas. Ini adalah kontrol kemudi, karena mengukur variabel yang mempengaruhi profitabilitas masa depan.

Selain itu, jenis pengendalian juga harus diperhatikan. Kontrol dibangun dengan fokus pada kinerja aktual, pada aktivitas yang menghasilkan kinerja, atau pada sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan kinerja. Kontrol perilaku (*behavior control*) menentukan bagaimana sesuatu harus dilakukan melalui kebijakan, aturan, prosedur standar dan operasi, dan perintah dari atasan. Kontrol keluaran (*output control*) menspesifikasikan apa yang akan dicapai dengan fokus pada hasil akhir dari perilaku melalui penggunaan tujuan dan target kinerja. Kontrol input berfokus pada sumber daya, seperti pengetahuan karyawan, keterampilan, kemampuan, nilai, dan motif.

BAB II

STRATEGI FUNGSIONAL DAN STRATEGI BISNIS

a. Pengertian Strategi Fungsional

Strategi fungsional memiliki arti sebagai kegiatan jangka pendek dimana setiap unit fungsional dalam perusahaan ikut serta dalam pelaksanaan strategi besar perusahaan. Pada level fungsional, perusahaan mengoptimalkan produktivitas sumber daya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Bisnis dilakukan dengan mengintegrasikan aktivitas fungsional perusahaan dengan kemampuan masing-masing aktivitas. Kegiatan fungsional dapat dikaitkan dengan kerangka rantai nilai (*value chain*).

Rantai nilai adalah kerangka kerja yang digunakan untuk menciptakan nilai perusahaan kepada pelanggan. Strategi fungsional ini berfokus pada aktivitas fungsional perusahaan yang mengacu pada isu-isu seperti struktur modal yang diinginkan perusahaan, kebijakan investasi, kebijakan utang, dan pengelolaan modal kerja. Dalam strategi ini perusahaan menekankan pada perumusan strategi internasional yang berorientasi pada besaran dan arah investasi perusahaan dalam menciptakan produk baru dan mengembangkan teknologi baru.

Strategi tersebut terdiri dari enam macam, yaitu:

1. Strategi produksi, menentukan hal-hal yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif,

produk baru, sesuai dengan kompetensi utama yang dimiliki.

2. Strategi pemasaran, menentukan pasar yang akan digarap, kondisi pasar yang diinginkan, dan sebagainya.
3. Strategi promosi, merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, yaitu promosi yang akan diluncurkan, media yang akan digunakan untuk promosi, dan sebagainya.
4. Strategi keuangan, terkait dengan pendanaan dan ketersediaan dana, baik untuk produksi, pemasaran maupun bagian fungsional lainnya. Dari mana dana itu berasal dan bagaimana penggunaannya?
5. Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang paling penting dan mencakup semua fungsi manajemen. Pemilihan sumber daya manusia yang tepat dan kompeten di bidang yang tepat sangat diperlukan.
6. Strategi fungsional lainnya yang berhubungan dengan pihak eksternal seperti supplier, konsultan, agen dan sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran dan keterbukaan.

b. Pengertian Strategi Bisnis

Menjelaskan bahwa strategi bisnis merupakan strategi yang harus dijadikan landasan pemikiran utama dalam membuat suatu strategi teknologi informasi karena strategi tersebut menyebutkan visi dan misi perusahaan beserta target kinerja masing-masing fungsi dan struktur organisasi. Jatmiko (2004:135) menyatakan bahwa strategi bisnis adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi bisnis adalah serangkaian tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dijadikan landasan berpikir utama dalam membuat strategi untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Merupakan strategi yang terjadi pada level produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada posisi persaingan produk atau jasa perbankan pada industri tertentu atau segmen pasar tertentu. Ada tiga macam strategi yang dapat digunakan pada strategi level bisnis ini, yaitu "Strategi Keunggulan Biaya, Strategi Diferensiasi

dan Strategi Fokus". Strategi fokus itu sendiri terdiri dari fokus biaya dan fokus diferensiasi. Di tingkat bisnis, strategi bersifat departemental. Strategi pada level ini dirumuskan dan ditentukan oleh manajer yang dipercayakan tanggung jawab manajemen puncak untuk mengelola bisnis yang bersangkutan. Strategi yang diterapkan pada unit bisnis sering disebut sebagai strategi generik. Strategi bisnis adalah dasar dari upaya terkoordinasi dan berkelanjutan yang diarahkan untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Strategi bisnis menunjukkan seberapa jauh tujuan jangka panjang tercapai.

Dengan demikian, strategi bisnis dapat didefinisikan sebagai pendekatan keseluruhan umum yang mengarahkan tindakan utama perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan strategi bisnis perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan tujuan, maksud dan tujuan yang menghasilkan kebijakan, rencana untuk mencapai tujuan. Strategi korporasi berlaku untuk semua perusahaan, baik itu perusahaan besar maupun perusahaan kecil, sedangkan strategi bisnis hanya berfokus pada penentuan bagaimana perusahaan

akan bersaing dan memposisikan diri di antara para pesaingnya.

Tipe-Tipe Strategi

1) Strategi Integrasi

- a. Integrasi ke depan Integrasi ke depan adalah upaya untuk memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Saat ini, semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menerapkan strategi integrasi masa depan dengan membuat situs web untuk menjual produknya langsung ke konsumen. Strategi ini menimbulkan gejolak di sejumlah industri.
- B. Integrasi ke belakang Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencoba mendapatkan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka. Persaingan global juga telah mendorong perusahaan untuk mengurangi jumlah pemasok mereka dan menuntut layanan dan kualitas yang lebih baik daripada yang ada saat ini.
- C. Integrasi Horizontal Strategi pertumbuhan integrasi horizontal dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki lini bisnis

yang sama. Yang dapat dilakukan dalam strategi ini adalah memperbesar ukuran perusahaan, meningkatkan penjualan, laba dan potensi pasar perusahaan.

2) Strategi Intensif

a. Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar berupaya meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang ada di pasar melalui upaya pemasaran yang gencar. Strategi ini sering digunakan sendiri atau dikombinasikan dengan strategi lain. Penetrasi pasar dapat terdiri dari peningkatan jumlah tenaga penjualan, peningkatan belanja iklan, melakukan promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

b. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar terdiri dari memperkenalkan produk atau layanan yang ada ke wilayah geografis baru.

Berikut ini memberikan panduan tentang kapan pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang efektif:

- a. Ketika ada saluran distribusi baru yang handal, murah, dan berkualitas baik. B.

Ketika sebuah organisasi sangat berhasil dalam apa yang dilakukannya.

- b. Ketika ada pasar baru yang belum termanfaatkan dan belum jenuh.
- c. Ketika sebuah organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola operasi yang lebih besar.
- d. Ketika organisasi memiliki kelebihan kapasitas produksi.
- e. Ketika ruang lingkup industri dasar organisasi mengglobal dengan cepat.

c. Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya membutuhkan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Ada lima hal yang dapat dijadikan pedoman dalam menerapkan strategi pengembangan produk secara efektif, yaitu:

- a. Ketika suatu organisasi memiliki produk yang berhasil mencapai tahap kematangan dalam siklus hidupnya; idenya adalah untuk menarik pelanggan yang puas untuk mencoba produk baru (lebih baik) karena mereka

memiliki pengalaman positif dengan produk atau layanan organisasi saat ini.

- b. Ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri dimana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat.
- c. Ketika pesaing utama menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dengan harga yang sebanding.
- d. Saat organisasi bersaing dalam industri yang berkembang pesat.
- e. Ketika organisasi memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat

3) Strategi Diversifikasi

a. Diversifikasi Konsentris

Ada enam hal yang dapat memandu kapan diversifikasi konsentris yang tepat dilakukan, yaitu:

- Saat organisasi bersaing dalam industri yang tidak berkembang atau memiliki pertumbuhan yang lambat.
- Saat menambahkan produk baru, namun masih terkait, akan meningkatkan penjualan produk yang sudah ada secara signifikan.
- Ketika sebuah produk baru, namun masih terkait, dapat ditawarkan dengan harga yang sangat kompetitif.
- Ketika produk baru, tetapi

terkait memiliki fluktuasi penjualan musiman yang mengimbangi fluktuasi penjualan perusahaan saat ini. • Saat produk organisasi saat ini sedang dalam tahap menurun dari siklus hidup produk. • Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

b. Diversifikasi Horizontal

Menambahkan produk atau layanan baru yang tidak terkait ke pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Resiko dari strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan harus sudah mengetahui pelanggan yang sudah ada.

c. Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification*)

Menurut Purwanto (2008:120) "Strategi ini dilakukan dengan mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki lini bisnis yang sama sekali berbeda". Strategi ini dilakukan karena beberapa alasan, antara lain: - Perusahaan dalam industri yang tumbuh lambat mengakuisisi perusahaan dalam industri yang tumbuh cepat dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan total. - Perusahaan yang memiliki kelebihan kas sering menemukan bahwa berinvestasi di

industri yang berbeda merupakan strategi yang sangat menguntungkan. - Perusahaan yang mengakuisisi memiliki kemampuan manajemen, keuangan dan teknis serta pemasaran yang dapat diterapkan pada perusahaan yang lebih lemah sehingga dapat meningkatkan kemampuan keuntungan perusahaan yang lemah tersebut. - Perusahaan melakukan diversifikasi dengan maksud membagi risiko menjadi beberapa industri.

4) Strategi Bertahan

a. Rasionalisasi biaya (*Retrenchment*)

Rasionalisasi biaya (*retrenchment*) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan penjualan dan pengembalian laba yang menurun. Rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi.

b. Divestasi (*Divestiture*)

Menjual divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut divestasi (*Divestiture*). Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang kemudian dapat

digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya keseluruhan untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, bisnis yang membutuhkan terlalu banyak modal atau tidak sesuai dengan aktivitas perusahaan lainnya.

c. Likuidasi

Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan secara bertahap sesuai dengan nilai sebenarnya dari aset tersebut. Likuidasi adalah pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa menjadi strategi yang sulit secara emosional untuk dikejar.

BAB III

MANAJEMEN STRATEGI SEKTOR PUBLIK

A. Manajemen Strategis dalam Sektor Publik

Pada dasarnya manajemen strategis merupakan perspektif baru yang menyoroti pentingnya organisasi untuk lebih memperhatikan perumusan strategi dan perubahan lingkungan. Strategi organisasi yang tepat untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah sangat penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Ibrahim, manajemen strategis pada prinsipnya adalah kemampuan manajemen organisasi untuk beradaptasi dengan masa depan, yang pada umumnya bersifat jangka pendek dan menengah (2008:24).

Strategi menjadi penting karena merupakan proses penentuan arah yang harus ditempuh agar visi dan misi organisasi dapat tercapai. Strategi juga dapat memberikan dasar yang kuat untuk keputusan yang akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Keputusan strategis akan meningkatkan kemampuan pemimpin untuk menghadapi perubahan.

Menurut Johnson dan Scholes (2002) dalam Bovaird (2003:55), keputusan strategis memperhatikan ruang lingkup kegiatan organisasi, penyesuaian kegiatan organisasi dan lingkungannya, alokasi dan realokasi sumber daya

utama dalam organisasi, nilai, harapan dan tujuan. strategi berpengaruh, dan implikasi dari perubahan operasional di seluruh organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen stratejik merupakan suatu proses yang dalam setiap tahapannya memerlukan partisipasi semua pihak, dan pertanggungjawaban pimpinan. Dengan demikian manajemen strategis mencakup penetapan kerangka kerja untuk melaksanakan berbagai proses ini.

Menurut Steiner dan Miner (1997: 30), proses manajemen strategis meliputi:

1. Pemantauan perubahan lingkungan
2. Identifikasi peluang dan ancaman lingkungan yang harus dihindari
3. Evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi
4. Perumusan misi dan tujuan
- 5 Identifikasi strategi untuk pencapaian tujuan organisasi
6. Evaluasi strategi dan pilihan strategi yang akan diterapkan
7. Penetapan dan pemantauan proses untuk memastikan bahwa strategi diterapkan dengan benar.

Nutt dan Backoff (1992) dalam Salusu (2006: 496-498), mengemukakan beberapa alasan perlunya

perubahan strategis yang sekaligus memberikan petunjuk bagaimana manfaat manajemen strategis bagi organisasi publik dan organisasi nirlaba sebagai berikut:

1. Organisasi baru atau berkembang harus memikirkan tujuan dan sasaran yang diprioritaskan.
2. Kebutuhan untuk menjaga stabilitas pembiayaan memerlukan strategi baru untuk mencari sumber pembiayaan baru.
3. Keinginan untuk mengembangkan pelayanan, seiring dengan semakin tersedianya sumber daya yang tersedia, mendorong para manajer untuk melakukan perubahan kebijakan, prosedur, bahkan mungkin prioritas konsumen yang dilayani.
4. Perluasan peran karena tekanan publik, untuk menjawab kebutuhannya
5. Perubahan kepemimpinan biasanya diikuti dengan visi baru yang mengharuskan eksekutif memahami dan beradaptasi dengan kebijakan baru
6. Tuntutan yuridis dalam perencanaan yang memungkinkan perubahan prosedur jika ada tekanan dari pemerintah untuk mendapatkan bantuan yang memadai

7. Tuntutan integrasi antar departemen, biro, bidang, seksi, seksi dan lain-lain sangat sering terjadi dalam organisasi pemerintahan yang menuntut penyesuaian misi, tujuan dan berbagai prosedur.
8. Koordinasi tindakan yang menuntut perubahan kebijakan internal
9. Ancaman politik yang mengharuskan eksekutif menyesuaikan kebijakan organisasinya dengan tuntutan tersebut

B. Kendala dan Tantangan Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Pengukuran kinerja adalah proses pencatatan dan pengukuran pencapaian pelaksanaan kegiatan menuju pencapaian tujuan melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau suatu proses. Sebagian besar organisasi swasta menggunakan keuntungan sebagai ukuran kinerja mereka. Namun tidak demikian halnya dengan organisasi publik, karena profit bukanlah tujuan utama, tetapi organisasi lebih fokus pada peningkatan pencapaian kesejahteraan rakyat.

Selain itu output organisasi publik pada umumnya bersifat intangible dan tidak langsung, atau menurut Mardiasmo (2004:122), karena sifat kinerja organisasi sektor publik yang multidimensi,

tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja di sektor publik. cara yang komprehensif. Artinya ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik, perlu dikembangkan ukuran kinerja non finansial. Seperti yang dikemukakan oleh Johnson dan Kaplan (1991) dalam McAdam et. al (2002:582), bahwa rentang pengukuran yang digunakan dalam organisasi sektor publik harus mencakup keuangan dan non keuangan.

Ukuran kinerja digunakan oleh legislatif untuk menentukan kelayakan biaya pelayanan yang akan dibebankan kepada masyarakat pengguna pelayanan publik. Sehingga pemerintah memiliki kewajiban untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik atau memberikan banyak pelayanan dengan biaya rendah (*do more with less*). Masyarakat tentunya tidak ingin terus menerus dibebani biaya, namun tidak ada peningkatan kualitas pelayanan yang mereka terima.

Mahsun (2006:22), mengemukakan beberapa kendala dalam mengukur kinerja organisasi sektor publik, antara lain:

1. Kinerja organisasi sektor publik tidak dapat dinilai hanya berdasarkan rasio keuangan,

- karena tujuan organisasi bukan untuk memaksimalkan keuntungan
2. Output berupa jasa biasanya bersifat kualitatif, intangible dan tidak langsung sehingga sulit untuk diukur
 3. Tidak ada hubungan langsung antara input dan output (*discretionary cost center*) karena sulit menetapkan standar sebagai tolok ukur produktivitas .
 4. Tidak beroperasi berdasarkan kekuatan pasar sehingga tidak ada pembanding yang independen dan membutuhkan instrumen pengganti mekanisme pasar dalam mengukur kinerja
 5. Mengukur kepuasan publik yang heterogen dari pelayanan organisasi sektor publik tidak mudah dilakukan

Menurut Neely (2004: 1019), terdapat empat proses dasar pengukuran kinerja yang sekaligus menimbulkan tantangan yang dihadapi khususnya dalam perancangan dan implementasi sistem pengukuran kinerja, yaitu:

1. Desain sistem pengukuran

Dalam proses ini tantangannya terletak pada pemilihan desain pengukuran yang tepat, karena pada akhir 1980-an, masalah yang

dihadapi banyak organisasi adalah mereka mengukur hal yang salah, kebanyakan berorientasi finansial atau sejarah. Namun, sifat pengukuran ini telah mengalami perubahan besar dalam banyak hal. Masalah yang sering muncul adalah over-measurement, dengan mengkuantifikasi segala sesuatu. Misalnya jika berfokus pada pelanggan maka yang akan diukur meliputi keluhan, kepuasan, loyalitas, kemampuan menghasilkan keuntungan, penolakan dan jaminan klaim, dan lain-lain. Jadi tantangan sebenarnya bukanlah mengidentifikasi apa yang bisa diukur, tetapi mengidentifikasi apa yang perlu kita ukur.

2. Implementasi

Dalam proses ini, tantangan yang dihadapi terletak pada dua hal, yaitu masalah akses data, terutama kebutuhan untuk mendapatkan akses data yang benar serta masalah yang bersifat politis dan kultural. Hal ini tercermin dari kepedulian masyarakat terhadap pengukuran dan peran yang harus mereka mainkan, sehingga ada upaya untuk memanipulasi target yang ditetapkan untuk memastikan target dapat dicapai dan tidak ada kesalahan yang dilakukan. Untuk mengatasi

masalah ini, anggota organisasi harus dididik untuk memahami tujuan dan penggunaan sistem pengukuran.

3. Manajemen pengukuran

Dalam proses manajemen pengukuran, perubahan budaya di banyak organisasi menjadi tantangan bagi organisasi untuk memperhatikan target yang sebenarnya. Masalahnya, di banyak organisasi para pemimpin sering menyajikan tampilan data mentah dan lalai menarik kesimpulan sendiri. Mereka dapat memimpin untuk menggunakan waktu dan memperbesar perdebatan yang tidak perlu untuk membenarkan citra individu sambil tetap fokus pada situasi saat ini. Pelajaran yang dapat diambil adalah untuk selalu fokus pada bagaimana target tersebut dapat dicapai.

4. Menyegarkan/menyegarkan sistem pengukuran

Tantangan paling nyata dalam desain dan implementasi sistem pengukuran kinerja adalah proses ini. Di dalam organisasi, manajer dapat memperkenalkan laporan kinerja untuk menanggapi masalah khusus yang dihadapi. Karena ini akan mengarah pada pengenalan laporan kinerja yang baik ru, namun sekaligus akan menjadi tersinggung, karena masalah-

masalah yang sebelumnya dihadapi telah berhasil didenda. Untuk menjamin bahwa sebagaimana halnya perubahan organisasi, pengukuran sistem juga akan berjalan seri, maka diperlukan manajer kinerja yang memiliki peran untuk mengatur pengukuran sistem

C. Memperkuat Manajemen Strategi Dengan Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Pada tahun 1992, David Osborne dan Ted Gaebler menerbitkan buku terlaris mereka *Reinventing Government*, yang memberikan pandangan luas tentang sejumlah strategi yang mereka yakini dapat meningkatkan kinerja organisasi publik. Kemudian pada tahun 2000 dengan *The Reinventor Fieldbook*. Alat untuk Mentransformasi Pemerintahan Anda Muncul, dengan Peter Plastrik menawarkan instrumen elaborasi dari ide-ide sebelumnya. Salah satu instrumen pengukuran kinerja adalah jika sebuah organisasi publik menegaskan produk dan layanannya dan kemudian membuat indikator untuk mengukur keluarannya.

Hasil penentuan produk dan indikator kinerja dapat digunakan sebagai dasar perencanaan dan siklus pengendalian yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pemikiran kinerja ini memiliki

dampak substantif pada manajemen sektor publik baik di AS maupun Eropa. Pengaruhnya dapat dilihat dalam kerja OECD in Public Management and Governance (PUMA): dalam praktiknya, setiap negara anggota harus menginvestasikan banyak sumber daya untuk memperkenalkan sistem pengukuran kinerja di hampir semua sektor.

Dukungan terhadap sistem pengukuran kinerja ini sangat kuat, terlihat dari solidaritas politisi, warga negara, dan komisi-komisi seperti lembaga pengawasan dalam rangka membuka kotak hitam organisasi sektor publik, serta meningkatkan transparansi dan kapabilitas manajemen.

Kementerian Luar Negeri, (2000) dalam Bruijn (2002: 579), mengemukakan fungsi pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah sebagai berikut:

1. Transparansi: organisasi dapat memperjelas produk apa yang mereka tawarkan, bagaimana menganalisis input- output, termasuk biaya
2. Pembelajaran: organisasi menjadi selangkah lebih maju jika menggunakan pengukuran kinerja untuk pembelajaran, transparansi yang tercipta mengajarkan organisasi apa kelebihan yang dimilikinya dan di mana kemungkinan untuk pengembangannya.

3. *Appraising* : performance berbasis appraisal dapat dikatakan berfungsinya organisasi
4. *Sanctioning* : appraisal dapat diikuti dengan sanksi positif jika kinerja ternyata baik, dan sanksi negatif jika kinerja buruk dapat diukur, dengan menetapkan indikator kinerja.

Menurut Smith (1993), kinerja pemerintah sulit diukur (dalam Bruijn 2002: 579) karena outcome sebagai dampak akhir sangat bergantung pada banyak faktor. Misalnya, jangka waktu pencapaian yang dibuat dengan dampak yang muncul mungkin terlalu lama. Maka yang bisa diukur kemudian adalah dampak langsung (*output*), misalnya: jumlah putusan yang dikeluarkan pengadilan, jumlah pasien yang ditangani dokter, jumlah lulusan yang dihasilkan perguruan tinggi dan lain-lain.

Inilah sebabnya mengapa banyak sistem pengukuran kinerja berfokus pada output. Prosesnya adalah sebagai berikut: produksi dan layanan ditentukan, organisasi menetapkan target produksi, keluaran diukur dan hasilnya dilaporkan secara berkala.

Bruijn (2002: 580-581), mengemukakan berbagai dampak positif pengukuran kinerja organisasi

publik yang pada gilirannya berimplikasi pada penguatan manajemen strategisnya sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja mengarah pada transparansi

Pengukuran kinerja memberikan wawasan bagi organisasi tentang produk, jumlah biaya, dan juga bagaimana aktivitas organisasi atau bagian tertentu dari organisasi memberikan kontribusi terhadap output. Transparansi dapat menimbulkan berbagai bentuk rasionalisasi, dapat memicu berbagai diskusi internal tentang bagaimana berbagai aktivitas dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ada juga pedoman yang jelas bagaimana menilai struktur atau prosedur baru terutama bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Proses rasionalisasi dan pengembangan dapat dimulai secara bersamaan dari waktu ke waktu ketika organisasi dapat mengukur keberadaan keluarannya (Osborne Gaebler 1992).

2. Pengukuran kinerja merupakan insentif untuk output.

Pada awalnya, pengukuran kinerja berdampak pada output, dan pada akhirnya akan berkontribusi pada kinerja organisasi. Beberapa hasil penelitian yang menggambarkan

hubungan antara pengenalan pengukuran kinerja dan peningkatan output telah dilakukan, misalnya di pemerintah kota (Osborne dan Plastrik, 1997) dan di perguruan tinggi (In't Veld, 1996).

3. Pengukuran kinerja adalah cara yang elegan untuk menciptakan akuntabilitas. Ketika tugas organisasi publik semakin kompleks, wacana otonomi menjadi penting dan ketika otonomi diberikan, implikasinya adalah akuntabilitas, akuntabilitas kinerja. Informasi tentang kinerja diukur secara sistematis dan diperhitungkan sehingga menambah kemampuan periode tertentu yang mudah dikomunikasikan, dan informasi dapat disediakan secara periodik setiap tahun.

D. Model Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis paling baik dipelajari dan diimplementasikan dengan menggunakan model dan masing-masing model mewakili beberapa jenis proses.

- i. Model manajemen strategis menurut Linda E. Swayne, W. Jack Duncam & Peter M. Ginter (2006:18) terdiri dari;

1. Pemikiran strategis (*strategic thinking*)

Pemikiran strategis adalah elemen pertama yang dijelaskan dalam pandangan model dan merupakan aktivitas intelektual mendasar yang mendasari manajemen strategis. Visi dan misi adalah bagian yang tidak terpisahkan dari pemikiran strategis untuk menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi untuk menjadi kenyataan. Pemikiran strategis pemimpin harus memanfaatkan masa lalu, memahami masa kini, dan membayangkan masa depan yang lebih baik sehingga relevan dan sejalan dengan tujuan organisasi.

Pemikiran strategis membutuhkan pola pikir, cara berpikir atau proses intelektual yang menerima perubahan, menganalisis sebab dan akibat perubahan dan mencoba mengarahkan masa depan organisasi untuk memanfaatkan perubahan tersebut.

Secara lebih spesifik, pemikiran strategis meliputi:

- a. Mengakui realitas berbagai perubahan,
- b. Menanyakan asumsi dan kegiatan saat ini,
- c. Dibangun atas pemahaman sistem,
- d. Membayangkan kemungkinan masa depan,
- e. Menghasilkan ide-ide baru, dan

f. Pertimbangkan kesesuaian organisasi dengan lingkungan eksternal.

Pemikiran strategis menilai perubahan kebutuhan pemangku kepentingan organisasi dan tuntutan teknologi, sosial dan demografis, ekonomi, politik/peraturan, dan kompetitif yang berubah di dunianya. Pemikir strategis selalu bertanya: "Apa yang kita lakukan sekarang dan apa yang harus kita hentikan?" "Apa yang tidak kita lakukan sekarang, tetapi harus mulai dilakukan?" dan "Apa yang kita lakukan sekarang yang harus terus kita lakukan tetapi mungkin dengan cara yang berbeda secara fundamental?"

Bagi para pemikir strategis, pertanyaan-pertanyaan ini berlaku untuk semua yang dilakukan organisasi, produk dan layanannya, proses internal, kebijakan dan prosedur, strategi sehingga masing-masing pertanyaan ini dapat merangsang kreativitas dan inovasi organisasi. Pemikir strategis dapat memahami sistem dan keterkaitannya, mengembangkan skenario alternatif strategi masa depan, meramalkan perubahan teknologi eksternal, sosial dan demografis, serta perubahan kritis dalam arena politik dan peraturan. Kemampuan berpikir

strategis membutuhkan kerangka berpikir dan sudut pandang dari berbagai perspektif; termasuk berpikir sistem, kritis atau logis, inovatif, kreatif, transformatif, divergen, dan visioner (Dumilah Ayuningtyas, 2020: 8).

2. Perencanaan strategis (*strategic planning*)

Perencanaan strategis adalah suatu proses berkala dalam menyusun rangkaian langkah-langkah bagi suatu organisasi untuk mencapai misi dan visinya dengan menggunakan prinsip-prinsip dasar pemikiran strategis. Hasil dari proses perencanaan strategis adalah rencana atau strategi.

Secara lebih spesifik, perencanaan strategis mencakup beberapa hal:

- a. Menyediakan proses berurutan, langkah demi langkah untuk membuat strategi.
- b. Terlibat dalam sesi kelompok pemikiran strategis reguler (*brainstorming*).
- c. Membutuhkan data/informasi, tetapi menggabungkan konsensus dan penilaian.
- d. Menetapkan fokus organisasi.
- e. Memfasilitasi pengambilan keputusan yang konsisten.

- f. Mencapai konsensus tentang apa yang diperlukan untuk menyesuaikan organisasi dengan lingkungan eksternal, dan
- g. Menghasilkan rencana strategis yang terdokumentasi. Menganalisis dan memahami situasi dicapai dengan tiga kegiatan pemikiran strategis yang terpisah: (1) analisis lingkungan eksternal; (2) analisis lingkungan internal; dan (3) pengembangan atau perbaikan strategi arah organisasi. Interaksi dan hasil dari kegiatan ini membentuk dasar untuk pengembangan strategi dan hubungan timbal balik.

3. Momentum strategis (*strategic momentum*)

Elemen manajemen strategis yang ketiga adalah momentum strategis, menyangkut kegiatan sehari-hari dalam mengelola strategi untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Begitu sebuah rencana telah dikembangkan, itu harus dikelola dan diimplementasikan secara aktif untuk menjaga momentum strategis. Pemikiran strategis dan perencanaan berkala tidak boleh berhenti; mereka tertanam dalam budaya dan filosofi organisasi yang dikelola secara strategis.

Sebagai bagian dari pengelolaan strategi, momentum strategis meliputi:

- a. Adalah pekerjaan yang sebenarnya untuk mencapai tujuan tertentu.
 - b. Mengenai proses pengambilan keputusan dan konsekuensinya.
 - c. Memberikan gaya (*style*) dan budaya.
 - d. Menumbuhkan antisipasi, inovasi, dan keunggulan.
 - e. Mengevaluasi kinerja strategi melalui kontrol.
 - f. Merupakan proses pembelajaran, dan
 - g. Andalkan dan perkuat pemikiran strategis dan perencanaan strategis berkala.
- b. Model manajemen strategis menurut Wheelen dan Hunger 2012.

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi dilakukan berdasarkan analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal. Organisasi juga menentukan alasan keberadaannya dalam bentuk pernyataan misi. Selanjutnya tentukan tujuan (*objectives*) atau tujuan organisasi yang terukur dan memiliki batas waktu. Tujuan ini harus didasarkan pada misi organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi merumuskan strateginya. Berbagai model perumusan strategi dapat digunakan disini, misalnya strategi dalam bentuk kebijakan

organisasi. Kebijakan adalah penghubung antara strategi dan implementasinya. Dalam kebijakan tersebut dijelaskan secara lebih operasional, batasan-batasan dan langkah-langkah yang harus diambil oleh masing-masing pihak dalam organisasi, agar sejalan dengan strategi yang telah dirumuskan.

2. Implementasi Strategi

Strategi dan kebijakan yang telah dirumuskan akan diimplementasikan dan diimplementasikan dalam bentuk inisiatif program. Dalam prosesnya, yang dilakukan adalah menyusun program, mengalokasikan sumber daya perusahaan dalam bentuk anggaran, dan akhirnya program tersebut dijabarkan menjadi Standard Operating Procedure (SOP). SOP dibuat agar program yang telah dicanangkan dapat dilaksanakan secara operasional karena dibuat lebih detail.

Program yang dicanangkan harus merupakan turunan dari strategi dan kebijakan organisasi serta merupakan rencana kerja jangka pendek yang tujuannya untuk menjalankan strategi atau rencana jangka panjang organisasi. Anggaran yang disusun juga harus selaras dengan program kerja yang telah direncanakan

dan harus sesuai dengan strategi organisasi. Tujuan pembuatan anggaran adalah agar dapat mengalokasikan sumber daya organisasi berupa uang agar lebih fokus pada strategi yang dirumuskan oleh organisasi. Jika penyusunannya didasarkan pada strategi dan diselaraskan dengan program kerja organisasi, maka pengalokasian sumber daya tersebut akan lebih efektif dan terarah.

3. Evaluasi dan pengukuran kinerja

Tahap terakhir dari manajemen strategis adalah evaluasi, pengukuran, dan pengendalian kinerja. Hal ini menjadi umpan balik bagi organisasi apakah strategi yang diterapkan berjalan sesuai rencana atau tidak. Selain itu, pengukuran kinerja juga harus dapat memberikan umpan balik kepada organisasi mengenai efektivitas strategi yang telah dirumuskan. Proses pengukuran kinerja tersebut di atas merupakan standar proses pengukuran kinerja yang dilakukan oleh organisasi. Hal penting pertama dalam proses tersebut di atas adalah menentukan apa yang akan diukur sebagai kinerja dan tetap dikaitkan dengan strategi perusahaan.

BAB IV

MANAJEMEN STRATEGIK PERUSAHAAN INTERNASIONAL

A. Peran Manajemen Strategik dalam Era Globalisasi

Saat ini dunia bisnis sedang menghadapi beberapa tantangan besar, jarak geografis dan budaya telah menyempit dengan munculnya pesawat terbang, mesin faks, sambungan telepon dan komputer global serta penyiaran televisi satelit, kemajuan tersebut telah merangkul semua negara di dunia menjadi satu ekonomi global. , Dalam ekonomi global, perusahaan harus merespon tren pasar sambil tetap bertanggung jawab untuk menjaga lingkungan. Mereka juga harus berfokus pada pelanggan jika ingin berhasil di pasar global. Proses manajemen strategis membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana mereka harus mencapai hasil yang berharga. Besarnya peran manajemen strategis semakin diakui hari ini daripada sebelumnya.

Oleh karena itu, perlu diuraikan strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam menyongsong era globalisasi. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari seni dan ilmu memformulasi, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya di masa depan. Secara tidak langsung, pengertian manajemen strategis adalah menyatukan

atau memadukan manajemen pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Taufiqurokhman (2016:119-120) ada 8 (delapan) hal penting dalam manajemen strategis, yaitu:

1. Strategy Officer

Strategy officer adalah orang yang paling bertanggung jawab atas berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Pejabat strategi dapat memegang berbagai jabatan seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik, ketua dewan direksi, direktur eksekutif, ketua penanggung jawab, ketua atau pengusaha.

2. Misi Perusahaan

Misi perusahaan adalah pernyataan yang bertujuan untuk membedakan suatu bidang usaha dari perusahaan sejenis lainnya. Misi perusahaan didefinisikan dalam ruang lingkup operasional perusahaan yang meliputi produksi dan pemasaran.

3. Peluang dan Ancaman Eksternal

Peluang dan ancaman eksternal meliputi bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, teknologi, dan

perkembangan kompetitif yang secara signifikan mempengaruhi organisasi di masa depan.

4. Kekuatan dan Kelemahan Internal

Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas organisasi yang harus selalu dikontrol untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam bidang fungsional atau bisnis merupakan kegiatan manajemen strategis. Organisasi mencoba mengikuti strategi menggunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.

5. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik dimana organisasi merumuskannya pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Sasaran penting untuk keberhasilan organisasi karena membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengoordinasikan fokus, dan menetapkan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, motivasi, dan kegiatan pengendalian yang efektif. Tujuan yang dimaksud dalam hal tantangan dapat diukur secara konsisten, masuk akal dan jelas.

6. Strategi

Strategi berarti tujuan jangka panjang dapat dicapai. Strategi bisnis mengandung unsur-unsur ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi, dan usaha patungan.

7. Tujuan Tahunan

Tujuan tahunan adalah tujuan jangka pendek dimana organisasi harus mencapainya untuk beralih ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten, dan diprioritaskan. Sasaran tahunan penting untuk implementasi strategi, sedangkan sasaran jangka panjang penting untuk perumusan strategi.

8. Kebijakan

Kebijakan merupakan upaya untuk mencapai tujuan tahunan. Kebijakan meliputi: instruksi, aturan dan prosedur yang dibuat untuk mendukung upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen Strategis Menyambut Era Globalisasi

Menurut Taufiqurokhman (2016: 121-125) dalam menghadapi era globalisasi, strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut;

1. Persaingan global garis luas

Strategi ini diarahkan untuk bersaing di seluruh dunia dengan lini produk industri lengkap dengan memanfaatkan sumber keunggulan kompetitif global untuk mencapai diferensiasi atau posisi biaya rendah secara keseluruhan. Implementasi strategi ini membutuhkan ketersediaan sumber daya yang besar dan rentang waktu yang lama. (Porter, ME, 1996).

2. Fokus global

Strategi ini menargetkan segmen industri tertentu di mana perusahaan bersaing di seluruh dunia. Segmen dipilih ketika hambatan persaingan dunia rendah dan posisi perusahaan di segmen tersebut dapat dilindungi dari invasi pesaing global. Hasil dari strategi ini adalah diferensiasi berbiaya rendah di dalam segmen tersebut. (Porter, ME, 1996).

3. Fokus nasional

Strategi ini memanfaatkan perbedaan di pasar nasional untuk menciptakan pendekatan terfokus pada pasar nasional tertentu yang memungkinkan perusahaan mengungguli perusahaan global. Variasi strategi fokus ini bertujuan untuk mencapai diferensiasi atau biaya rendah dalam melayani kebutuhan khusus pasar nasional, atau

segmen di dalamnya yang paling terpengaruh oleh hambatan ekonomi persaingan dunia. (Porter, ME, 1996).

4. Protected niches

Strategi ini mencari negara-negara yang pemerintahnya menghalangi pesaing kelas dunia dengan mensyaratkan penggunaan banyak komponen lokal dalam suatu produk, mengenakan tarif yang tinggi dan sebagainya. Perusahaan membangun strategi ini untuk dapat menangani secara efektif pasar tertentu yang memiliki batasan ini dan memusatkan perhatian terbesar pada pemerintah negara tuan rumah untuk memastikan bahwa perlindungan ini tetap ada. (Porter, ME, 1996).

5. Analisis lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan seringkali menantang dan kompleks, perusahaan harus mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternalnya. Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian, yaitu lingkungan umum yang meliputi lima segmen: demografi, ekonomi, politik hukum, sosial budaya, dan teknologi. Bagian kedua adalah lingkungan industri: faktor-faktor yang mengancam

masuknya peserta/pelaku baru, kekuatan posisi pemasok, kekuatan posisi pembeli, ancaman produk pengganti dan intensitas persaingan. Manajer harus memahami posisi perusahaan mereka, relatif terhadap pesaing, dalam hal dimensi strategis yang penting. (Hitt, Irlandia, Hoskisson, 1997).

Industri adalah sekelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang serupa atau substitusi satu sama lain. Dalam hal persaingan, perusahaan-perusahaan ini saling mempengaruhi. Biasanya industri terdiri dari berbagai strategi bersaing yang digunakan perusahaan dalam mengejar daya saing strategis dan profitabilitas yang tinggi. Dibandingkan dengan lingkungan umum, lingkungan industri memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan profitabilitas. Intensitas persaingan dalam industri dan potensi keuntungan industri merupakan fungsi dari lima kekuatan persaingan.

6. Analisis Lingkungan Internal

Karena ekonomi global, sumber keunggulan kompetitif tradisional, termasuk biaya, tenaga kerja, modal, dan biaya bahan baku menjadi relatif tidak efektif. Manajer dievaluasi pada kemampuan mereka untuk mengidentifikasi,

memelihara dan menggunakan kompetensi inti perusahaan mereka. Baik lingkungan internal maupun eksternal mempengaruhi upaya perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan keuntungan di atas rata-rata. Namun, dalam ekonomi global, mungkin kompetensi inti, sifat lingkungan umum, industri dan persaingan, harus dipandang sebagai dasar utama untuk perumusan dan implementasi strategi.

Seringkali, pesaing belajar cara meniru manfaat strategi perusahaan. Dengan demikian, setiap perusahaan ditantang untuk menggunakan keunggulan kompetitifnya saat ini sekaligus menggunakan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensinya untuk mengembangkan keunggulan yang relevan di masa depan. Sebagai hasil analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, informasi dibutuhkan untuk membentuk strategi maksud dan mengembangkan strategi misi. (Hitt, Irlandia, Hoskisson, 1997).

Tujuan strategis adalah pemanfaatan sumber daya internal, kapabilitas, dan kompetensi inti perusahaan untuk melakukan apa yang sebelumnya dianggap sebagai tujuan yang tidak dapat dicapai dalam lingkungan yang kompetitif.

Misi strategi adalah pernyataan tujuan unik perusahaan dan ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pemasaran.

7. Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis menekankan tindakan yang harus diambil untuk memberikan nilai kepada konsumen dan mendapatkan keuntungan bersaing melalui pendayagunaan kompetensi inti dalam pasar suatu produk tertentu. Kompetensi inti merupakan sumber daya dan kemampuan yang telah ditentukan sebagai sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan terhadap pesaingnya. Strategi tingkat bisnis, yang merupakan tindakan terkoordinasi dalam pasar produk tertentu. Keunggulan biaya, pembedaan, biaya rendah fokus, pembedaan fokus dan biaya rendah / pembedaan terintegrasi merupakan lima strategi yang harus dilakukan.(Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997).

Keunggulan strategi biaya mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dapat diterima konsumen dengan harga serendah mungkin yang tetap bersaing. Pembedaan strategi mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dianggap konsumen sebagai satu yang unik sehingga penting bagi mereka. Strategi yang

melibatkan perusahaan melakukan spesialisasi yaitu menyediakan pelayanan yang lebih untuk merampingkan segmen pasar melalui perbedaan atau keunggulan biaya. Dengan strategi biaya rendah/pembedaan terintegrasi, perusahaan bermaksud menyediakan produk secara terdiferensiasi yang dihargai konsumen, dengan biaya rendah

8. Corporate Level Strategy

Corporate level strategy adalah tindakan yang dilakukan untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengolahan sejumlah bisnis/perusahaan yang bersaing dalam beberapa industri atau pasar produk. Strategi tingkat perusahaan berkaitan dengan dua pertanyaan: bisnis apa yang harus dipilih perusahaan dan bagaimana perusahaan harus mengelola semua usahanya. (Hitt, Irlandia, Hoskisson, 1997).

9. Strategi Akuisisi dan Restrukturisasi

Akuisisi adalah transaksi di mana seluruh perusahaan membeli kontrol atau 100% kepemilikan perusahaan lain untuk lebih efektif menggunakan kompetensinya dengan menjadikan perusahaan yang diakuisisi sebagai perusahaan yang mendukung portofolio

bisnisnya. Akuisisi telah menjadi strategi populer selama beberapa tahun, namun akhir-akhir ini jumlah dan ukuran akuisisi telah meningkat pesat.

10.Strategi Internasional

Strategi Internasional berkaitan dengan penjualan produk ke pasar di luar pasar domestik perusahaan. Ahli strategi internasional biasanya mencari keuntungan dari empat peluang penting: potensi peningkatan ukuran pasar, peluang pengembalian investasi yang besar, skala ekonomi dan pengetahuan, dan potensi keunggulan lokasi. (Hitt, Irlandia, Hoskisson, 1997).

11 Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan strategis yang efektif diperlukan untuk merumuskan dan menerapkan strategi dengan sukses. Kepemimpinan strategis mencakup kemampuan untuk mengantisipasi, membayangkan, dan mempertahankan fleksibilitas, memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategis. Tim manajemen puncak terdiri dari manajer kunci yang merumuskan dan menerapkan strategi perusahaan. Umumnya manajer adalah pejabat perusahaan dan/atau anggota dewan direksi. Manajer menentukan arah strategis perubahan dan dengan demikian memengaruhi daya saing

strategis dan kemampuan mereka untuk mendapatkan pengembalian di atas rata-rata.

Kepemimpinan strategis termasuk menentukan arah strategis, memanfaatkan dan mempertahankan kompetensi inti, mengembangkan sumber daya manusia, memelihara budaya perusahaan yang efektif, menekankan praktik etis, dan mengembangkan kontrol strategis. (Hitt, Irlandia, Hoskisson, 1997)

B. Manajemen Strategik di Microsoft Corporation

Microsoft Corporation adalah perusahaan multinasional Amerika yang mengembangkan, memproduksi, melisensikan, mendukung berbagai produk dan layanan terkait komputer. Pendiri Microsoft Corporation adalah Bill Gates dan Paul Allen yang merupakan teman masa kecil yang merupakan penggemar pemrograman komputer. Perusahaan ini resmi didirikan pada tanggal 4 April 1975 dengan kantor pusat di Redmond, Washington, Amerika Serikat. Berdasarkan pendapatannya, Microsoft Corporation adalah perusahaan manufaktur perangkat lunak terbesar di dunia. Microsoft mengalami perubahan atau restrukturisasi pada 25 Juni 1981, untuk menjadi "Microsoft Corporation, Inc."

Restrukturisasi juga berdampak pada Bill Gates karena Bill Gates ditunjuk sebagai presiden perusahaan dan ketua dewan direksi, dan kemudian Paul Allen menjadi Wakil Presiden Eksekutif. Pada tahun 1980 Microsoft memasuki bisnis sistem operasi (OS), dan IBM menyetujui kontrak dengan Microsoft pada November 1980 untuk menyediakan versi CP/M OS, yang akan digunakan di lini IBM Personal Computer (IBM PC) mendatang. Karena kesepakatan ini, Microsoft membeli tiruan CP/M bernama 86-DOS dari Seattle Computer Products, mengubah namanya menjadi MS-DOS, yang diubah kembali oleh IBM menjadi PC-DOS.

Dengan dirilisnya PC IBM pada Agustus 1981, perusahaan Microsoft mengakuisisi kepemilikan MS-DOS. Perusahaan lain mulai merekayasa balik ketika IBM mendaftarkan hak cipta IBM PC BIOS. Ini dilakukan oleh perusahaan lain agar perangkat keras non-IBM dapat beroperasi sebagai komputer yang kompatibel dengan PC IBM. Microsoft menjadi vendor terkemuka dalam hal pilihan perangkat lunak MS-DOS yang luas. Kemudian pada tahun 1983 perusahaan memperluas pasar sasaran barunya dengan meluncurkan Microsoft Mouse. Perusahaan berekspansi ke pasar baru dengan peluncuran Mouse Microsoft dan pembentukan divisi penerbitan

yang disebut Microsoft Press. Pada tahun 1984, Microsoft meluncurkan Microsoft Windows ketika perusahaan sedang mengembangkan sistem operasi baru dengan IBM yang disebut OS/2. Microsoft Windows adalah ekstensi grafis untuk MS-DOS yang dibuat pada tanggal 20 November 1984. Pada tahun 1990, perusahaan Microsoft diawasi oleh Komisi Perdagangan Federal karena perusahaan Microsoft bermitra dengan IBM. Yang pada saat itu menandai dimulainya satu dekade penuh tuntutan hukum dari Pemerintah Amerika Serikat.

Microsoft mulai memperkenalkan perangkat lunak perkantornya, pada tahun 1990 yang diberi nama Microsoft Office. Contoh perangkat lunak tersebut terdiri dari beberapa aplikasi produktivitas perkantoran, seperti Microsoft Word dan Microsoft Excel. Pada tanggal 24 Agustus 1995, Perusahaan Microsoft secara resmi merilis Windows 95 yang namanya sesuai dengan tahun rilisnya yaitu 1995. Windows 95 memiliki spesifikasi seperti merotasi banyak tugas, dilengkapi antarmuka pengguna baru tombol 'mulai', dan kompatibilitas 32 sedikit; sama seperti NT, OS ini menyediakan Win32 API.

Bill Gates menyerahkan jabatan CEO kepada Steve Ballmer pada 13 Januari 2000, dimana Steve Ballmer adalah teman lama Gates di bangku kuliah

dan menjadi karyawan perusahaan Microsoft sejak 1980. Sedangkan Bill Gates sendiri menempati posisi barunya sebagai Chief Software Architect. Bertepatan pada tanggal 27 Juni 2008, Bill Gates mengundurkan diri dari jabatannya sebagai Chief Software Architect yang kemudian berubah menjadi penasehat perusahaan pada proyek-proyek besar. Masuknya Microsoft ke pasar cloud computing untuk Windows ditandai dengan Azure Services Platform yang diluncurkan pada 27 Oktober 2008. Niat Microsoft untuk membuka jaringan toko ritel bermerek Microsoft diumumkan pada 12 Februari 2009.

Microsoft Store pertama dibuka di Scottsdale, Arizona, pada tanggal 22 Februari 2009 yang juga bertepatan dengan peluncuran resmi Windows 7. Fokus dari Windows 7 sendiri adalah untuk meningkatkan Vista melalui fitur-fitur yang ramah pengguna dan pembaruan kinerja, bukan merombak total Windows. Kemunculan industri smartphone semakin meningkat pesat. dimulai pada tahun 2007, dimana tahun tersebut Microsoft mencoba untuk mensejajarkan dengan pesaingnya, Apple dan Google, dalam menyediakan sistem operasi smartphone modern. Alhasil, pada 2010, Microsoft merombak sistem operasi selulernya yang usang,

seperti Windows Mobile, yang diganti dengan OS Windows Phone.

Pada awalnya, perusahaan Microsoft memang bekerja sama dengan perusahaan manufaktur ponsel seperti Nokia. Namun, Microsoft mengakuisisi bisnis smartphone dan seluler Nokia pada 2 September 2013 dengan total \$7,2 miliar. Dana yang dihabiskan untuk mengakuisisi Nokia mendistribusikan \$5 miliar untuk Perangkat & Layanan Nokia dan \$2,2 miliar untuk lisensi. Paten Nokia belum menemukan "Nokia" tidak termasuk di dalamnya. Tujuan Microsoft mengakuisisi hanya ingin memperoleh nama "Lumia", yang merupakan nama populer smartphone dari Nokia.

"Nokia Lumia" yang kemudian berganti menjadi "Microsoft Lumia". Microsoft mengumumkan penggantian sistem 8 / 8.1 operasi Windows dengan sistem operasi terbaru Windows 10 pada tanggal 30 September 2014, dengan pratinjau teknis publik pertama yang dirilis pada tanggal 1 Oktober 2014. Sejak tanggal 21 Januari 2015, Windows 10 sudah dirilis dan mulai ramai digunakan hingga lahir sekarang .

Pada tahun 2010, Microsoft memiliki lima divisi produk yaitu Windows & Windows Live Division,

Server and Tools, Online Services Division, Microsoft Business Division, dan

Nama Produk	Keterangan
Windows & Windows Live Division, Server and Tools, Online Services Division	Divisi Client merupakan divisi yang memproduksi lini sistem operasi Windows seperti Windows 7; selain itu, divisi ini juga memproduksi keluarga produk dan jasa Windows Live. Server and Tools memproduksi versi server Windows, seperti Windows Server 2008 R2 dan seperangkat alat pengembangan yang bernama Microsoft Visual Studio, Microsoft Silverlight, sebuah bingkai kerja aplikasi web, dan System Center Configuration Manager, koleksi peralatan yang menyediakan kemampuan pengendalian jarak jauh, manajemen patch, distribusi perangkat lunak dan juga inventori perangkat keras/lunak. Produk-produk server lainnya meliputi : Microsoft SQL Server, yang

	<p>merupakan sebuah sistem manajemen pangkalan data relasional, Microsoft Exchange Server berguna untuk fitur surel dan penjadwalan khusus bisnis, sedangkan Small Business Server, untuk fitur pesan dan lainnya khusus bisnis kecil; dan Microsoft BizTalk Server digunakan untuk manajemen proses bisnis. Selain itu, Microsoft juga menyediakan jasa konsultasi TI ("Microsoft Consulting Services") dan membuat serangkaian program sertifikasi yang ditangani oleh divisi Server and Tools yang dirancang untuk mengakui orang-orang yang memiliki kemampuan dan kontribusi yang sedikit dalam menjalankan tugas atau peran tertentu; hal tersebut meliputi pengembang ("Microsoft Certified Solution Developer"), system/network analysts ("Mi</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Microsoft Certified Systems Engineer"), pelatih ("Microsoft Certified Trainers") dan pengurus ("Microsoft Certified Systems Administrator" dan "Microsoft Certified Database Administrator"). Divisi ini juga mengelola Microsoft Press, yang menerbitkan buku. Divisi Online Services Business juga menangani layanan daring MSN dan mesin pencari Bing. Perusahaan ini memegang 18% saham pada bulan Desember 2009, dimana saham tersebut ialah saham saluran berita kabel MSNBC yang tidak dikendalikan oleh editorial apapun; tetapi, divisi ini mengembangkan situs webnya, msnbc.com, dalam usaha patungandengan pemilik bersama saluran ini, NBC Universal</p>
<p>Microsoft Business Division</p>	<p>Microsoft Business Division ialah divisi yang memproduksi</p>

	<p>Microsoft Office, termasuk Microsoft Office 2010, lini perangkat lunak perkantoran Microsoft. Produk perangkat lunak perkantoran Microsoft terdiri dari Word (pengolah kata), Access (program pangkalan data relasional), Excel (program lembar bentang) Outlook (perangkat lunak kolaboratif, sering digunakan bersama Exchange Server), Power Point (program untuk mendukung presentasi), Publisher (perangkat lunak penerbitan desktop) serta Sharepoint. Beberapa produk lain juga ditambahkan melalui adanya peluncuran Office 2003, yang terdiri dari Visio, Project, MapPoint, InfoPath dan OneNote. Divisi ini juga mengembangkan perangkat lunak perencanaan sumber daya perusahaan (ERP) bagi perusahaan-perusahaan di bawah merek Microsoft Dynamics. Perangkat-</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>perangkat lunak tersebut ialah Microsoft Dynamics AX, Microsoft Dynamics NAV, Microsoft Dynamics GP, dan Microsoft Dynamics SL. Semua perangkat-perangkat lunak tersebut ditargetkan pada berbagai jenis perusahaan dan negara, dan terbatas pada organisasi di bawah 7.500 karyawan. Tak hanya itu, di bawah merek Dynamics juga terdapat perangkat lunak manajemen hubungan pelanggan yang bernama Microsoft Dynamics CRM, bagian dari Azure Services Platform.</p>
<p>Entertainment and Devices Division</p>	<p>Entertainment and Devices Division memproduksi suatu sistem operasi Windows CE yang digunakan untuk sistem tertanam sedangkan Windows Phone digunakan untuk telepon cerdas. Awalnya Microsoft mulai memasuki pasar telepon genggam melalui Windows CE yang berguna untuk</p>

	<p>peralatan genggam yang nantinya akan dikembangkan menjadi Windows Mobile OS dan sekarang merupakan Windows Phone. Windows CE dirancang khusus untuk peralatan yang sistem operasinya tidak terlihat langsung oleh pengguna akhir, seperti peralatan rumah tangga dan mobil. Selain itu, divisi ini juga memproduksi permainan computer yang beroperasi di Windows PC dan sistem lain, beberapa permainan computer yang diproduksi yaitu Age of Empires, Halo, seri Microsoft Flight Simulator, dan juga mengelola Macintosh Business Unit, yang memproduksi perangkat lunak Mac OS, termasuk juga Microsoft Office 2011 for Mac. Microsoft Entertainment and Devices Division merancang, memasarkan, serta</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>membuat elektronik konsumen seperti konsol permainan Xbox 360, pemutar media genggam Zune, dan juga perangkat Internet berbasis televisi MSN TV. Selain Microsoft memasarkan perangkat lunak, Microsoft juga memasarkan perangkat keras komputer pribadi seperti tetikus, papan tombol (keyboard) , dan berbagai kontroler permainan seperti joystick dan game pad.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

C. Manajemen Strategi Internasional

Manajemen strategis internasional adalah proses perencanaan manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang memungkinkan perusahaan bersaing secara efektif dan internasional. Proses mengembangkan strategi internasional disebut perencanaan strategis. Perencanaan strategis biasanya menjadi tanggung jawab eksekutif tingkat atas di kantor pusat perusahaan dan manajer senior di anak perusahaan dalam dan luar negeri. Sebagian

besar perusahaan besar memiliki staf perencanaan strategis permanen untuk memberikan bantuan teknis kepada manajer puncak saat mereka mengembangkan strategi.

Ambil staf perencanaan Disney sebagai contoh. Staf perencanaannya mengumpulkan data demografis dan ekonomi yang nantinya akan digunakan oleh para pengambil keputusan untuk memilih lokasi di Prancis untuk Euro Disney dan lokasi di Hong Kong untuk taman hiburan final Asia. Hasil dari Manajemen Strategis Internasional adalah pengembangan beberapa strategi internasional, yang merupakan kerangka komprehensif untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Secara konseptual, ada beberapa kesamaan antara mengembangkan strategi untuk bersaing dalam satu negara dan mengembangkan satu strategi untuk bersaing di banyak negara. Namun, mengembangkan strategi internasional jauh lebih rumit daripada mengembangkan strategi domestik.

Manajer yang mengembangkan strategi untuk perusahaan domestik harus berurusan dengan pemerintah nasional, mata uang, sistem akuntansi, sistem politik dan hukum, dan, biasanya, bahasa dan budaya yang sama. Strategi bisnis internasional

memiliki karakteristik yang unik. Dalam menerapkan strategi tingkat bisnis internasional, operasi negara asal seringkali menjadi sumber keunggulan kompetitif yang paling penting. Sumber daya dan kapabilitas yang dibangun di negara asal dari waktu ke waktu memungkinkan perusahaan menerapkan strategi di pasar yang berlokasi di negara lain. Michael Porter mengembangkan jenis model yang menjelaskan faktor-faktor yang berkontribusi dalam menentukan keunggulan perusahaan dalam industri global yang dominan dan terkait dengan lingkungan negara atau regional tertentu.

Faktor produksi adalah input yang dibutuhkan untuk bersaing di setiap industri seperti tenaga kerja, tanah, sumber daya alam, modal dan infrastruktur lainnya (misalnya jalan raya, sistem pos dan komunikasi) Tentu saja ada faktor dasar (misalnya sumber daya alam) alam dan tenaga kerja) dan lanjutan (misalnya, sistem komunikasi digital dan tenaga kerja berpendidikan tinggi). Ada juga yang bersifat umum (sistem jalan tol, dan penyediaan modal utang) dan khusus (keterampilan tenaga kerja dalam menangani bahan kimia dalam jumlah besar). Jika suatu negara memiliki faktor produksi yang maju dan istimewa sekaligus, maka

negara tersebut dapat melayani pesaing domestik dengan baik, maupun pesaing global. Namun, yang terjadi adalah negara-negara mengembangkan faktor maju dan khusus karena kekurangan sumber daya alam. Dimensi kedua, yaitu kondisi permintaan, dicirikan oleh sifat dan besarnya kebutuhan pembeli di pasar tuan rumah untuk barang dan jasa industri. Kecilnya ukuran segmen pasar dapat menghasilkan permintaan yang diperlukan untuk menciptakan skala yang efisien. Efisiensi ini dapat mengakibatkan dominasi industri di negara lain. Permintaan khusus juga dapat menciptakan peluang di luar batas negara. Industri pendukung dan terkait mewakili dimensi ketiga dari model.

Pasokan kulit yang dibutuhkan Italia yang merupakan pemimpin industri sepatu sudah diproses oleh industri pengolahan kulit yang sudah mapan. Juga banyak orang pergi ke Italia untuk membeli produk kulit. Jadi ada dukungan distribusi. Selain itu, terdapat industri pendukung mesin pengolah kulit dan jasa desain yang turut mensukseskan industri sepatu. Strategi, struktur, dan persaingan perusahaan juga menentukan pertumbuhan industri tertentu. Pola strategis, struktur, dan persaingan antar perusahaan sangat bervariasi dari satu negara ke negara lain. Keempat

dimensi di atas menekankan pada karakteristik lingkungan atau struktur ekonomi nasional yang turut menentukan keunggulan nasional. Kebijakan pemerintah juga menentukan keberhasilan dan kegagalan banyak perusahaan dan industri.

Namun, setiap perusahaan harus menciptakan kesuksesannya sendiri, tidak semua perusahaan dapat bertahan menjadi pesaing global, bahkan yang beroperasi dengan faktor negara yang sama yang memperbanyak perusahaan yang sukses. Oleh karena itu, pilihan strategis aktual yang dibuat oleh manajer mungkin menjadi alasan yang paling menentukan keberhasilan dan kegagalan. Selain itu, keempat dimensi di atas memungkinkan untuk degenerate keunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan hanya ketika sebuah strategi yang tepat dikembangkan dan diterapkan, yaitu strategi.

Mengembangkan Strategi Internasional

Mengembangkan strategi internasional bukanlah proses satu dimensi. Perusahaan biasanya menghasilkan manajemen strategis internasional dalam dua proses, perumusan strategi dan implementasi strategi. Secara sederhana dapat diartikan sebagai perumusan strategi untuk memutuskan apa yang harus dilakukan dan implementasi strategi untuk melakukannya. Dalam

perumusan strategi, perusahaan menetapkan tujuan dan rencana strategis yang akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Dalam perumusan strategi internasional, para manajer mengembangkan, menyempurnakan, dan menyepakati pasar mana yang akan mereka masuki atau keluar dan cara terbaik untuk bersaing di masing-masing pasar tersebut.

Dalam mengimplementasikan strategi, perusahaan mengembangkan taktik untuk mencapai strategi internasional yang telah dirumuskan. Implementasi strategi biasanya dicapai melalui desain organisasi, pekerjaan karyawan, dan sistem serta proses kontrolnya. Setiap proses perencanaan strategis itu unik, tetapi ada serangkaian langkah umum yang biasanya diikuti manajer dalam mengembangkan strategi mereka.

1. Buat pernyataan Misi, yang memperjelas tujuan, nilai, dan arah organisasi perusahaan. Pernyataan misi biasanya digunakan sebagai cara untuk berkomunikasi dengan konstituen internal dan eksternal serta pemangku kepentingan mengenai arah strategis perusahaan. Pada langkah ini, perusahaan mendefinisikan nilai-nilai perusahaan, tujuan dan arah perusahaan.

2. Melakukan Analisis SWOT. SWOT terdiri dari Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Sebuah perusahaan biasanya memulai analisis SWOT dengan melakukan pemindaian lingkungan, pengumpulan data secara sistematis pada semua elemen lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal, termasuk pasar, masalah peraturan, tindakan pesaing, biaya produksi, dan produktivitas tenaga kerja.
3. Tetapkan Tujuan Strategis. Tujuan strategis adalah tujuan besar perusahaan yang ingin dicapai perusahaan melalui pengejaran suatu tindakan tertentu. Menjelajahi keunggulan perusahaan dan peluang lingkungan, menetralkan ancaman eksternal dan mengatasi kelemahan perusahaan.
4. Kembangkan Tujuan dan Rencana Taktis. Pada tahap ini, perusahaan merancang cara untuk mencapai tujuan strategis dan memandu aktivitas sehari-hari perusahaan
5. Mengembangkan kerangka pengendalian. Perusahaan merumuskan sistem dan proses manajerial dan perusahaan yang dapat membuat perusahaan bergerak menuju tujuan strategis.

Analisis lingkungan internasional

Lingkungan ekonomi. Kondisi ekonomi di negara tempat organisasi internasional beroperasi. Kondisi ekonomi memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja dari setiap bisnis karena dapat mempengaruhi pendapatan atau beban dari bisnis tersebut. Ketika perekonomian kuat, tingkat lapangan kerja tinggi, dan pelindung yang dikenakan karyawan juga tinggi. Oleh karena orang memiliki penghasilan yang relatif baik dalam kondisi ini, mereka membeli sejumlah besar produk.

Perusahaan yang menghasilkan produk-produk ini mendapat manfaat dari besarnya permintaan. Perusahaan mempekerjakan banyak karyawan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat menghasilkan produk dalam jumlah yang mencukupi guna memenuhi permintaan. Perusahaan juga dapat membayarkan upah yang tinggi kepada karyawan. Ketika perekonomian lemah, perusahaan cenderung memberhentikan sebagian karyawannya dan tidak mampu membayar gaji yang tinggi.

Karena orang memiliki penghasilan yang relative rendah dalam kondisi ini, maka mereka membeli produk dengan jumlah yang sedikit. Perusahaan yang menghasilkan produk-produk ini sangat terpukul karena perusahaan tidak dapat

menjual seluruh produk yang dihasilkannya. Konsekuensinya perusahaan mungkin perlu memberhentikan sebagian karyawan. Dalam kondisi ini, beberapa perusahaan mengalami kegagalan, dan seluruh karyawannya kehilangan pekerjaan sehingga membuat tingkat pengangguran meningkat. Lingkungan ekonomi terdiri dari faktor-faktor : - Pertumbuhan Ekonomi - Stabilitas Ekonomi - Pembangunan Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi mencerminkan perubahan dalam tingkat aktivitas ekonomi secara umum. Kadang kala pertumbuhan ekonomi kuat, dan pada saat yang lain pertumbuhan ekonomi relatif lemah. Misalnya, pada suatu waktu kira-kira sebagian penduduk Amerika Serikat pernah terlibat dalam kegiatan produksi makanan. 2,5% penduduk Amerika Serikat bekerja di bidang pertanian. Tetapi efisiensi pertanian telah meningkat karena ditemukan cara dan teknologi yang lebih baik untuk memproduksi dan teknologi yang lebih baik. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa produksi pertanian telah tumbuh karena mampu meningkatkan output ekonomi yang kuat dan pertumbuhan ekonomi yang lemah.

Perubahan Dunia Ekonomi Setiap perusahaan yang melaksanakan pemasaran global

akan menghadapi lingkungan ekonomi yang berbeda-beda di setiap negara yang masuk. Ada peribahasa yang menyatakan bahwa didunia ini tidak ada yang konstan selain perubahan. Demikian pula halnya dengan lingkungan ekonomi. Dewasa ini semakin banyak bermunculan pasar dan pesaing global yang bisa menjadi peluang sekaligus tantangan bagi para pamasar global.

Menurut keegen (1989 , p.65) ada empat perubahan mendasarkan yang telah terjadi dalam beberapa dekade yang lalu, yaitu :

1. Perpindahan modal (capital movement) telah mengambil alih peran perdagangan sebagai driving force perekonomian dunia.
2. Aspek produksi mulai dapat “terlepas” dari aspek ketenagakerjaan. Hal ini dapat dilihat pada kenyataan bahwa meskipun jumlah tenaga kerja dalam sektor industri dan pertanian mengalami penurunan atau bahkan konsisten, tetapi jumlah produksi tetapi meningkat.
3. Produk primer tidak lagi mendominasi ekonomi industri. Adanya penurunan sevara drastis dalam Negara bahan mentah tertentu (misalnya minyak) tidak akan menyebabkan depresi ekonomi dunia.
4. Makroekonomi sebagai pengendali ekonomi tidak lagi pada tingkat Negara, tetapi berkembang pada

tingkat ekonomi dunia. Pada dasarnya lingkungan ekonomi dapat di review dari dua sudut pandang yaitu : sudut pandang makro dan mikro. Berdasarkan sudut pandang makro: kebutuhan dan keinginan masyarakat dan kebijakan ekonomi suatu negara membentuk cakupan pasar dan pandangan ekonomi. Sedangkan sudut pandang mikro lebih berfokus pada kemampuan suatu perusahaan untuk bersaing di pasar tertentu.

Lingkungan Makro Ekonomi Perekonomian suatu Negara mencakup sumber-sumber pendapatan domestik dan alokasi sumber daya yang ada. Efisiensi perekonomian setiap Negara sangat bervariasi. Oleh karena itu situasi ekonomi Negara tertentu sebagai tujuan pemasaran global harus dipahami secara baik dalam rangka mengembangkan strategi pemasaran yang tepat. Adapun informasi mengenai lingkungan lingkungan makro ekonomi yang dibutuhkan karakteristik meliputi pasar (populasi dan pendapatan) neraca pembayaran, pola perdagangan, struktur konsumsi, dan perkembangan pasar.

Karakteristik Pasar Informasi yang sering digunakan dalam merumuskan rencana pemasaran global adalah pertumbuhan serta distribusi

pendapatan dan penduduk. Jumlah penduduk mencerminkan ukuran pasar. Sedangkan pendapat mencerminkan daya beli sebagai konsumen, meskipun demikian tidak ada hubungan atau korelasi yang pasti antara pendapatan dan jumlah penduduk suatu Negara. India memiliki jumlah penduduk yang lebih besar. Tetapi tingkat nasionalnya rendah. Sementara itu Amerika Serikat dan Jepang memiliki jumlah penduduk dan tingkat pendapatan yang tinggi.

Neraca Pembayaran Catatan dari keseluruhan transaksi ekonomi antara penduduk suatu negara dengan negara-negara lain. Neraca pembayaran terdiri atas rekening giro, rekening modal dan rekening cadangan. Current account adalah catatan transaksi seluruh perdagangan barang dan jasa, hibah pribadi dan bantuan masyarakat antar negara. Akun modal merupakan catatan atas semua investasi langsung yang mencakup 20% atau lebih dari kekayaan perusahaan

Portofolio investasi (mencakup kurang dari 20% dari kekayaan perusahaan) dan modal lainnya (jangka pendek maupun jangka panjang) sedangkan cadangan akun merupakan catatan atas segala perubahan yang terjadi karena transaksi dengan kesalahan nama bersih dan kelalaian yang akan

menyeimbangkan keseimbangan pembayaran, dengan demikian keseimbangan pembayaran suatu Negara akan selalu dalam keadaan seimbang.

Pola Perdagangan, Perdagangan dunia tumbuh jauh lebih pesat dari pada produksi semenjak berakhirnya perang dunia II. Pertumbuhan yang cepat tersebut banyak di dukung oleh seKtor menufaktur dari pada pertambangan maupun pertanian. Pola perdagangan daerah didominasi oleh ekspor dari Negara industri ke Negara industri lainnya. Pola perdagangan terbesar kedua adalah ekspor dari Negara berkembang ke industri Negara . sedangkan pola terbesar ketiga adalah ekspor dari Negara industri ke negara berkembang. Ada hubungan positif antara pertumbuhan ekspor menunjukkan kemampuan suatu Negara untuk menembus pasar luar negeri. Dengan semakin luasnya pasar suatu negara, maka perekonomiannya akan semakin berkembang.

Pola Konsumsi , suatu negara dapat dilihat dari suatu potensi dan struktur konsumsinya, pola konsumsi dipengaruhi oleh tingkat pendapatan seseorang atau suatu Negara. Hal ini yang ditatanya segmentasi pasar atas dasar pendapatan. Ernst engel melakukan observasi atas hubungan antara perubahan permintaan dan perubahan pendapatan.

Dari hasil observasi tersebut dirumuskan hukum engel yang menyatakan bahwa “apabila pendapatan naik hingga melampaui tingkat minimum tertentu, maka pengeluaran makanan untuk presentasi terhadap keseluruhan pendapatan akan menurun, meskipun jumlah pengeluaran mutlak untuk makanan tetap atau meningkat. Pada umumnya tingkat kejenuhan produk (tingkat kejenuhan produk) akan meningkat apabila terjadi peningkatan pendapatan perkapita. Tingkat kejenuhan produk adalah proporsi jumlah pembeli potensial aau rumah tangga yang memiliki produk tertentu. Apabila tingkat pendapatan telah cukup bagi pasar untuk membeli suatu produk, maka faktor lain (selain pendapatan) juga akan menentukan tingkat pembelian suatu produk.

BAB V

STRATEGI BISNIS

Pengembangan bisnis yang berkelanjutan menjadi fokus perhatian perusahaan, yang dapat dicapai dengan mengadopsi strategi dan aktivitas bisnis yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pemegang sahamnya, dengan tetap melindungi, memelihara dan memperkuat sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan. Konsep pengembangan bisnis muncul dari sektor swasta, dengan fokus pada upaya mengidentifikasi peluang bisnis di pasar. Secara umum tujuan pengembangan usaha adalah untuk menciptakan keuntungan melalui penciptaan usaha guna memanfaatkan pasar dan peluang usaha, serta menciptakan lapangan kerja (Central Otago District Center, 2013: 5).

Pengembangan bisnis adalah aktivitas apa pun yang meningkatkan - atau bertujuan untuk meningkatkan - keuntungan, produksi, atau potensi layanan perusahaan. Selain itu, pengembangan usaha dapat diartikan sebagai investasi atau waktu yang berdampak pada pertumbuhan dan perluasan perusahaan. Pengembangan bisnis adalah proses memajukan bisnis ke titik di mana perusahaan dapat menyediakan barang dan jasa kepada semua pihak eksternal yang membutuhkannya. Dari sisi pemasaran perusahaan, pengembangan bisnis merupakan proses promosi untuk membangun dan

memelihara hubungan kerja yang berkaitan dengan tujuan bisnis (Kind dan Knyphausen-Aufseß, 2007: 177). Menurut Kind dan Knyphausen-Aufseß (2007: 185), pengembangan usaha mencakup seluruh kegiatan perusahaan yang bertujuan untuk:

- menciptakan nilai dan potensi pendapatan bagi perusahaan;
- mengembangkan produk dan teknologi yang dapat dikomersialkan; dan
- membangun hubungan dengan mitra, konsumen, dan pemangku kepentingan potensial, untuk kepentingan perusahaan.

A. Pengertian Bisnis

Bisnis merupakan salah satu kegiatan bisnis utama dalam mendukung pembangunan ekonomi. Kata "bisnis" diambil dari kata bahasa Inggris "business". 8Pengertian umum bisnis dalam ilmu ekonomi adalah bahwa bisnis adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk mendapatkan keuntungan. Secara historis, kata bisnis berasal dari kata bahasa Inggris business, dari kata dasar yang berarti "sibuk" dalam konteks individu, komunitas dan masyarakat. Dalam artian sibuk melakukan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan. Secara etimologis, bisnis berarti suatu

keadaan dimana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan keuntungan.

Kata “bisnis” sendiri memiliki tiga kegunaan tergantung ruang lingkupnya. Penggunaan kata bisnis dapat merujuk pada badan usaha, yaitu badan hukum (hukum), teknis, ekonomi yang bertujuan untuk mencari keuntungan. Penggunaan yang lebih luas dapat mengacu pada sektor pasar tertentu, misalnya “bisnis televisi”. Penggunaan paling luas mengacu pada semua kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat penyedia barang dan jasa.

Definisi bisnis menurut para ahli :

1. Menurut Peterson, bisnis adalah rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan penjualan atau pembelian barang dan jasa secara konsisten
2. Menurut Prof.L.R.Dicksee Bisnis adalah suatu bentuk kegiatan yang tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan keuntungan bagi mereka yang mengoperasikan atau memiliki kepentingan atas terjadinya aktivitas tersebut.

Menurut pendapat Cristopher Pass, dkk., bentuk ekonomi suatu usaha terdiri dari

1. Usaha horizontal, yaitu usaha yang menitikberatkan pada satu kegiatan, misalnya produksi roti;
2. Usaha vertikal, yaitu usaha yang memadukan dua atau lebih kegiatan yang berhubungan secara vertikal, misalnya pembuatan gandum dan roti;
3. Usaha konglomerasi atau usaha terdiversifikasi (*conglomerate or diversified business*), yaitu usaha yang menggabungkan sejumlah kegiatan produksi yang tidak berkaitan, misalnya produksi roti dan jasa keuangan.

B. Definisi Strategi Pengembangan Bisnis

Menggabungkan dengan definisi sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan bisnis adalah seperangkat tujuan, kebijakan, rencana, dan kegiatan perusahaan yang ditujukan untuk mengidentifikasi peluang bisnis di pasar dan mempertahankan kelangsungan bisnis atau mencapai kesuksesan bisnis. Strategi pengembangan bisnis merupakan bagian dari strategi bisnis, dan tidak dapat dipisahkan dari model bisnis. Untuk mengembangkan bisnis secara berkelanjutan, perusahaan harus terus mengevaluasi strategi bisnisnya. Analisis strategi bisnis merupakan langkah penting dalam merancang model bisnis yang dapat bertahan lama, sehingga berdampak

pada kehidupan perusahaan yang bertahan lama pula (Teece, 2010: 180).

Strategi pengembangan bisnis harus memiliki kualitas sebagai berikut: konsistensi, kesesuaian, keunggulan, dan kelayakan. Kualitas konsistensi berarti bahwa strategi pengembangan bisnis harus mengandung tujuan dan kebijakan yang konsisten. Konsisten berarti strategi harus mewakili respon adaptif perusahaan terhadap lingkungan eksternal dan perubahan yang terjadi di dalamnya. Keunggulan, artinya strategi bisnis harus menyediakan tempat bagi penciptaan atau peningkatan keunggulan bersaing di bidang yang dijalani. Kelayakan, menyiratkan bahwa strategi bisnis tidak boleh melampaui sumber daya yang tersedia atau menciptakan masalah yang tidak dapat diselesaikan (Rumelt, 1993: 2).

Dalam menyusun strategi bisnis, ada beberapa tahapan yang harus dilalui. Tahap pertama adalah analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Manajemen perusahaan harus mengamati peluang dan ancaman lingkungan eksternal, termasuk kebutuhan konsumen, tindakan, harapan, dan kemampuan pesaing. Dari perspektif internal, perusahaan perlu mengetahui kompetensi dan sumber dayanya, termasuk posisi perusahaan,

kekuatan perusahaan dalam hal kualitas dan penyampaian produk, serta sumber daya keuangan perusahaan (The SmartSims.com Team, 2000: 20).

Tahap kedua adalah sintesis dan evaluasi. Pada tahap sintesis, perusahaan perlu mengumpulkan semua data yang diperoleh dari hasil analisis dan merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan. Selanjutnya perlu dilakukan evaluasi dengan menggunakan berbagai kriteria finansial dan kriteria kualitatif. Strategi yang dipilih kemudian dibagi lagi menjadi substratgi untuk berbagai area fungsional (The SmartSims.com Team, 2000: 20). Memasuki tahap ketiga, perusahaan harus mengembangkan strategi fungsional, di mana strategi besar perusahaan tercermin dalam strategi area fungsional dengan tujuan yang lebih pendek, ringkas dan jelas, serta kerangka waktu yang terbatas sehingga lebih taktis.

Area fungsional yang dapat digunakan dalam mengembangkan strategi meliputi: pemasaran, pengembangan produk, operasi, dan keuangan. Pada tahap ini, perusahaan juga perlu mempertimbangkan kembali strategi fungsional yang digunakan, karena pada hakikatnya terdapat hubungan antar fungsi. Hal ini dilakukan untuk menghindari penerapan strategi satu bidang

fungsional yang melebihi kapasitas bidang fungsional lain yang terkait dengannya (The SmartSims.com Team, 2000: 20-21). Tahap keempat adalah implementasi strategi. Perlu ditekankan sebelumnya bahwa implementasi strategi belum tentu sesuai dengan rencana.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi hasil penerapan strategi, misalnya pembiayaan, keputusan pesaing, sistem kontrol, kepemimpinan, dan motivasi orang-orang di perusahaan (The SmartSims.com Team, 2000: 21). Dalam rangka pengembangan usaha atau business development, terdapat beberapa produk yang dapat dikembangkan, antara lain: barang atau produk fisik, seperti pangan, komoditas, sandang, perumahan, peralatan, dan sebagainya. Produk lain adalah jasa atau produk yang tidak berwujud secara fisik, misalnya hotel, maskapai penerbangan, persewaan, tukang cukur, ahli kecantikan, dan sebagainya. Produk lainnya meliputi: acara, orang, tempat, kepemilikan atau properti, organisasi, informasi, dan ide (Wibawa, 2013: 2).

Budaya Perusahaan

Kebudayaan berasal dari kata Sansekerta yang merupakan wujud dari “pikiran” atau “akal”, banyak orang mengartikan kebudayaan dalam arti

sempit yaitu pikiran, karya, dan karya manusia yang memenuhi hasratnya akan keindahan hanya dengan seni yang terbatas. Kebudayaan juga dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan dan pengalamannya serta menuntun tingkah lakunya.

Secara sederhana, budaya organisasi dapat diartikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, kepercayaan dan nilai yang sama. (Suwanto dan Koeshartono, 2009) Schein (1991) mengatakan bahwa budaya organisasi didasarkan pada konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkat Asumsi Dasar, kemudian Tingkat Nilai, dan Tingkat Artefak, yaitu sesuatu yang tertinggal. Tingkat asumsi dasar adalah hubungan antara manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tanaman, hewan, manusia, hubungan itu sendiri, dan dalam hal ini asumsi dasar dapat diartikan sebagai filosofi, kepercayaan, yang merupakan sesuatu yang tidak dapat dilihat oleh mata tetapi ditanggung bahwa itu ada.

Tingkatan selanjutnya adalah Nilai, Nilai berkaitan dengan tindakan atau perilaku, untuk itu nilai dapat diukur dengan perubahan atau dengan konsensus sosial. Artifact adalah sesuatu yang dapat

dilihat tetapi sulit untuk ditiru, dapat berupa teknologi, seni, atau sesuatu yang dapat didengar. Brown (1998) mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah suatu bentuk keyakinan, nilai, cara yang dapat dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam suatu organisasi, budaya organisasi cenderung diwujudkan oleh anggota organisasi.

Robbins, (2003:525) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dianut dan dijalankan oleh anggota organisasi, sehingga hal tersebut dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai dibangun oleh 7 karakteristik sebagai inti dari budaya organisasi, 7 karakteristik tersebut adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan termotivasi untuk berinovasi dan mengambil resiko.
2. Perhatian detail (Attention to detail). Tingkat di mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketelitian, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi pada manusia (People orientation). Sejauh mana keputusan manajemen

- memperhitungkan pengaruh hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana aktivitas kerja diatur di sekitar tim, bukan individu.
 6. Agresivitas. Suatu tingkat di mana orang-orang (anggota organisasi) lebih agresif dan kompetitif daripada santai.
 7. Stabilitas. Tingkat di mana kegiatan organisasi lebih menekankan mempertahankan status quo daripada pertumbuhan.

Fungsi Budaya Organisasi. Schein (1991) berpendapat, dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, sama halnya dalam melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi masalah anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan mewujudkan, misi dan strategi, tujuan, metode, ukuran, dan evaluasi.

Budaya juga berfungsi untuk mengatasi masalah integrasi internal dengan cara meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbicara, berkomunikasi, persetujuan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturan, hubungan antar anggota organisasi

(pegawai), serta penghargaan dan sanksi (Thoyib, 2005)

Strategi Perusahaan

Dalam literatur manajemen strategis, peneliti mendefinisikan corporate strategy atau strategi korporat sebagai berikut: Strategi yang berfokus pada pertanyaan jangka panjang dan luas tentang bisnis apa yang akan dimasuki organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis itu (Coulter, 2002: 250). Suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi kegiatan multimarketnya (Collis & Montgomery, 1998: 5)

Ketika strategi perusahaan membangun keseluruhan arah dan tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, strategi perusahaan lainnya, yaitu fungsional dan kompetitif memberikan arti atau mekanisme untuk memastikan perusahaan mencapai tujuannya. Strategi korporat digunakan untuk memandu perusahaan menuju tujuan tertentu, tetapi strategi korporat lainnya digunakan untuk memastikan bahwa arah tujuan tersebut diikuti, dan memastikan untuk dipahami dan dikelola jika terjadi perkembangan yang signifikan. (Kuncoro, 2005)

BAB VI

LINGKUNGAN GLOBAL

Lingkungan global saat ini menghadapi sejumlah masalah sosial, ekonomi, dan lingkungan akibat interaksi aktivitas manusia dengan ekosistem global (NAAEE, 2011). OECD Environmental Outlook to 2030 mengidentifikasi beberapa isu yang menjadi tantangan besar bagi lingkungan global antara lain perubahan iklim, hilangnya keanekaragaman hayati, ketersediaan air bersih dan sanitasi, serta penurunan kesehatan akibat degradasi lingkungan (OECD, 2008). Meningkatnya jumlah penduduk bumi merupakan salah satu penyebab degradasi lingkungan. Jumlah penduduk bumi pada tahun 2011 mencapai 7 miliar dan diperkirakan akan meningkat menjadi 9 miliar pada tahun 2050.

Indonesia sendiri tercatat sebagai negara dengan jumlah penduduk terbesar ke-4 di dunia. Tingginya jumlah penduduk memicu peningkatan kebutuhan pangan, air bersih, sumber energi, dan ruang hunian, yang mendorong terpenuhinya kebutuhan tersebut. Kegiatan yang dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan tersebut akan mengakibatkan penurunan kualitas lingkungan. Kerusakan lingkungan terjadi baik di lingkungan lokal, nasional maupun global dengan tingkat kerusakan yang terus meningkat baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Adanya kesadaran

akan ancaman dan bahaya kerusakan lingkungan telah menarik perhatian baik masyarakat global, nasional maupun lokal dan berupaya merespon dalam mengatasi permasalahan lingkungan yang ada. Salah satu upaya yang dilakukan masyarakat global adalah deklarasi pendidikan lingkungan yang dipelopori oleh UNESCO pada tahun 1977. Pada konferensi yang dihadiri oleh 265 delegasi dan 65 pengamat dari berbagai negara tersebut, dihasilkan

Deklarasi Tbilisi yang salah satunya mengamanatkan terselenggaranya pendidikan lingkungan hidup bagi semua golongan dan semua jenjang pendidikan baik formal maupun nonformal. Sejak itu, pendidikan lingkungan telah diintegrasikan ke dalam kurikulum sekolah. Pendidikan lingkungan hidup bertujuan untuk mengembangkan penduduk dunia yang sadar dan peduli terhadap lingkungan dan permasalahannya, untuk mengembangkan penduduk dunia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, motivasi dan komitmen untuk bekerja baik secara individu maupun kolektif menuju solusi permasalahan lingkungan tersebut. dan upaya pencegahan. Pendidikan lingkungan juga dimaksudkan untuk membentuk manusia yang memiliki keterampilan literasi lingkungan, yaitu manusia yang mengetahui

apa yang harus dilakukan dengan lingkungan dan mengetahui bagaimana melakukannya (NAAEE, 2008).

A. Lingkungan Strategi Global

Secara fundamental, isu/fenomena global yang akan terus mewarnai, mempengaruhi, dan berdampak pada lingkungan strategis saat ini adalah: Fluktuasi Harga Minyak Dunia. Di tengah cadangan minyak dunia yang semakin terbatas, dihadapkan pada kebutuhan akan sumber daya strategis tersebut yang semakin meningkat, kecenderungan kenaikan harga minyak dunia tidak dapat dihindari. Ke depan: upaya kooperatif untuk menstabilkan harga semakin meningkat, upaya mengurangi ketergantungan terhadap sumber daya minyak (dan gas bumi) semakin meningkat, individualisme dalam mengamankan sumber daya strategis semakin gencar.

Perubahan iklim. Tanda-tanda perubahan iklim akibat efek pemanasan global sudah mulai terlihat. Meski sudah memiliki kesadaran internasional, komitmen untuk menerima tanggung jawab masih rendah, sejalan dengan lemahnya instrumen kerjasama dan pengawasan. Di masa depan: upaya kolaboratif untuk mengurangi kecepatan dan

memitigasi dampak pemanasan global semakin meningkat, tetapi pada saat yang sama arah pembangunan di negara-negara berkembang menjadi terbatas. Krisis ekonomi. Krisis ekonomi yang dialami oleh negara-negara maju telah memberikan dampak yang tidak dapat dihindari bagi negara-negara berkembang. Interkoneksi ekonomi internasional membuat krisis ekonomi lebih rentan terjadi. Ke depan: memperkuat transparansi dan pengawasan ekonomi dan keuangan internasional, tetapi pada saat yang sama meningkatkan tekanan terhadap ekonomi negara-negara berkembang.

Dominasi Negara Maju. Perkembangan dunia masih sangat dipengaruhi oleh kebijakan negara-negara besar dalam menjaga kepentingan nasionalnya masing-masing dalam bidang ekonomi, politik, dan keamanan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Ke depan: Dinamika politik dan keamanan internasional masih akan bergantung pada keseriusan negara-negara besar dalam menjaga perdamaian dan stabilitas internasional, serta mereduksi adventurisme politik asing yang mendorong instabilitas dan gejolak di berbagai kawasan; Upaya reformasi dan restrukturisasi PBB semakin gencar karena kepentingannya mendesak

untuk menjamin keadilan dan kepentingan negara-negara berkembang, tetapi akan banyak bergantung pada kemauan dan komitmen negara-negara besar dalam mereduksi kekuasaannya dalam organisasi internasional; Peningkatan upaya peningkatan kekuatan militer oleh semua negara di dunia untuk menjamin kelangsungan hidup dengan memperkuat kemampuan deterrence terhadap ancaman tradisional dan nontradisional. Perubahan Kekuatan Dunia.

Siklus peta kekuatan dunia selalu berubah dari waktu ke waktu. Dengan melemahnya kekuatan ekonomi AS, meningkatnya kekuatan ekonomi dan militer China dan India, serta menguatnya pengaruh Rusia, keseimbangan konstelasi global terjadi. Ke depan: persaingan untuk mempertahankan pengaruh global dan regional semakin bermunculan antar negara besar, sehingga adaptasi terhadap pergeseran kutub interaksi internasional semakin penting, terutama bagi negara berkembang.

B. Tahap Dalam Memasuki Strategi Pasar Global

Pemasaran global adalah pemasaran yang menerima adanya persamaan pasar dunia yang kompleks (geosentris) melalui integrasi kegiatan pemasaran domestik, asing, dan internasional yang dapat menciptakan sinergi dengan tetap

mempertahankan tujuan strategis organisasi dan keunggulan kompetitif sebagai kekuatan atas upaya pemasaran global. Budiarto dan Tjiptono, 1997:341).

Salah satu keputusan yang berkaitan erat dengan pemilihan negara tujuan pemasaran adalah keputusan tentang bagaimana beroperasi di pasar global, yaitu untuk mengekspor, menegosiasikan perjanjian waralaba atau lisensi, membentuk usaha patungan, atau melakukan investasi langsung di negara lain. Chandra dan Tjiptono, 2000:344). Dalam menentukan strategi memasuki pasar internasional, perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa faktor tertentu (Budiarto dan Tjiptono, 1997: 344), yaitu:

1. Tujuan perusahaan berkaitan dengan 3 aspek berikut: a. Volume yang diharapkan dari bisnis internasional. b. Cakupan geografis. c. Lamanya waktu perusahaan terlibat dalam pemasaran global.
2. Ukuran (volume) penjualan dan aset perusahaan.
3. Lini produk dan sifat produk yang dihasilkan perusahaan.
4. Persaingan di pasar luar negeri. Rangkuti (2005:), mengatakan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan.

Dalam menentukan strategi apa yang akan dilakukan perlu diketahui terlebih dahulu tujuan, baik tujuan negara maupun tujuan produk yang akan kita hasilkan. Setelah itu, lihatlah kelemahan dan kelebihan yang ada, baik yang kita miliki maupun kompetitor. Jika semua data yang dibutuhkan sudah terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi mana yang bisa kita pilih sesuai dengan situasi saat ini.

Langkah-langkah memasuki pasar global sebagaimana dijelaskan oleh Tjiptono (2008: 328) adalah sebagai berikut

a. Proses Segmentasi

Pemilihan pasar sasaran diawali dengan segmentasi pasar, yaitu teknik membagi dan mengklasifikasikan masing-masing negara ke dalam kelompok-kelompok yang homogen. Setiap segmen memiliki karakteristik yang relatif sama dalam hal tanggap terhadap berbagai aspek strategi pemasaran.

Proses segmentasi terdiri dari lima langkah berikut:

1. Mengembangkan taksonomi pasar untuk mengklasifikasikan pasar dunia.

2. Mengelompokkan semua negara ke dalam kelompok homogen yang memiliki karakteristik yang sama, sesuai dengan kriteria atau dimensi yang digunakan dalam taksonomi pasar.
3. Tentukan metode yang secara teoritis paling efisien untuk melayani setiap kelompok atau segmen.
4. Pilih kelompok yang paling sesuai antara kemampuan perusahaan (produk, jasa, kekuatan) dan kebutuhan kelompok yang bersangkutan.
5. Sesuaikan klasifikasi ideal di atas dengan kendala yang dihadapi di dunia nyata (hambatan hukum dan politik, budaya, dan lain-lain).

b. Proses Riset Pemasaran

Keterlibatan dalam pemasaran global mengharuskan perusahaan untuk mengumpulkan informasi yang berguna untuk memahami konsumen, pesaing global, dan lingkungan negara tujuan pasar. Proses riset pemasaran global terdiri dari beberapa langkah (Budiarto dan Tjiptono, 1997:331), yaitu:

1. Melakukan analisis situasi lingkungan pemasaran global.
2. Identifikasi masalah pemasaran yang dihadapi.
3. Tentukan tujuan yang ingin dicapai.
4. Memperkirakan nilai riset bagi perusahaan.
5. Mengembangkan desain penelitian.
6. Pelaksanaan riset pemasaran.
7. Siapkan laporan penelitian.

Riset pemasaran merupakan suatu proses yang diawali dengan menentukan terlebih dahulu desain (subjek) yang akan dilakukan. Setelah itu dilakukan proses pengumpulan data mengenai kondisi pemasaran yang sesuai atau relevan dengan perusahaan. Analisis data dilakukan setelah semua data terkumpul, dan terakhir dilakukan evaluasi terhadap hasil penelitian yang telah diolah. Hasil penelitian ini dapat membantu manajer dalam mengambil keputusan pemasaran.

c. Kriteria Memilih Strategi

Kotabe dan Helsen (2004) mengemukakan beberapa kriteria yang akan mempengaruhi pemilihan strategi masuk yang akan digunakan, yaitu:

1. Ukuran dan Pertumbuhan Pasar
2. Risiko

3. Peraturan Pemerintah h Negara Tuan Rumah
4. Lingkungan Persaingan
5. Infrastruktur Lokal (Pasar dan Ekonomi)
6. Sumber Daya Internal, Aset dan Kapabilitas Perusahaan
7. Fleksibilitas

BAB VII

STRATEGI BISNIS GENERIK

A. Formulasi Strategi

Perumusan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan dapat dilakukan melalui tahapan sebagai berikut (David, 2012)

1. Tahap Input

a. Matriks Evaluasi Faktor Internal

Matriks Evaluasi Faktor Internal (Matriks IFE) bertujuan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis dan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara bidang-bidang ini.

b. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks EFE) memungkinkan ahli strategi meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan.

c. Matriks Profil Kompetitif

Matriks Profil Kompetitif (CPM) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan dan kekuatan dan kelemahan spesifik perusahaan dalam kaitannya dengan posisi strategis perusahaan.

2. Tahap Pencocokan

- a. Matriks SWOT Matriks SWOT (Strength Weakness Opportunities Threats) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi, Strategi SO (peluang kekuatan), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan WT Strategi (kelemahan).
- b. Matriks SPACE Matriks SPACE (Posisi Strategis & Evaluasi Tindakan) adalah kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif paling sesuai untuk organisasi tertentu. Sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal (kekuatan finansial [FS] dan keunggulan kompetitif (CA)) dan dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan [ES] dan kekuatan industri [IS]).
- c. Matriks Strategi Besar Matriks Strategi Besar telah menjadi alat yang dipopulerkan untuk merumuskan strategi alternatif. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif; posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri).

3. Tahap Keputusan Matriks

Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) adalah alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan eksternal dan internal kritis yang diidentifikasi sebelumnya. QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dikembangkan pada tahap pencocokan. Seperti alat analisis perumusan strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. QSPM menggunakan analisis masukan dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objektif strategi yang akan diterapkan di antara strategi-strategi alternatif.

B. Strategi Keunggulan Bersaing

1. Pengertian Kompetitor

Kompetitor adalah perjuangan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang tertentu, untuk memperoleh kemenangan atau hasil pertandingan, tanpa menimbulkan ancaman atau perkelahian fisik terlebih dahulu. Menurut Body in the Marketing management book menyatakan bahwa: "Pesaing adalah struktur industri, tindakan dari berbagai kekuatan persaingan yang mempengaruhi profitabilitas suatu industri".

Menurut David Cravens dalam buku *Strategic Marketing* menyatakan bahwa: "Marketing memberikan pengertian tentang kemampuan keuntungan, posisi pasar, kepemimpinan harga dalam industri, teknologi industri, produk pasar, pangsa pasar yang dapat diandalkan bahkan pada tingkat segmen sehingga bisnis lebih berhasil jika hanya diperlihatkan kepada konsumen tertentu." Dapat disimpulkan bahwa pesaing adalah lembaga keuangan yang melakukan kegiatan usaha serupa dalam hal sistem pelayanan, kepemimpinan harga di pasar, produk, dan pangsa pasar.

2. Definisi Keunggulan

Kompetitif Keunggulan kompetitif adalah pengembangan nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya. Keunggulan kompetitif adalah sesuatu yang memungkinkan suatu perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi daripada keuntungan rata-rata yang diperoleh pesaing dalam industri. Keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan di pasar yang kompetitif. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya.

Jika perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan diperoleh keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat dilihat dari posisi perusahaan dalam persaingan yang dianalisis dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan jika dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan perusahaan mempertahankan keunggulan sumber daya dan kapabilitasnya. Keunggulan kompetitif berarti keunggulan keterampilan dan sumber daya berdasarkan persepsi pelanggan dan pangsa pasar.

Menurut Michael E. Porter, ada tiga strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi kompetitif generik adalah pendekatan yang diambil untuk mengungguli pesaing. Keberhasilan dalam salah satu strategi generik perlu ditingkatkan untuk mendapatkan penerimaan yang tepat dalam situasi tertentu. Strategi jangka panjang harus diperoleh dari upaya perusahaan untuk mencari keunggulan

kompetitif berdasarkan salah satu dari tiga strategi generik. Strategi generiknya adalah:

1) Strategi *Cost Advantage*

Dengan konsep ini perusahaan bersiap untuk menjadi produsen berbiaya rendah di industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber biaya.

Kepemimpinan biaya/kepemimpinan menekankan produksi produk standar dengan biaya yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga. Saat mengejar strategi kepemimpinan biaya, perusahaan harus berhati-hati untuk tidak menggunakan cara seperti pemotongan harga yang agresif sehingga laba mereka terlalu rendah atau bahkan tidak ada sama sekali. Selalu mencari terobosan atau cara yang dapat memuaskan pelanggan dengan nilai yang dapat diberikan perusahaan.

Strategi kepemimpinan biaya yang berhasil biasanya memengaruhi seluruh perusahaan, sebagaimana dibuktikan dengan efisiensi yang tinggi, pemberian layanan terkait

dengan kemampuan untuk menghemat biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam upaya pengendalian biaya. Untuk mendapatkan keunggulan biaya diperlukan efisiensi dan upaya aktif untuk mencapai keunggulan biaya karena pengalaman pengendalian biaya dan overhead yang ketat serta meminimalkan biaya.

Biaya R&D, servis, tenaga penjualan, periklanan. Biaya yang relatif lebih rendah dari para pesaingnya akan menjadi faktor utama yang menjiwai seluruh strategi pemasaran, meskipun kualitas layanan dan area layanan lainnya tidak dapat diabaikan. Porter berpendapat bahwa memiliki biaya rendah membantu perusahaan memperoleh keuntungan di atas rata-rata dan memberikan perlawanan perusahaan terhadap validitas pesaing karena biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan tetap untung setelah pesaingnya mengorbankan keuntungan mereka dari persaingan.

Posisi biaya yang lebih rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk atau jasa pengganti, sehingga posisi biaya yang

rendah dapat melindungi perusahaan dari lima kekuatan persaingan karena daya tawar hanya akan terus menggerus keuntungan sampai pesaing menyerah. investasi merupakan prasyarat untuk mempertahankan posisi biaya rendah.

2) Strategi Diferensiasi

Diferensiasi adalah upaya untuk membuat layanan dan produk kami berbeda dari yang lain. Produk dan jasa pasti memiliki keunggulan atau keistimewaan tersendiri yang akan menjadi daya tarik atau magnet bagi konsumen. Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen yang menyatakan bahwa: Diferensiasi adalah strategi aktif untuk mendapatkan hasil di atas rata-rata dalam bisnis tertentu karena loyalitas mereka akan menyebabkan peningkatan pangsa pasar. Strategi diferensiasi berkaitan dengan persepsi pelanggan terhadap perbedaan yang ditawarkan dalam bentuk penyajian produk/jasa, sehingga perusahaan akan memberikan pelayanan sebaik mungkin untuk meningkatkan posisi diferensiasinya.

Diferensiasi adalah strategi dimana sebuah perusahaan berhasil/sukses dengan

mengembangkan dan mempertahankan nilai unik untuk produk yang disediakan oleh perusahaan. Keunikan sebagai strategi bersaing dapat berupa kualitas, pelayanan, kenyamanan. Dengan strategi ini perusahaan tidak harus menjual produk dengan harga murah, bahkan dengan harga tinggi pelanggan tidak akan keberatan, karena nilai yang diberikan perusahaan tinggi. Keunggulan bersaing diperoleh dari berbagai kompetensi yang dimiliki.

Keunggulan bersaing yang diperoleh dari strategi diferensiasi diharapkan dapat mengantarkan perusahaan menghasilkan kinerja pemasaran yang baik seperti volume penjualan, pertumbuhan pasar, pertumbuhan pelanggan. Menurut Porter, keunggulan bersaing dari strategi diferensiasi akan menjadi instrumen yang baik untuk menghasilkan kinerja pemasaran.

3) Strategi Fokus

Strategi generik terakhir adalah fokus, berkonsentrasi pada kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk, atau pasar geografis. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai tujuan

mereka di seluruh industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu dengan baik. Strategi ini didasarkan pada premis bahwa perusahaan dengan demikian akan dapat melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien daripada para pesaingnya. lebih luas. Akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi dengan mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target tersebut atau bahkan mencapai keduanya.

Meskipun strategi fokusnya bukan untuk mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari sudut pandang pasar secara keseluruhan, strategi ini sebenarnya mencapai salah satu atau kedua posisi ini dalam target pasarnya yang lebih sempit. Tujuan dari fokus adalah untuk memaksimalkan layanan kepada target. Strategi ini adalah perusahaan memusatkan upayanya untuk melayani pasar sebagai segmen pasar kecil. Upaya ini dilakukan dengan mengidentifikasi target pasar secara detail dan menerapkan diferensiasi pada segmen kecil tersebut. Strategi fokus ini sering disebut sebagai strategi terkonsentrasi yang

berusaha berkonsentrasi melayani segmen pasar.

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan kompetitif di segmen pasar yang lebih sempit. Jenis strategi ini dimaksudkan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan yang keputusan pembeliannya relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam praktiknya, strategi fokus terintegrasi dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi keunggulan biaya atau strategi diferensiasi. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok "niche market" (segmen khusus disebut juga ceruk pasar). Syarat penerapan strategi ini adalah adanya potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu banyak mendapat perhatian dari pesaing untuk mencapai keberhasilannya.

Biasanya perusahaan yang beroperasi dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada kelompok pasar tertentu (niche market), wilayah geografis tertentu, atau barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik. Ketiga strategi generik di atas merupakan pendekatan alternatif yang dapat digunakan untuk

mengatasi kekuatan persaingan. Perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mencapai keunggulan biaya, mengorientasikan diri pada sasaran tertentu (fokus) atau mencapai kekhasan tertentu (diferensiasi).

C. Pemimpin Pasar

Dalam pemasaran hal ini dikenal dengan istilah persaingan, namun terkadang banyak pelaku pasar sendiri yang tidak mengerti atau belum dapat mengidentifikasi apa sebenarnya yang dimaksud dengan persaingan. Perusahaan yang sukses selalu berusaha untuk mengenal pesaing mereka sebaik yang mereka lakukan dengan konsumen. Analisis situasi kompetitif akan membantu manajemen untuk memutuskan di mana harus bersaing dan bagaimana memosisikannya terhadap para pesaingnya di setiap pasar sasaran.

Berdasarkan karakteristik perusahaan yang berbeda, telah diklasifikasikan menjadi empat posisi kompetitif menurut Kotler dan Armstrong (2010), yaitu:

1. Market Leader
2. Market Challenger
3. Market Follower
4. Market Niche Niche) Perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin.

Ciri-ciri pemimpin pasar adalah:

1. Memiliki pangsa pasar terbesar (40%) pada pasar produk bersangkutan.
2. Unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, jangkauan saluran distribusi, dan intensitas promosi.
3. Menjadi pusat orientasi pesaing (diserang, ditiru, atau dijauhi).

Pemberian arti dari Market Leader adalah sebagai berikut: Pemimpin pasar (Market Leader) adalah perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin menurut Tjiptono (2002:303).

Perusahaan yang menempati posisi sebagai pemimpin pasar memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki pangsa pasar terbesar (40%) pada pasar produk bersangkutan.
2. Mengungguli perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, jangkauan saluran distribusi dan intensitas promosi.
3. Menjadi pusat orientasi pesaing (diserang, ditiru, atau dijauhi) Menurut pengamat pemasaran dari IBII, Hendrawan Supratikno.

Kemampuan bertahan tersebut dapat ditempuh dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. Mereka dapat melakukan predatory pricing terhadap musuh. Misalnya dengan membanting harga. Memang, strategi perang harga biasanya sulit diikuti oleh kompetitor yang lebih kecil.
2. Perilaku predator non-harga. Pada langkah ini, mereka tidak langsung menurunkan harga. Tapi efeknya sama dengan perang harga. Hal ini banyak dilakukan oleh merek-merek rokok besar yang membeli tembakau dengan harga tinggi dari petani saat memanen tembakau. Akibatnya, pemain lain yang lebih kecil kesulitan mendapatkan bahan baku. Termasuk dalam langkah ini adalah menguasai spot-spot advertising di berbagai tempat, seperti menempatkan billboard di tempat-tempat strategis.
3. Entry deterrence strategy yaitu membuat pesaing secara strategis tidak dapat bergerak dari posisinya saat ini. Kompetitor dibiarkan hidup tetapi terkunci atau ditahan di posisinya.

Persaingan yang semakin ketat di seluruh dunia dalam beberapa tahun terakhir telah mendorong perhatian manajemen terhadap model perang militer, seperti yang dijelaskan dalam tulisan Sun Tzu, Muhashi, von Clausewitz, dan Liddel-Hart. Perusahaan pemenang, seperti negara pemenang,

didorong untuk melindungi kepentingannya dengan strategi seperti "memimpin dalam keadaan darurat", "pembalasan yang menentukan", "perang terbatas", tanggapan bertahap", "diplomasi kekerasan", dan "sistem ancaman" .

Ada enam strategi pertahanan yang dapat digunakan oleh kompi dominan, yaitu: pertahanan posisi, pertahanan sayap, pertahanan mendahului, pertahanan serangan balik, pertahanan bergerak, pertahanan mundur.

1. Pengaruh/hubungan pemimpin pasar (Market Leader) terhadap persaingan pasar

Pemimpin pasar yang sesungguhnya tidak hanya menguasai pangsa pasar yang lebih besar dari para pesaingnya. Jika Anda menguasai hanya 1% pangsa pasar, sebuah merek bisa disebut sebagai pemimpin pasar. Namun, hanya pantas diberi label 'nyata' jika memiliki pangsa pasar lebih dari 50%. Dan biasanya, jika suatu merek sudah menguasai lebih dari separuh pangsa pasar, maka posisi para pesaingnya pasti berada jauh di bawahnya. Karena sisanya diperebutkan oleh sejumlah pemain.

Secara umum merek/produk yang sukses di pasar dan menjadi pemimpin pasar adalah merek yang inovatif dalam hal produk, proses produksi

dan pemasaran. Inovasi produk yang berkelanjutan sangat penting agar produk tetap mempertahankan posisinya dalam persaingan yang ketat. Sedangkan inovasi dalam proses produksi ditujukan untuk terus meningkatkan kualitas produk dan efisiensi biaya produksi. Dan inovasi pada sisi marketing atau pemasaran dimaksudkan untuk memenangkan strategi persaingan merek, baik melalui analisis pelanggan, pesaing maupun kompetensi pasokan.

Namun, produk unggulan dan pemegang market leader tidak selalu menjadi produk pertama yang diluncurkan. Bisa saja sebuah produk menjadi unggul jika produknya adalah followers atau pengikutnya alias me too. Misalnya merek So Klin. Parameter keunggulan suatu produk/merek tidak dapat dilihat dari apakah produk tersebut merupakan pemimpin pasar atau tidak di pasar, tetapi juga harus dilihat dari omzetnya, share of voice (ini dapat dilihat dari biaya iklannya), terobosan pemasarannya. langkah-langkah, tingkat kesadaran, pertumbuhan stabil atau tidak dan besarnya keuntungan yang masuk ke kas perusahaan

2. Pengaruh/hubungan Market Challenger terhadap kompetisi/persaingan pasar

Menurut Kotler dan Armstrong (2000:577): “Perusahaan runner up yang berjuang keras untuk meningkatkan pangsa pasarnya dalam suatu industri”. Penantang pasar adalah perusahaan di belakang pemimpin pasar yang berusaha keras untuk meningkatkan pangsa pasarnya dalam suatu industri. Menurut Kotler (2004, p.580) dalam mendefinisikan tujuan strategis dan pesaing, yang perlu diperhatikan oleh penantang pasar adalah: “Seorang penantang pasar harus terlebih dahulu menentukan pesaing mana yang akan ditantang dan tujuan strategisnya. Penantang dapat menyerang pasar pemimpin. Ini adalah strategi berisiko tinggi tetapi berpotensi keuntungan tinggi yang masuk akal jika pemimpin tidak melayani pasar dengan baik. Untuk berhasil dengan serangan seperti itu, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atas pemimpin. Ini mungkin keunggulan biaya yang mengarah pada harga yang lebih rendah atau kemampuan untuk memberikan nilai yang lebih baik dengan harga premium.”

Artinya, penantang pasar harus mengambil langkah awal untuk menentukan tujuan strategisnya. Prinsip tujuan militer menyatakan

bahwa setiap tindakan militer di masa depan harus didefinisikan dengan jelas, ditentukan, dan dimungkinkan untuk mencapai tujuan. Tujuan strategis sebagian besar penantang pasar adalah untuk meningkatkan pangsa pasar, berpikir bahwa ini akan menjadi keputusan yang lebih menguntungkan, daripada menghancurkan pesaing atau mengurangi pangsa, dan memikirkan pertanyaan tentang siapa pesaingnya. Jadi prioritas utama adalah menguasai pangsa pasar, bukan pesaing. Ada dua hal utama yang perlu direncanakan oleh penantang pasar dengan baik, yaitu menentukan lawan dan strategi sasaran dan memilih strategi penyerangan. Yang pertama adalah menentukan lawan dan strategi. Prinsip militer mengharuskan setiap operasi diarahkan pada tujuan yang jelas, dapat dicapai, dan menentukan

BAB VIII

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI

A. Implementasi Strategi Kebijakan

Pemerintah dalam pengertian kebijakan publik merupakan pemegang kekuasaan yang dituntut untuk mengembangkan sistem pemerintahan yang demokratis. Oleh karena itu, dalam menjalankan sistem pemerintahan ini harus didukung oleh tatanan kelembagaan yang memungkinkan terjalannya keserasian antara kehendak rakyat dengan kebijakan yang dikeluarkan. Demokratis artinya apabila kebijakan bersumber dari partisipasi masyarakat, maka harus dikelola secara bertanggung jawab dan transparan oleh masyarakat serta digunakan untuk kepentingan masyarakat, sehingga setiap kebijakan pemerintah relevan dengan konteks kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Jadi pada prinsipnya kebijakan publik ini membatasi yang berkuasa dan melindungi yang lemah, sekaligus mewujudkan ketegasan dalam akuntabilitas pemerintah.

Kebijakan itu sendiri menurut Harold D. Laswell dan Abraham Kaplan (Islamy, 1984:15) didefinisikan sebagai "a program of achievement goals, values and Directors Directors" (a projected program of goals, value and practice). Carl D. Friedrich (Islamy, 1984: 17) mendefinisikannya sebagai "serangkaian tindakan yang diusulkan oleh suatu kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu dengan

menunjukkan hambatan dan peluang untuk melaksanakan kebijakan yang diusulkan untuk mencapai tujuan” (a tindakan seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam lingkungan tertentu yang memberikan hambatan dan peluang yang diusulkan untuk dimanfaatkan dan diatasi oleh kebijakan dalam upaya mencapai tujuan atau mewujudkan tujuan atau tujuan). Berdasarkan uraian tersebut, kebijakan publik merupakan ilmu multidisiplin yang melibatkan banyak disiplin ilmu. Kajian kebijakan ini berkembang pada awal tahun 1970-an, terutama melalui tulisan-tulisan Harold D. Laswell.

Menurut Harold Laswell dan Abraham Kaplan dalam Howlett dan Ramesh (1995:2) yang mendefinisikan kebijakan publik/public policy sebagai “a projected program with specific goals, values, and practices (proyeksi tujuan, nilai, dan praktik). Sementara itu, George C. Edwards III dan Ira Sharkansky dalam Suwitri (2008:10) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “suatu tindakan pemerintah berupa program-program pemerintah untuk mencapai tujuan atau sasaran”. Thomas R. Dye dalam Tilaar dan Nugroho (2008:185) menyatakan bahwa kebijakan publik adalah “segala sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pemerintah”.

Dengan demikian kebijakan publik pada hakikatnya meliputi tujuan, nilai, dan praktek. Berdasarkan definisi tersebut, kebijakan publik memiliki konsep sebagai berikut:

1. Kebijakan publik mengandung tujuan, nilai , dan praktik/implementasi
2. Kebijakan publik dibuat oleh lembaga pemerintah, bukan organisasi swasta
3. Kebijakan publik menyangkut pilihan yang dibuat atau tidak dibuat oleh pemerintah

Dengan berbagai penjelasan di atas, suatu kebijakan akan mengandung 3 (tiga) unsur, yaitu termasuk ing:

1. Identifikasi tujuan yang ingin dicapai
2. Taktik atau strategi berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Penyediaan berbagai masukan untuk memungkinkan penerapan taktik atau strategi yang sebenarnya.

Manfaat Manajemen Strategik

Menurut J. Kim Dedee dalam buku Amin Widjaja Tunggal, manfaat manajemen strategis memungkinkan madrasah tersebut mampu:

1. Mengantisipasi perubahan lingkungan.
2. Menempatkan kekuatan lingkungan dalam hierarki yang logis.

3. Mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dalam arena persaingan.
4. Fokus pada bidang keputusan yang paling penting untuk meningkatkan posisi kompetitif sekolah.
5. Tulis tujuan dan arah yang jelas.
6. Memasukkan filosofi dasar jangka panjang ke dalam madrasah.
7. Perhatikan konsekuensi jangka panjang dari keputusan saat ini.
8. Tingkatkan komunikasi.

Menurut Nawawi, dalam menerapkan manajemen strategis di lingkungan madrasah terdapat beberapa manfaat yang dapat memperkuat usaha agar efektif dan efisien, antara lain sebagai berikut:

- a. Organisasi kerja menjadi dinamis karena RENSTRA RENOP akan terus disesuaikan dengan kondisi realistis madrasah (analisis internal) dan analisis lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah, terutama pengaruh globalisasi.
- b. Pelaksanaan manajemen stratejik dapat berfungsi sebagai pengendali dalam menggunakan seluruh sumber daya yang ada secara terpadu dalam pelaksanaan fungsi manajemen sehingga menjadi proses yang efektif dan efisien.

- c. Manajemen strategis dilaksanakan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk memudahkan perumusan dan pelaksanaan RENSTRA dan/atau RENOP
- d. Manajemen strategis menuntut semua yang terlibat untuk berpartisipasi yang dapat berdampak pada peningkatan rasa memiliki, rasa tanggung jawab, dan rasa partisipasi.

Selain itu, Salusu juga berpendapat bahwa terdapat beberapa manfaat manajemen strategis, antara lain:

- a. Identifikasi Peluang Identifikasi peluang memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh madrasah, sehingga madrasah dapat memperbaiki kelemahannya dan memberikan bimbingan untuk dapat mengantisipasi perubahan awal dari lingkungan eksternal.
- b. Corps Spirit Corps spirit mampu menciptakan sinergi dan semangat sehingga dapat meningkatkan produktivitas.
- c. Perubahan Strategis Perubahan strategis, yaitu ketika terjadi perubahan lingkungan organisasi,

manajemen strategis dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis memiliki banyak manfaat bagi sebuah madrasah untuk mewujudkan tujuannya menjadi lebih maju.

B. Tolak Ukur Keberhasilan Implementasi Manajemen Strategi

Menurut Hadari Nawawi, penerapan manajemen memiliki banyak keuntungan, antara lain:

1. Profitabilitas

Keunggulan profitabilitas menunjukkan bahwa semua pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien dengan penggunaan anggaran yang efisien dan tepat guna, sehingga tidak terjadi pemborosan.

2. Produktivitas Tinggi

Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat, selain itu kesalahan dan kesalahan dalam pekerjaan semakin berkurang dan kualitas hasil semakin tinggi, dan yang terpenting proses dan hasil

penyediaan pelayanan publik yang mampu memuaskan masyarakat.

3. Posisi Kompetitif

Keunggulan ini terlihat dengan adanya organisasi nirlaba yang diterima, dihargai dan dibutuhkan oleh masyarakat, sehingga setiap peraturan yang ditetapkan mengenai penyelenggaraan pelayanan publik dan pelaksanaan pembangunan di bidangnya masing-masing, selalu dipatuhi, baik peraturan tentang cara penerapannya oleh personel dalam organisasi maupun peraturan tentang cara mendapatkan layanan bagi orang yang membutuhkan layanan sebagai produk organisasi nirlaba. Sifat kompetitif ini terletak pada produk yang memuaskan masyarakat.

4. Keunggulan Teknologi

Semua tugas pokok berjalan lancar, dalam arti pelayanan publik dilaksanakan dengan cepat, tepat waktu, sesuai kualitas berdasarkan tingkat keunikan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan tingkat kesalahan yang rendah, hal ini disebabkan untuk dapat beradaptasi dengan perkembangan dan kemajuan teknologi saat ini.

5. HR Excellence

Dalam lingkungan organisasi nirlaba dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral, atau sumber daya yang menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap terhadap pekerjaannya sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat. Bersamaan dengan itu, kemampuan memecahkan masalah (problem solving) yang dihadapi oleh organisasi nirlaba saat ini juga dikembangkan dan untuk mengantisipasi masalah yang muncul akibat globalisasi di masa mendatang.

6. Iklim Kerja

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

Langkah-Langkah Implementasi Strategi

Untuk menjamin keberhasilan Strategi Umum yang telah dipilih, maka Strategi harus diwujudkan

dalam tindakan implementasi yang cermat dengan cara:

1. Strategi harus diwujudkan sebagai pedoman kegiatan sehari-hari oleh karyawan perusahaan,
2. Strategi harus diwujudkan tercermin dalam cara perusahaan mengatur aktivitas, dalam nilai, keyakinan, dan budaya perusahaan, dan
3. manajer harus mengarahkan dan mengendalikan aktivitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

Beberapa langkah yang harus dilakukan terkait Implementasi Strategi adalah:

1. Mengidentifikasi tujuan tahunan, sebagai pedoman implementasi strategi dalam mencapai tujuan jangka panjang
2. Menyusun strategi fungsional, yang menerjemahkan strategi umum melalui rencana aksi untuk unit-unit
3. Mengkomunikasikan kebijakan yang menjadi pedoman bagi manajer operasional dan bawahannya untuk mengimplementasikan strategi

Berikut penjelasannya:

1. Identifikasi *Target Annual* (tujuan tahunan)
Sasaran tahunan merupakan rumusan yang spesifik dan terukur mengenai apa yang diharapkan dapat dikontribusikan oleh unit-unit

organisasi dalam mencapai strategi umum perusahaan. Sasaran tahunan yang baik adalah yang disertai dengan kriteria kinerja yang terukur, misalnya:

- 1) Mengurangi tingkat turnover di antara para manajer penjualan sebesar 10% mulai 1 Januari 2000, No: meningkatkan moral di departemen penjualan.
 - 2) Meningkatkan jumlah kepala fungsional yang mampu mengambil tanggung jawab manajemen umum di tingkat divisi sebesar 0,10% pada 1 Juli 2000, Tidak: meningkatkan kegiatan pelatihan
 - 3) Melakukan jajak pendapat masyarakat menggunakan sampel acak dari lima sub-sub terbesar kabupaten di kabupaten X untuk menentukan skor rata-rata -rata-rata 10, Not : meningkatkan citra pelayanan publik
- Meskipun semua tujuan tahunan penting, beberapa di antaranya perlu diprioritaskan karena pertimbangan waktu dan dampaknya terhadap keberhasilan strategi. Beberapa perusahaan menetapkan bobot dalam persen untuk 'menetapkan dan mengomunikasikan prioritas relatif terhadap tujuan. Kualitas tujuan tahunan yang baik adalah: dapat diterima,

fleksibel, sesuai, memotivasi, dapat dipahami, dan dapat dicapai.

2. Menyusun Strategi Fungsional (*Operating Strategy*)

Strategi fungsional adalah kegiatan jangka pendek yang harus dilakukan oleh setiap bidang fungsional dalam suatu perusahaan dalam rangka melaksanakan strategi umum. Ciri-ciri dasar yang membedakan strategi fungsional dan strategi umum adalah:

- a. Time horizon, dimana strategi fungsional mengidentifikasi aktivitas yang akan dilakukan sekarang atau dalam waktu dekat, sedangkan strategi umum difokuskan pada postur perusahaan untuk tiga sampai lima tahun ke depan.
- b. Spesifikasi dimana strategi fungsional menunjukkan manajer operasional bagaimana mereka diharapkan untuk mencapai tujuan. sedangkan strategi umum hanya memberikan arahan secara umum
- c. Peserta dalam pengembangan strategi, di mana tanggung jawab pengembangan strategi umum berada pada manajer umum, yang bertanggung jawab atas strategi fungsional adalah para manajer bawahannya

3. Mengkomunikasikan Kebijakan (*Policy*)

Kebijakan adalah suatu arah yang dirancang untuk memberikan pedoman pemikiran, keputusan dan tindakan manajer dan bawahannya dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Kebijakan dapat tertulis dan formal, atau tidak tertulis dan informal. Manfaat kebijakan meliputi:

- a. Menetapkan kontrol tidak langsung atas tindakan independen dengan menyatakan bagaimana sesuatu harus dilakukan sekarang.
- b. Mendorong cara yang sama dalam menangani aktivitas yang sama, sehingga membantu mengurangi gesekan akibat pilih kasih dan diskriminasi.
- c. Memastikan pengambilan keputusan lebih cepat dengan standarisasi jawaban atas pertanyaan yang diajukan sebelumnya
- d. Melembagakan aspek pengambilan keputusan berulang sehari-hari.
- e. Mengatasi penolakan terhadap strategi yang telah dipilih oleh anggota organisasi
- f. Memberikan jawaban di muka untuk masalah rutin.

- g. Memungkinkan manajer mekanisme untuk menghindari keputusan tergesa-gesa dalam operasi.

Kebijakan dapat dipaksakan dari luar (pemerintah), atau diturunkan dari dalam. Mengkomunikasikan kebijakan tertentu akan membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan strategis dan mendorong komitmen untuk implementasi strategi yang berhasil. Kebijakan yang efektif adalah kebijakan yang menyalurkan tindakan, perilaku, keputusan, dan implementasi untuk mendorong pencapaian strategi.

BAB IX

ETIKA BISNIS DALAM MANAJEMEN STRATEGI

A. Etika

Etika adalah cabang filsafat yang mencari hakikat nilai baik dan buruk yang berkaitan dengan perbuatan dan perbuatan seseorang, yang dilakukan dengan penuh kesadaran berdasarkan pertimbangan pemikirannya. Menelusuri asal usul etika tidak lepas dari kata asalnya etos dalam bahasa Yunani yang berarti kebiasaan atau watak. 2 Artinya etika berkaitan dengan nilai, cara hidup yang baik, aturan hidup yang baik, dan segala kebiasaan yang dianut dan diwariskan dari satu orang ke orang lain atau dari satu generasi ke generasi berikutnya. Menurut Webster Dictionary, etika adalah ilmu tentang perilaku manusia, prinsip-prinsip yang bersistem tentang tindakan moral yang benar R.W. Griffin berpendapat bahwa etika adalah keyakinan tentang tindakan benar dan salah atau tindakan baik atau buruk yang mempengaruhi hal lain.

Etika sangat erat kaitannya dengan perilaku manusia, khususnya perilaku pelaku bisnis, baik berperilaku etis maupun berperilaku tidak etis. R.W. Griffin berpendapat bahwa perilaku etis adalah perilaku yang sesuai dengan norma sosial yang diterima secara umum yang berkaitan dengan tindakan yang bermanfaat dan berbahaya. Dalam bahasa Kant, etika berusaha membangkitkan kesadaran manusia untuk bertindak secara otonom

dan tidak secara heteronom. Etika bermaksud membantu manusia untuk bertindak secara bebas, tetapi dapat dipertanggungjawabkan. Berkaitan dengan etika, maka perlu dipahami tentang akhlak. Moral berasal dari bahasa latin “mores” yang berarti tindakan manusia yang sesuai dengan standar yang diterima masyarakat. Dalam bahasa Indonesia, akhlak dipahami sebagai akhlak, yaitu tingkah laku yang sesuai dengan pendapat umum, yang baik dan wajar, yang meliputi satuan sosial dan lingkungan tertentu.

Dengan demikian ada persamaan antara etika dan moral, tetapi terdapat perbedaan yaitu etika lebih bersifat teoretis dan moral lebih praktis, etika adalah perilaku manusia secara umum (universal), sedangkan moral bersifat lokal dan khusus. Bisnis adalah kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah melalui proses penyediaan jasa, perdagangan atau pengolahan barang (produksi) guna memaksimalkan nilai keuntungan. menciptakan bisnis untuk mendapatkan penghasilan.

Dalam sistem kapitalis, bisnis atau perusahaan didirikan untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Menurut Scholl, bisnis adalah suatu kegiatan yang diatur dan diatur untuk menyediakan

barang dan atau jasa kepada konsumen dengan tujuan memperoleh keuntungan. Menurut R.W. Griffin, bisnis (perusahaan) adalah suatu organisasi yang menyediakan barang atau jasa dengan tujuan memperoleh keuntungan. Adibisnis adalah suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Ini termasuk layanan dari pemerintah dan sektor swasta yang disediakan untuk melayani anggota masyarakat.

Bisnis berarti jumlah total bisnis yang mencakup pertanian, produksi, konstruksi, distribusi, transportasi, komunikasi, bisnis jasa, dan pemerintah yang terlibat dalam pembuatan dan pemasaran barang dan jasa konsumen. Pada dasarnya etika mempengaruhi pelaku bisnis terutama dalam hal kepribadian, tindakan dan perilaku. Etika adalah teori tentang perilaku manusia dalam hal nilai-nilai baik dan buruk, sejauh akal dapat menentukan

Rukmana (2004) menilai praktik bisnis yang dilakukan selama ini masih cenderung mengabaikan etika, rasa keadilan dan seringkali diwarnai dengan praktik bisnis yang tidak terpuji atau "moral hazard". Untuk itu, perlu menggabungkan praktik bisnis dengan etika agar bisnis itu adil. Penggabungan etika dan bisnis bisa berarti memaksakan agama pada dunia bisnis, memasang

kode etik profesi bisnis, merevisi sistem dan hukum ekonomi, meningkatkan keterampilan dalam mengelola berbagai tuntutan etika dari pihak luar untuk mencari keamanan, dan sebagainya. Etika bisnis, terkadang juga disebut etika manajemen, adalah penerapan standar moral pada aktivitas bisnis. 16 Etika bisnis adalah seperangkat nilai tentang baik, buruk, benar dan salah dalam dunia bisnis berdasarkan prinsip-prinsip moralitas.

Dalam pengertian lain, etika bisnis berarti seperangkat prinsip dan norma yang harus dipatuhi pelaku bisnis dalam bertransaksi, berperilaku, dan berhubungan agar dapat mencapai “tanah” atau tujuan bisnis dengan selamat. Secara sederhana, mempelajari etika dalam bisnis berarti mempelajari tentang apa yang baik atau buruk, benar atau salah dalam dunia bisnis berdasarkan prinsip-prinsip moralitas. Etika bisnis dapat berarti pemikiran atau refleksi tentang moralitas dalam ekonomi dan bisnis

B. Tujuan Etika Bisnis

Tujuan umum etika bisnis:

1. Untuk mendapatkan kesamaan konsep tentang penilaian baik dan buruk perilaku atau tindakan manusia dalam ruang dan waktu tertentu.

2. Mengarahkan pembangunan masyarakat menuju suasana rukun, tertib, tertib, damai dan sejahtera.
3. Ajak masyarakat bersikap kritis dan rasional dalam mengambil keputusan secara mandiri.

Prinsip-Prinsip Etika Bisnis

Secara umum etika bisnis merupakan acuan tentang cara yang harus ditempuh oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, etika bisnis memiliki prinsip-prinsip umum yang dijadikan acuan dalam menjalankan aktivitas dan mencapai tujuan bisnis yang dituju. Prinsip-prinsip etika bisnis adalah sebagai berikut

1) Prinsip Otonomi

Prinsip otonomi adalah sikap dan kemampuan manusia untuk mengambil keputusan dan bertindak berdasarkan kesadarannya tentang apa yang dianggapnya baik untuk dilakukan. 26 Pelaku usaha mandiri adalah orang yang menyadari sepenuhnya apa yang menjadi tugasnya dalam dunia usaha. Ia mengetahui bidang kegiatannya, situasi yang dihadapinya, apa yang diharapkan darinya, tuntutan dan aturan yang berlaku dalam bidang kegiatannya, mengetahui dan mengetahui keputusan dan tindakan yang akan

diambil serta resiko dan akibatnya. yang akan timbul baik bagi dirinya maupun perusahaannya maupun bagi pihak lain.

2) Prinsip Kejujuran

Prinsip kejujuran memuat tiga ruang lingkup kegiatan usaha yang secara jelas dapat ditunjukkan bahwa suatu usaha tidak akan bertahan lama dan berhasil jika tidak dilandasi oleh kejujuran. Pertama, jujur dalam memenuhi syarat-syarat perjanjian dan kontrak. Dalam membuat perjanjian dan kontrak tertentu, semua pihak lebih mengutamakan kepercayaan, bahwa masing-masing pihak tulus dan jujur dalam membuat perjanjian dan kontrak dan kontrak tersebut lebih dari itu serius dan tulus dan jujur dalam melaksanakan janjinya.

Kedua, kejujuran dalam menawarkan barang atau jasa dengan kualitas dan harga yang sebanding. Dalam bisnis modern yang penuh persaingan, kepercayaan konsumen adalah hal yang paling utama. Jadi, begitu seorang pengusaha menipu konsumen, baik melalui iklan, maupun melalui layanan tidak etis seperti yang diiklankan, konsumen akan dengan mudah beralih ke produk lain. Ketiga,

jujur dalam hubungan kerja internal dalam suatu perusahaan.

- 3) Prinsip Saling Menguntungkan (mutual benefit principle).

Jadi, jika asas keadilan menuntut agar tidak ada pihak yang dirugikan hak dan kepentingannya, maka asas positif saling menguntungkan menuntut hal yang sama, yaitu semua pihak berusaha saling menguntungkan satu sama lain.

- 4) Prinsip Integritas Moral

Prinsip integritas moral terutama diinternalisasikan sebagai tuntutan internal dalam diri seorang pelaku bisnis atau perusahaan, sehingga perlu menjalankan bisnis dengan tetap menjaga nama baik pimpinan dan perusahaan.

Prinsip Etika Bisnis

Dalam etika bisnis terdapat prinsip-prinsip yang dijadikan pedoman oleh suatu perusahaan agar perusahaan memiliki standar dalam memandang etika moral sebagai standar kerja perusahaan. Prinsip-prinsip yang berlaku dalam kegiatan bisnis tidak dapat dipisahkan dari kehidupan kita sebagai manusia. Prinsip-prinsip etika bisnis biasanya berkaitan dengan sistem nilai yang dianut oleh

setiap masyarakat. Sebagai contoh, sistem nilai yang dianut masyarakat Indonesia akan mempengaruhi prinsip-prinsip etika bisnis yang juga berlaku di Indonesia. Namun prinsip-prinsip etika bisnis yang digunakan dalam bisnis sebenarnya adalah prinsip-prinsip umum etika bisnis yang dapat diterapkan oleh semua pelaku bisnis tanpa meninggalkan sistem nilai yang dianut oleh masing-masing kelompok sesuai karakteristiknya. Muslich (2004: 18-20) mengatakan bahwa prinsip-prinsip etika bisnis meliputi hal-hal sebagai berikut

a) Prinsip Ekonomi

Prinsip ini menyatakan bahwa perusahaan secara bebas memiliki kewenangan untuk memutuskan suatu kebijakan dalam upaya mengembangkan visi dan misi perusahaan yang berorientasi pada nilai kemakmuran dan kesejahteraan pekerja dan mitra kerja.

b) Prinsip Kejujuran

Prinsip kejujuran merupakan hal yang paling penting dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Nilai kejujuran harus dijalankan oleh semua pihak yang terkait dengan kegiatan bisnis. Perusahaan yang menjunjung tinggi nilai kejujuran akan memperoleh kepercayaan yang

tinggi dari masyarakat sekitar dan mitra perusahaan.

c) Prinsip Niat Baik dan Tidak Ada Niat Jahat

Prinsip ini masih berkaitan dengan nilai kejujuran karena segala tindakan yang dilakukan perusahaan akan berdampak pada tingkat kepercayaan mitra kerja. Tentu saja perbuatan jahat yang dilakukan oleh perusahaan akan merusak kepercayaan para mitranya. Oleh karena itu, perusahaan harus transparan dalam menjalankan tujuan, visi dan misinya.

d) Prinsip Adil

Prinsip ini membantu perusahaan untuk selalu bersikap adil terhadap pihak-pihak yang terkait dengan bisnis yang dijalankannya sehingga tidak ada pihak yang dirugikan.

e) Prinsip menghargai diri sendiri

Prinsip menghargai diri sendiri adalah prinsip dimana kita menghargai orang lain sebagaimana kita menghargai diri kita sendiri. Oleh karena itu seluruh aspek pelaku bisnis harus dapat menjaga nama baik perusahaan karena hal ini sangat penting dalam menjaga eksistensi perusahaan.

Sonny Keraf juga menyampaikan bahwa secara umum ada lima prinsip etika bisnis yang harus diterapkan dalam kegiatan bisnis.

a) Prinsip Otonomi

Otonomi adalah perilaku mandiri dimana manusia dapat mengambil keputusan dan bertindak atas kemauannya sendiri dan dapat dimintai pertanggungjawabannya. Segala keputusan dan tindakan yang diambil harus mengikuti nilai dan norma yang berlaku. Pelaku usaha mandiri adalah orang yang mengetahui dan sadar akan keputusan dan tindakan yang diambilnya, serta resiko atau akibat yang timbul baik bagi diri sendiri maupun perusahaannya maupun bagi pihak lain. Kebebasan dapat memungkinkan para pelaku bisnis untuk secara kreatif dan inovatif mengembangkan usahanya sesuai dengan keinginannya.

Namun, kebebasan tidak semata-mata menjamin pelaku bisnis dapat menjalankan sikap otonom secara etis. Terkadang kebebasan membuat pelaku bisnis sering melakukan tindakan sewenang-wenang tanpa disadari ada pihak lain yang dirugikan atas tindakan yang dilakukan tersebut. Oleh karena itu, pelaku usaha yang bertindak secara mandiri juga menuntut sikap tanggung jawab. Dengan demikian, pelaku usaha mandiri adalah pelaku usaha yang sadar akan perbuatannya dan siap untuk dimintai

pertanggungjawaban atas perbuatannya. Jika sikap otonom ini dilakukan dengan mengikuti norma-norma yang berlaku, maka usaha yang dijalankan akan bertahan dan membantu para pelaku usaha dalam mengembangkan usahanya.

b) Prinsip Kejujuran

Keraf menyebutkan bahwa ada tiga alasan mengapa prinsip kejujuran sangat relevan dalam dunia bisnis. Alasan pertama Keraf mengatakan bahwa kejujuran diperlukan dalam memenuhi syarat-syarat perjanjian dan kontrak dalam bisnis. Kejujuran sangat dituntut bagi masing-masing pihak dalam memutuskan hubungan kerjasama dan dalam menyepakati suatu perjanjian. Jika tidak ada kejujuran dan kecurangan yang dilakukan oleh salah satu pihak, tentunya pihak lain tidak mau lagi bekerjasama dengan pihak yang melakukan kecurangan tersebut.

Seiring dengan perkembangan teknologi yang membuat informasi beredar dengan sangat cepat, penipuan ini tentunya cepat atau lambat diketahui oleh banyak pihak sehingga dapat merusak citra suatu perusahaan. Dengan bertindak curang, para pelaku bisnis tanpa sadar membangun kehancuran bagi bisnis yang dijelankannya karena tidak ada lagi pihak yang mau bekerja sama.

Alasan kedua dikatakan bahwa kejujuran diperlukan dalam hal tawar menawar barang atau jasa. Para pelaku bisnis harus dapat menentukan harga yang tepat untuk kualitas barang atau jasa yang mereka jual. Perusahaan tentunya membangun dan menjaga kepercayaan kepada konsumen. Jika pelaku bisnis melakukan kecurangan dalam hal harga sehingga membuat konsumen tidak puas, konsumen akan sangat mudah mengubah produk atau jasa yang digunakannya ke produk atau jasa perusahaan lain.

Konsumen juga tidak akan merekomendasikan perusahaan kepada orang-orang disekitarnya. Dengan mengelabui konsumen untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya, maka usaha tersebut tidak akan bertahan lama karena tidak ada konsumen yang akan membeli produk atau jasa yang ditawarkan. Alasan ketiga menyatakan bahwa kejujuran sangat dibutuhkan dalam hubungan kerja internal di dalam suatu perusahaan. Hubungan kerja dalam perusahaan harus dilandasi dengan kejujuran agar tercipta kondisi kerja yang kondusif. Pemilik perusahaan harus selalu jujur dalam menggaji karyawannya. Gaji yang diberikan harus sesuai dengan

perjanjian kerja awal dan tidak boleh dikurangi tanpa alasan yang jelas. Sebaliknya, karyawan harus selalu jujur dalam melakukan pekerjaannya dan menghindari sikap yang ingin mengambil keuntungan tanpa sepengetahuan atasannya. Sikap jujur harus dilakukan oleh semua pihak yang menjalankan bisnis demi mempertahankan bisnis dari kehancuran.

c) Asas keadilan

Asas keadilan menanamkan sikap bagi semua pihak untuk bertindak adil dimana tidak ada diskriminasi dalam segala aspek seperti aspek ekonomi, hukum dan lain-lain. Keraf mengutip perkataan Adam Smith yang mengatakan bahwa prinsip keadilan yang paling mendasar adalah prinsip tidak merugikan orang lain (the principle of no harm), terutama tidak merugikan kepentingan orang lain 23 .

Dapat disimpulkan bahwa prinsip ini menekankan untuk selalu menghormati hak dan kewajiban setiap individu. Prinsip tidak merugikan menurut Adam Smith merupakan prinsip paling dasar yang harus ada agar kehidupan manusia dan interaksi sosial dapat bertahan 24 . Prinsip tidak merugikan juga berlaku untuk kegiatan bisnis. Tanpa prinsip ini,

sulit bagi para pelaku bisnis untuk dapat menjalankan usahanya dengan baik. Dalam kegiatan bisnis tidak boleh ada satu pihak pun yang dirugikan hak dan kepentingannya, mulai dari karyawan, pemasok, investor hingga konsumen. Masing-masing pihak harus menjaga hubungan dan tidak boleh saling merugikan.

d) Asas Saling Menguntungkan

Asas saling menguntungkan mensyaratkan kesadaran para pelaku bisnis untuk tidak saling merugikan. Prinsip ini menekankan bahwa dalam menjalankan bisnis perlu ditanamkan prinsip saling menguntungkan (win-win solution), artinya dalam setiap keputusan yang diambil dalam kegiatan bisnis semua pihak harus berusaha agar masing-masing merasa diuntungkan.

Sekali lagi, tujuan dalam berbisnis adalah untuk mendapatkan keuntungan. Perusahaan ingin banyak orang yang membeli atau menggunakan produknya, dan konsumen juga ingin menggunakan produk tersebut dengan kualitas yang baik dan harga yang wajar. Oleh karena itu, penting bagi semua pelaku bisnis untuk tetap menjalankan bisnisnya dengan sebaik mungkin sehingga menguntungkan semua pihak. e) Prinsip

Integritas Moral Prinsip integritas moral menekankan pada kesadaran pelaku bisnis bahwa harga diri dan martabat setiap orang harus dihormati. Prinsip ini harus dihayati sebagai tuntutan internal bagi pelaku bisnis untuk menjalankan usahanya dengan tetap menjaga nama baik perusahaannya. Prinsip ini mewajibkan pelaku bisnis untuk tidak merugikan semua pihak dalam segala keputusan dan tindakan bisnis yang diambil. Para pelaku bisnis harus mampu menjalankan bisnisnya secara optimal agar dapat membawa perusahaannya menjadi yang terbaik dan membanggakan

Penerapan Prinsip Etika Bisnis

Prinsip-prinsip etika bisnis yang ada tentunya harus diterapkan dalam kegiatan bisnis agar dapat membawa perusahaannya menjadi yang terdepan. Namun, prinsip-prinsip etika bisnis hanya dapat berjalan jika perusahaan membangun budaya di dalam perusahaan (corporate culture) yang disebut Keraf sebagai etika bisnis. Etika bisnis adalah penanaman dan pembiasaan penghayatan terhadap nilai, norma atau prinsip moral tertentu yang dianggap sebagai kekuatan inti suatu perusahaan yang sekaligus membedakannya dengan perusahaan lain. Wujud

konkrit dalam penerapan etika bisnis ini berupa pelayanan yang baik, disiplin, tanggung jawab dan sebagainya. Etos bisnis umumnya dibentuk oleh seorang pendiri perusahaan berdasarkan visi atau filosofi bisnis yang diambil dari pengalaman pribadi pendiri perusahaan tersebut. Visi atau filosofi ini ditekankan pada nilai-nilai moral yang dianut dan dijadikan prinsip bisnis. Prinsip yang diterapkan ini lama kelamaan akan menjadi budaya dalam bisnis sehari-hari dan menjadi dasar kesuksesan bisnis.

Kebiasaan ini pada akhirnya akan menyebar luas dan diterapkan oleh semua orang yang terlibat dalam kegiatan bisnis di perusahaan dan berubah menjadi sikap dan perilaku dalam organisasi sehingga melahirkan identitas dan ciri khas perusahaan. Kebiasaan ini merupakan etos perusahaan dimana etos ini juga merupakan jiwa yang mempersatukan dan mendorong seluruh komponen pelaku bisnis untuk berperilaku baik sesuai dengan prinsip-prinsip yang dianut oleh perusahaan. Etika bisnis dari waktu ke waktu dapat berubah dan harus terus dikembangkan. Etos bisnis juga dapat berubah sesuai dengan visi yang dianut oleh para pemimpin perusahaan berturut-turut.

Namun, pada dasarnya visi dan prinsip dasarnya tidak banyak berubah. Hal-hal yang akan diubah atau dikembangkan biasanya merupakan tuntutan dari perkembangan perusahaan dan juga perkembangan masyarakat

BAB X

MANAJER STRATEGIK

A. Struktur Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2014:231) struktur organisasi adalah untuk menunjukkan bagaimana tugas-tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. (bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan). Selanjutnya, Robbins dan Coulter (2016:322) mendefinisikan bahwa struktur organisasi adalah susunan kerja formal dalam suatu organisasi. Struktur ini, yang dapat ditampilkan secara visual dalam bagan organisasi, juga melayani banyak tujuan. "Struktur organisasi adalah pengaturan formal pekerjaan dalam suatu organisasi. Struktur ini, yang dapat ditampilkan secara visual dalam bagan organisasi, juga melayani banyak tujuan."

Demikian juga menurut Azhar Susanto (2013:98) mengungkapkan bahwa struktur organisasi merupakan suatu kerangka menyeluruh untuk merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh manajemen. Disampaikan pula oleh Griffin & Moorhead (2014:430) mengungkapkan bahwa "Struktur organisasi adalah sistem hubungan tugas, pelaporan dan wewenang di mana organisasi melakukan pekerjaannya" dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah suatu sistem tugas, pelaporan dan

wewenang hubungan di mana organisasi melakukannya.

Menurut James A. Hall (2011:15) "Struktur suatu organisasi mencerminkan pembagian tanggung jawab, wewenang, dan pertanggungjawaban di seluruh organisasi" bahwa struktur organisasi adalah pembagian tanggung jawab, wewenang dan pertanggungjawaban untuk setiap bagian dalam suatu organisasi . Selanjutnya menurut McShane & Glinow (2012:386) "Struktur organisasi adalah pembagian kerja serta pola koordinasi, komunikasi, alur kerja, dan kekuatan formal yang mengarahkan aktivitas organisasi" menyimpulkan bahwa struktur organisasi adalah suatu sistem yang menjalankan tugas , laporan dan otoritas hubungan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi menggambarkan keseluruhan kerangka kerja penetapan tugas-tugas pekerjaan yang dibagi, dikelompokkan, dikoordinasikan untuk merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dalam suatu organisasi.

Indikator Struktur Organisasi

Indikator struktur organisasi menurut pemikiran Robbin & Judge (2014:231) yang mengatakan bahwa:

“manajer perlu memperhatikan enam elemen kunci ketika mereka merancang struktur organisasinya: spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, formalisasi.” Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat enam karakteristik yang digunakan oleh manajer untuk merancang struktur organisasi seperti spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, formalisasi.

Selanjutnya menurut Colquitt et al (2015:50) terdapat 5 (lima) indikator struktur organisasi, yaitu:

- 1) Spesialisasi kerja dimana setiap pekerja melakukan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya
- 2) Rantai komando, menjawab pertanyaan siapa melapor kepada siapa?”. hubungan otoritas formal
- 3) Rentang kendali, merepresentasikan berapa banyak karyawan yang menjadi tanggung jawab manajer hubungan dalam organisasi
- 4) Sentralisasi, mengarah pada keputusan resmi yang dibuat oleh organisasi
- 5) Formalisasi, sejauh mana aturan dan prosedur digunakan untuk membakukan perilaku dan keputusan dalam suatu organisasi

Pendapat yang sama disampaikan oleh Robbin & Coulter (2016: 322) yang menjelaskan bahwa organisasi Struktur akhir memiliki 6 (enam) ciri yaitu: spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi. indikator struktur organisasi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada landasan teori menurut Robbin & Judge (2014:231), Robbin & Coulter (2016:322), Colquitt et al (2015:50) yang mengatakan bahwa:

1. Spesialisasi Pekerjaan (Spesialisasi Kerja) Spesialisasi kerja adalah dimana setiap pekerja melakukan pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya.
2. Chain Of Command Span of control, yaitu garis wewenang yang tidak terputus dari puncak organisasi sampai ke eselon bawah organisasi dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa
3. Span Of Control (Span of Control) Span of control, yaitu hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan yang dapat dikelola secara efektif dan efisien.

B. Tanggung Jawab Personal Direksi

Tanggung Jawab Direksi Menurut Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

- 1) Direksi bertanggung jawab secara tanggung renteng atas kerugian yang diderita oleh

pemegang saham yang beritikad baik, yang timbul akibat pembelian kembali yang batal karena perbuatan tersebut. hukum. (Pasal 37 ayat (3) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas);

- 2) Dalam hal laporan keuangan yang disampaikan ternyata tidak benar dan/atau menyesatkan, anggota Direksi (dan anggota Dewan Komisaris) bertanggung jawab secara tanggung renteng terhadap pihak yang dirugikan. (Pasal 69 ayat (3) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas);
- 3) Dalam hal dividen interim dibagikan oleh Direksi (dengan persetujuan Dewan Komisaris) sebelum berakhirnya tahun buku Perseroan, ternyata setelah berakhirnya tahun buku diketahui dan Perseroan terbukti menderita kerugian, sedangkan pemegang saham tidak dapat mengembalikan dividen interim yang telah dibagikan kepada Perseroan. (Pasal 72 ayat (6) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas);
- 4) Dalam pengangkatan anggota Direksi yang menjadi batal karena tidak terpenuhinya syarat-syarat pengangkatan, padahal telah dilakukan perbuatan hukum untuk dan atas nama

Perseroan oleh anggota Direksi sebelumnya. sampai pengangkatannya batal, tetap mengikat dan menjadi tanggung jawab Perseroan, namun anggota Direksi yang bersangkutan tetap bertanggung jawab atas kerugian Perseroan. (Pasal 95 ayat (5) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas);

- 5) Setiap anggota Direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian Perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan Perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya (Pasal 97 ayat (3).) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas), dan dalam hal Direksi terdiri dari 2 (dua) orang atau lebih anggota Direksi, tanggung jawab tersebut berlaku secara tanggung renteng. (Pasal 97 ayat (4) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas);
- 6) Anggota Direksi yang tidak melaksanakan kewajibannya melaporkan kepada Perseroan saham-saham yang dimiliki anggota Direksi yang bersangkutan dan/atau keluarganya dalam Perseroan dan Perseroan lain untuk dicatat dalam daftar khusus , dan akibatnya

menimbulkan kerugian Perseroan, bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian Perseroan. (Pasal 101 ayat (2) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas);

- 7) Dalam hal kepailitan, baik atas permintaan Perseroan Terbatas maupun atas permintaan pihak ketiga, terjadi karena kesalahan atau kelalaian Direksi dan harta pailit tidak cukup untuk membayar seluruh Kewajiban Perseroan dalam kepailitan tersebut, setiap anggota Direksi secara tanggung renteng bertanggung jawab atas semua kewajiban yang belum dilunasi dari harta pailit. Tanggung jawab ini berlaku juga bagi anggota Direksi yang salah atau lalai yang telah menjabat sebagai anggota Direksi dalam jangka waktu 5 (lima) tahun sebelum putusan pernyataan pailit diucapkan. (Pasal 104 ayat (2) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas); dan
- 8) Dalam hal Direksi wajib meminta persetujuan atau bantuan Dewan Komisaris sebelum Direksi melakukan perbuatan hukum tertentu. Padahal Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menyatakan bahwa perbuatan hukum tetap mengikat Perseroan sepanjang pihak lain dalam perbuatan hukum

itu beritikad baik, hal ini dapat mengakibatkan timbulnya tanggung jawab pribadi anggota Direksi, jika terjadi kerugian pada Perusahaan. (Pasal 117 ayat (2) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas).

Dalam mengelola Perseroan, paling tidak ada tiga kepentingan yang harus diperhatikan, yaitu: a. kepentingan perusahaan; b. Kepentingan pemegang saham Perseroan, khususnya pemegang saham minoritas; dan c. Kepentingan pihak ketiga yang mempunyai hubungan hukum dengan Perseroan, terutama kepentingan kreditur Perseroan.

Sebagaimana pelanggaran hukum lainnya yang memberikan hak kepada pihak yang dirugikan untuk dan atas nama melakukan gugatan terhadap pihak yang menimbulkan kerugian, pelanggaran yang dilakukan oleh direksi dalam pengurusan Perseroan Terbatas suatu perseroan juga menimbulkan hak gugat. Direksi dan/atau setiap anggota yang mengeluarkan kerugian.

Pada awalnya, dalam keadaan normal, Direksi bertindak untuk kepentingan Perseroan. Dalam konteks ini, artinya jika terjadi kerugian pada as tion) kepada pemegang saham Perseroan yang mewakili paling sedikit 1/10 (satu persepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara

dapat mengajukan gugatan, atas nama Perseroan, melalui Pengadilan Negeri terhadap anggota Direksi yang karena kesalahan atau kelalaiannya menimbulkan kerugian pada Perseroan yang telah dinyatakan dalam Pasal 97 ayat (6) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

C. Keterampilan Manajerial

Katz dan Starrat (1979) menyatakan bahwa ada tiga macam keterampilan manajerial yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan keterampilan hubungan manusia. Pertama, keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk melihat dan memahami suatu masalah, isu atau organisasi secara keseluruhan dan mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua bagian yang saling terkait untuk kepentingan atau kegiatan organisasi. Keterampilan ini merupakan pemahaman dan kecakapan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial, meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pendelegasian, pengendalian, evaluasi dan pemecahan masalah.

Secara teori, konsep ini sangat sederhana tetapi banyak manajer dan supervisor tidak mampu membedakan keterampilan teknis dan keterampilan konseptual. Begitu pula dalam sebuah organisasi,

seorang manajer yang memiliki keterampilan konseptual yang baik akan mampu berpikir jauh ke depan dan mampu menjelaskan kemampuan individu dalam organisasi tersebut dalam berbagai fungsi manajerial seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan masalah yang kompleks, perumusan strategi dan kebijakan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Keil, Lee dan Deng (2013), Hwang dan Ng Jian (2012), Fisher (2010), Bee dan Hie (2015). Pengukuran keterampilan konseptual manajer adalah kepemimpinan, pemecahan masalah, kewirausahaan, memimpin orang lain, membangun tim, mempengaruhi orang lain, kesadaran budaya, membangun kepercayaan, mengelola emosi, profesionalisme, memimpin inovasi, pengambilan keputusan, keterampilan memecahkan masalah serta pemasaran dan penjualan.

Kedua, keterampilan teknis, yaitu kemampuan menerapkan pengetahuan, metode atau teknik tertentu dalam bidang spesialisasi tertentu. Keterampilan ini merupakan pemahaman dan kemampuan untuk melakukan kegiatan kerja yang berkaitan dengan bidang tertentu atau pekerjaan tertentu. Keterampilan teknis biasanya lebih berkaitan dengan keterampilan manual atau fisik lainnya, tetapi ada juga beberapa keterampilan non

fisik yang bersifat teknis, seperti keterampilan teknis seorang akuntan dan salesman. Artinya kemampuan individu lebih bersifat teknis operasional yang spesifik seperti mengoperasikan alat dan kegiatan yang bersifat administratif. Kemampuan dan keahlian untuk meningkatkan efektivitas organisasi pada berbagai tingkatan harus selalu ditingkatkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan sejalan dengan perubahan yang sedang dihadapi.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Keil, Lee and Deng (2013), Hwang, Ng Jian (2012), Fisher (2010), Bee and Hie, (2015). Pengukuran keterampilan teknis manajer menggunakan indikator pembelajaran dan informasi seumur hidup, manajemen, teknis, manajemen proyek, pengetahuan domain bisnis, manajemen tim TI, penyelesaian masalah jalannya proyek, keterampilan teknis dasar, tata letak dan mobilisasi lokasi, estimasi dan tender, aktivitas dan latar belakang desain, membaca dan memahami gambar, penulisan teknis, keterampilan TI, penyusunan kontrak, presentasi, penulisan laporan, dan memimpin rapat.

Ketiga, keterampilan sosial, yaitu keterampilan mengatur diri sendiri dan bersosialisasi dengan orang lain berdasarkan nilai-nilai yang dianut dalam kehidupan seseorang, antara lain pola pikir, sistem

kepercayaan, kematangan emosi dan kepercayaan. kepercayaan diri seseorang. Soft skill bersifat intangible, skill tidak dapat diukur tetapi dampaknya dapat dirasakan, dan tingkat kualitasnya dapat disadari atau tidak disadari oleh seseorang. Dalam keterampilan manajemen, yang termasuk dalam soft skill meliputi kemampuan memimpin, memotivasi, mengelola konflik, berkomunikasi secara efektif, berkolaborasi, menumbuhkan partisipasi, memberdayakan rekan kerja dan bawahan.

Dalam konteks jenis keterampilan ini, individu pada setiap level jabatan harus memiliki kemampuan tersebut yang terlihat pada kemampuan bekerjasama, berkomunikasi dalam kelompok, kemampuan tersebut harus dimiliki oleh semua manajer pada setiap level manajemen. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Hwang, Ng Jian, (2012), Fisher (2010), Bee and Hie (2015). Mengukur keterampilan sosial manajer menggunakan indikator kerja tim, komunikasi, etika dan moral profesional, komunikasi yang efektif, memotivasi orang lain, keterampilan orang, berkomunikasi secara efektif, karakteristik pribadi, organisasi, negosiasi, perilaku manusia, delegasi, kerja tim, penanganan stres, berbicara di depan umum, dan Humas.

Meskipun ketiga keterampilan ini penting bagi seorang manajer, kepentingannya relatifnya bergantung pada level manajer dalam organisasi. Dengan kata lain, ini memberi kita petunjuk tentang keterampilan mana yang perlu kita perhatikan lebih lanjut, sesuai dengan posisi yang sedang atau akan kita pegang. Dalam konteks ini, keterampilan teknis adalah keterampilan yang paling penting bagi manajer lini pertama atau supervisor. Keterampilan soft skill penting bagi semua manajer pada setiap jenjang. Sedangkan keterampilan kontekstual akan meningkatkan kebutuhannya seiring dengan bertambahnya ketinggian posisi seorang manajer dalam suatu tingkatan manajemen, sesuai dengan hirarki yang berwenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

D. Kerangka Konseptual

Adanya kerangka konseptual yang kokoh juga sangat penting jika Anda merasakan atau melihat tekanan untuk segera mengambil keputusan. Dalam kesempatan seperti itu yang mungkin diperlukan adalah tersedianya waktu yang cukup untuk digunakan berpikir tenang tentang sifat masalah yang dihadapi dan faktor penyebabnya, serta dampak dari berbagai alternatif yang mungkin ditempuh. Pendeknya, adanya kerangka konseptual

yang kokoh akan mencegah seorang pengambil keputusan bertindak gegabah, suatu tindakan yang sangat mungkin disesali di kemudian hari. Kerangka konseptual yang kokoh akan menambah keyakinan bagi pengambil keputusan yang bersangkutan, bahwa situasi keputusan didekati secara hati-hati dan dengan cara berpikir yang logis.

Dengan kerangka kerja seperti itu, perhatian yang lebih besar akan difokuskan pada penilaian berbagai penilaian yang tersedia dan semua implikasinya, terlepas dari pendekatan yang digunakan untuk mengidentifikasi situasi bermasalah yang dihadapi. Kerangka konseptual yang kokoh juga akan sangat membantu seorang manajer untuk menentukan skala prioritas pekerjaannya, selain meningkatkan kemampuannya untuk menentukan situasi problematis mana yang akan diserahkan kepada orang lain seperti kepada bawahannya untuk diselesaikan. Yang tidak kalah penting untuk diperhatikan adalah, dengan skala prioritas yang jelas, seorang manajer akan dapat bertindak lebih efektif dengan jaminan keberhasilan yang lebih besar, karena manajer yang bersangkutan memiliki waktu yang cukup untuk menjelaskan sifat dan jenis keputusan yang diambilnya kepada pelaksana.

Penjelasan seperti ini sangat penting karena dengan pemahaman yang baik para pelaksana akan memiliki keterkaitan yang lebih besar untuk melaksanakan keputusan dengan sebaik-baiknya. Namun, meski dengan semua kegunaan ini, harus diingat bahwa keberadaan kerangka kerja konseptual yang kokoh bukanlah obat mujarab untuk mengatasi situasi problematis yang dihadapi seseorang. Kerangka kerja konseptual juga bukan pengganti kebutuhan untuk bertindak. Selain itu, kerangka konseptual tidak dimaksudkan untuk menggantikan peran yang secara alami dapat dimainkan oleh akal sehat, gagasan, bukti, atau analisis kuantitatif.

Juga bukan pengganti kepemimpinan yang efektif. Kerangka konseptual tidak lebih dan tidak kurang dari alat penting. Kerangka konseptual tidak pernah dimaksudkan untuk digunakan dengan enteng. Artinya kerangka konseptual tidak boleh membatasi cara berpikir seorang manajer karena dalam menghadapi situasi problematis tetap diperlukan pendekatan yang kreatif dan inovatif disertai dengan analisis yang handal. Kerangka konseptual tidak dimaksudkan untuk mempersempit ruang gerak seorang manajer, melainkan memperluasnya, baik dalam arti

memperluas wawasan seseorang maupun dalam arti meningkatkan kemampuan bertindak.

DAFTAR PUSTAKA

- A. kadir, Hukum Bisnis Syariah: dalam Al-Qur'an, AMZAH, Jakarta, 2010,
- A.Kadir, Hukum Bisnis Syariah Dalam Al-Quran. Jakarta: AMZAH, 2013
- Abdul, Aziz, Etika Bisnis Perspektif Islam, Alfabeta, Bandung, 2013,
- Academi Edu. "Makalah Pengambilan Keputusan". 1712504.
https://www.academia.edu/17124504/Makalah_Pengambilan_Keputusan
- Agus Ariyanto, Etika Bisnis bagi Pelaku Bisnis Edisi I Cet 2, Rajawali Pers, Jakarta, 2012
- Amin Widjaja Tunggal, Intisari Manajemen Strategik, Jakarta: Harvarindo, 2009
- Basri, Bisnis Pengantar Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2005
- Body, Walker dan Larreche, Manajemen Pemasaran; Suatu pendekatan Strategis dengan Orientasi Global,
- Bruijn, Hans de. 2002. Performance Measurement in The Public Sector: Strategies to Cope with The Risks of Performance Measurement. The

International Journal of Public Sector Management. © MCB Up Limited,0951-3558 DOI 10.11081 095135 5021044

Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, Manajemen Bisnis Syariah, ALFABETA, Bandung, 2009,
Buchari Alma, Donni Juni Priansa, Manajemen Bisnis Syariah, Alfabeta, Bandung, 2016,

Budi Untung, Hukum Dan Etika Bisnis, ANDI Offset, Yogyakarta, 2012,

Budiarto T. dan F. Tjiptono, Pemasaran Internasional, BPFE, Yogyakarta, 1997.

Chandler, A. D.) Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1962

Compactmediaedu.blogspot. Mengapa Kita Perlu Mempelajari Konsep Strategis dalam Sistem Pendidikan. DiDNVHVGDUL''SDGD\$SULO

David Craven, Pemasaran Strategis Jakarta: Phelindo, 2002

David Hunger, Manajemen Strategis, Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003.

David. A. Aaker, Manajemen Ekuitas Merek Jakarta: Mitra Utama, 2001

- David. A. Aaker, Manajemen Ekuitas Merek (Jakarta: Mitra Utama, 2001), 78
- Dumilah Ayuningtyas. (2020). Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan Konsep dan Langkah Praktis. (Sari Yanita Nur Indah, Ed.). Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Faisal Badroen, et al, Etika Bisnis Dalam Islam, Kencana Prenada Group, Jakarta, 2006,
- Hadari Nawawi, Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan
- Hadari Nawawi, Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan....,
- Hadari Nawawi, Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan....,
- Handayani, Sabtutik. Manajemen Strategis. Surakarta. Makalah Program Pascasarjana yang Tidak Dipublikasikan. 2016
- Harian Netral RSS Feed, Pengertian bisnis dan Tujuan Bisnis, diakses pada hari Sabtu 09 September 2017 pukul 04.30 WIB melalui website <https://hariannetral.com>

Herry Sutanto dan Khaerul Umam, Manajemen Bank Syariah, Pustaka Setia, Bandung, 2013,

http://www.ibn.ac.id/journal/Bernard_Edwin_S/Bernard_Edwin_S_Analisis_Strategi.pdf, 23, diakses pada tanggal 12 FEBRUARI 2023

Husein Umar, Desain Penelitian Manajemen Strategik Jakarta : Raja Grafindo, 2010

Husein Umar, Metode Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1999.

Ibrahim Jones dan Sewu Lindawaty, Hukum Bisnis Dalam Persepsi Manusia Modern, Bandung: PT Refika Aditama, 2007

Irham Fahmi, Etika Bisnis, Teori, Kasus, Dan Solusi), Alfabeta, Bandung, 2014,

J Salusu, Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit, Jakarta: Grasindo, 2008

Keraf, A. Sonny Etika Bisnis, Tuntutan dan Relevansinya. Yogyakarta: Penerbit Kanisius Linda E. Swane, W. Jack Duncan & Peter M. Ginter. (2006). Strategic Management of Health Care Organization. Fifth Edition, USA. 1998

- Mahsun, Mohamad.. Pengukuran Kinerja sektor Publik. Yogyakarta. BP FE UGM. 2006
- Michael, E. Porter, 2001, Strategi Bersaing, cetakan kedua belas Jakarta: Erlangga, 2001
- Muhammad, Suwarsono. Manajemen Strategik. Konsep dan Alat Analisis. Jakarta: UPP STIM YKPN. 2013
- Muslich, Mohammad Manajemen Keuangan Modern, Analisis Perencanaan dan Kebijakan. Jakarta: Bumi Aksara. 2004
- Nana Herdiana Abdurrahman, Manajemen Bisnis Syariah & Kewirausahaan, Pustaka Setia, Bandung, 2013,
- Neely, Andi. 2004. The Challenges of Performance Measurement. Management Decision (2004) Vol. 42 No. 8, pp. 1017-1023. © Emerald Group Publishing Limited 0025- 747 DOI 10.1108/00251740410555515.
- Pearce dan Robinson.. Manajemen Strategis. Jakarta : Binarupa Aksara. 1997
- Rachmat, Manajemen Strategik, Bandung : CV Pustaka Setia, 2014
- Rangkuti F., Analisis SWOT Teknik Membedah kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis

untuk Menghadapi Abad 21, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005

Rivai, Abdul dan Prawironegoro, Darsono. Manajemen Strategies. Kajian Keputusan Manajerial berdasarkan Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik. Jakarta: Mitra Wacana Media. 2015.

Selznick, P. Leadership in Administration. Harper & Row, New York. 1957

Sondang P Siagian, Manajemen Stratejik, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008

Syaiful Sagala, Manajemen Stratejik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Bandung: CV Alfabeta, 2013

Taufiqurokhan. Manajemen Strategik. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Prof. Moetopo Beragama. 2016

Top Lintas, Pengertian bisnis, diakses pada hari Sabtu 09 September 2017 pukul 04.20 WIB melalui website <https://m.toplintas.com>

Wheelen Thomas L., dan David Hunger J., "Strategic Management and Bussiness Policy," Fourth Edition, New York: Addison Wesley Publishing Company. 2000

PROFIL PENULIS



Ir. Imran Ilyas, M.M. Dosen program studi S-1 Manajemen STIE Pembangunan Tanjungpinang semenjak tahun 2006 yang telah mengajarkan beberapa mata kuliah ilmu manajemen. Pendidikan terakhir S-2 di Universitas Terbuka tahun 2013. Saat ini sedang melanjutkan Studi S-3 Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta. Ia memiliki ketertarikan penelitian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Saat ini menjabat sebagai Wakil Ketua III Bidang Kemahasiswaan pada STIE Pembangunan Tanjungpinang.



Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA merupakan dosen tetap program studi S-1 Akuntansi di STIE Pembangunan Tanjungpinang yang lahir pada 29 Desember 1978. Pendidikan terakhir S-2 di Universitas Batam Jurusan Akuntansi. Saat ini juga sedang melanjutkan Pendidikan S-3 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Sebelas Maret dengan Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi. Ia memiliki ketertarikan penelitian di bidang akuntansi syariah. Saat ini menjabat sebagai Ketua pada STIE Pembangunan Tanjungpinang.



Dr. Hendri Herman, S.E., M.Si., CTT. merupakan dosen tetap program studi S-1 dan S-2 Manajemen di Universitas Ibnu Sina Batam yang lahir pada 12 Juli 1969. Pendidikan terakhir S-3 di Universitas Tri Sakti Jurusan Management Strategic. Ia memiliki ketertarikan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemerintahan, dan bisnis. Ia juga merupakan seorang penulis sekaligus editor beberapa buku seperti Buku Kewirausahaan dan Inovasi. Saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi S-2 Manajemen di Universitas Ibnu Sina Batam.



Dr. Marhalinda, S.E, M.M. merupakan dosen tetap program studi S-1, S-2, dan S-3 Manajemen di Universitas Persada Indonesia Y.A.I. yang lahir pada 25 Maret 1961. Pendidikan terakhir S-3 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I. dengan Jurusan Doktor Ilmu Manajemen. Ia memiliki ketertarikan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia. Saat ini menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Persada Indonesia Y.A.I.



Satriadi, S.A.P., M.Sc. merupakan dosen tetap program studi S-1 manajemen di STIE Pembangunan Tanjungpinang yang lahir pada 11 Oktober 1989. Pendidikan terakhir S-2 di Universiti Teknologi Malaysia Jurusan Human Resource Development. Saat ini juga sedang melanjutkan Pendidikan S-3 di Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta. Ia memiliki

ketertarikan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemerintahan, dan bisnis. Saat ini menjabat sebagai Direktur Pengembangan Program Studi dan Pasca Sarjana.

MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu memformulasi, mengimplementasikan, dan menilai keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu perusahaan mencapai tujuannya. Manajemen strategi adalah proses menetapkan tujuan organisasi, mengembangkan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi menggabungkan aktivitas berbagai bagian fungsional bisnis untuk mencapai tujuan organisasi

Manajemen strategi identik dengan tindakan yang dilakukan dalam upaya menghimpun tujuan jangka panjang perusahaan. Cara kerjanya dimulai dari pendampingan dan analisis terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis, mengevaluasi perubahan tersebut, kemudian mengambil langkah-langkah strategis untuk menghadapi perubahan yang terjadi. Melalui manajemen ini, membantu beradaptasi dalam menghadapi perkembangan bisnis dan persaingan perusahaan yang semakin ketat

