

Konsep Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis

Dr. Djamhur Hamid, M.Si.



PENDAHULUAN

JHakikat dari strategi dan kebijakan bisnis akan bisa diraih melalui pemahaman secara mendalam tentang definisi yang dikemukakan oleh berbagai pakar. Strategi dan kebijakan bisnis merupakan keputusan yang dibuat pada level manajemen puncak. Keputusan yang bersifat menyeluruh ini akan mendasari berbagai keputusan yang bersifat strategis dan tentunya sangat memerlukan kecermatan dalam merumuskan ataupun menjabarkannya. Dengan merumuskan strategi, berarti perusahaan telah membuat formulasi tentang apa yang harus dilakukan dalam bisnis. Penjabarannya diperlukan agar strategi dan kebijakan tersebut lebih mudah untuk diaplikasikan. Dalam pengertian umum, istilah manajemen strategi dan kebijakan bisnis sering menjadi rancu. Para mahasiswa acap kali mengalami kesulitan untuk membedakan antara strategi korporat (strategi pada level puncak perusahaan) dan strategi fungsional di bidang pemasaran. Apalagi, intensitas topik yang disajikan di berbagai media massa Indonesia memang lebih banyak berbicara tentang strategi pemasaran daripada strategi pada level manajemen puncak. Oleh karena itu, sebagai langkah awal untuk memahami perkuliahan ini, mahasiswa perlu menguasai proses, konten, serta konteks strategi dan kebijakan bisnis. Modul ini dilengkapi dengan gambaran secara menyeluruh tentang konsep manajemen strategi dan kebijakan bisnis dalam perspektif pemikiran yang dikemukakan oleh berbagai pakar kebijakan bisnis.

Setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan konsep manajemen strategi dan kebijakan bisnis. Secara spesifik, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan

1. pengertian manajemen strategi dari kebijakan bisnis,
2. peringkat strategi dalam organisasi perusahaan,
3. proses manajemen strategi dan kebijakan bisnis,
4. beberapa alat analisis manajemen strategi dan kebijakan bisnis.

KEGIATAN BELAJAR 1

Pengertian Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis

Kebijakan atau *policy* dalam suatu organisasi merupakan pedoman umum untuk melakukan kegiatan ataupun keputusan dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Kebijakan biasanya berupa suatu pernyataan yang dapat memberikan pedoman kepada anggota organisasi tentang bagaimana hendaknya mereka bertindak dalam suatu situasi tertentu. Suatu situasi yang spesifik sering kali membuat seseorang sulit untuk mengambil langkah secara pasti jika tidak ada ketentuan dari pihak atasan yang bisa digunakan karena menyangkut aktivitas bisnis perusahaan secara keseluruhan. Adanya pedoman semacam itu amatlah diperlukan.

Sebagai salah satu aspek dalam administrasi bisnis—menurut Christensen, Andrews, dan Bower (1973)—kebijakan bisnis merupakan suatu studi tentang fungsi dan tanggung jawab pemimpin umum perusahaan serta problema yang memengaruhi karakter dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Permasalahan kebijakan dalam bisnis akan menyangkut beberapa kegiatan (aktivitas), misalnya aktivitas pemilihan tujuan, pembentukan karakter organisasi, penentuan tentang apa yang perlu dikerjakan, dan mobilisasi sumber daya untuk mencapai tujuan dalam situasi persaingan.

Aktivitas memilih tujuan dalam rangka kebijakan bisnis mengharuskan manajemen memahami makna dari tujuan organisasi. Tujuan organisasi menyangkut apa yang harus dicapai serta kapan hasilnya bisa dicapai. Oleh karena itu, dalam mencapai tujuan, perlu dicanangkan aktivitas apa saja yang harus diperlukan. Sumber daya dalam organisasi hendaknya benar-benar didayagunakan sehingga tujuan organisasi bisa dicapai secara optimal.

Tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi sifatnya berjenjang. Pada level bawah, tujuan bersifat teknis operasional. Pada level menengah, bersifat fungsional. Pada level atas, bersifat strategis. Antara jenjang tujuan yang satu dan jenjang yang lain hendaknya merupakan tujuan yang berkaitan dan berkesinambungan. Misalnya, tujuan teknis operasional harus merupakan penjabaran dari tujuan pada jenjang fungsional. Berbagai kegiatan yang dilakukan oleh para karyawan pada seksi penjualan tidak boleh menyimpang

dari tujuan fungsional di bidang pemasaran. Penentuan tujuan fungsional di bidang pemasaran juga harus mengacu pada tujuan strategis dari perusahaan secara keseluruhan.

Istilah strategi, menurut Mintzberg dan Quinn (1991), merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan, ataupun tindakan-tindakan ke dalam suatu keterkaitan secara terpadu. Strategi yang baik diharapkan mampu membantu mengintegrasikan berbagai kepentingan. Bagi kepentingan internal organisasi, strategi diharapkan mampu membantu pendayagunaan dan pengalokasian sumber daya organisasi. Bagi kepentingan eksternal organisasi, strategi diharapkan mampu membantu mengantisipasi perubahan lingkungan. Roda organisasi hendaknya maju seiring dengan perkembangan lingkungannya.

Berpikir strategis, menurut Thomson dan Strickland (1997), akan membiasakan manajer melatih kejelian pandangan mata untuk melihat ke luar pada kebutuhan konsumen, peluang baru, dan posisi bersaing, selain mengasah kejelian manajer dalam melihat operasi yang ada di perusahaan. Sangatlah penting bagi manajer untuk mengarahkan perhatian pada kebutuhan konsumen yang senantiasa berkembang. Pendapatan serta pengetahuan konsumen yang semakin tinggi membawa dampak terhadap meningkatnya jenis kebutuhan, selera, pelayanan, kenyamanan, dan keamanan dari produk yang ingin dibeli. Tanpa memperhatikan faktor-faktor tersebut, cepat atau lambat produk/jasa yang dihasilkan perusahaan akan ditinggalkan oleh pelanggannya. Sebaliknya, jika aspek perubahan lingkungan tersebut menjadi pusat perhatian, akan tampak dengan jelas munculnya peluang-peluang baru yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan. Di balik itu, pandangan ke luar juga melatih manajer untuk selalu mengamati posisi perusahaan dalam persaingan. Manajer diharapkan tidak seperti pepatah katak dalam tempurung yang merasa serbatahu. Padahal, ternyata pesaing telah mengalami kemajuan yang jauh meninggalkan perusahaan. Kealpaan mengantisipasi posisi tersebut dapat menyebabkan perusahaan mengalami kekalahan pada keunggulan bersaing.

Dengan berpikir strategis, para pemimpin organisasi/perusahaan akan memiliki arah yang jelas dalam menjalankan roda perusahaan. Para manajer akan memiliki visi tentang masa depan dan perubahan yang harus dihadapi. Mereka mempunyai komitmen tinggi untuk merumuskan dan mengimplementasikan rencana strategis yang paling tepat sehingga kinerja perusahaan mampu meraih keunggulan dalam posisi persaingan.

Dalam kebijakan bisnis, masalah yang dipertimbangkan dan asumsi yang digunakan dalam menganalisis masalah menjadi tugas pokok dari para eksekutif. Mereka ini memiliki tanggung jawab penuh atas perusahaan secara keseluruhan. Studi tentang kebijakan bisnis semestinya menjadi puncak pendidikan profesi bisnis. Namun, penggunaan studi tersebut masih jauh dari persiapan langsung bagi calon eksekutif yang kelak memikul tanggung jawab. Padahal, dalam perkembangan lingkungan yang serbakompleks, diperlukan orang yang memiliki kemampuan khusus ini. Orang tersebut harus mampu merumuskan kepentingan perusahaan dan membuat rekomendasi yang rinci bagi usaha pengembangan serta memiliki wawasan tentang apa yang dibutuhkan perusahaan secara keseluruhan. Secara singkat, diperlukan eksekutif yang mampu mendefinisikan bisnis perusahaan.

Pendefinisian bisnis berkaitan dengan pertanyaan yang mendasar bagi para manajer senior tentang apa sebenarnya yang menjadi bisnis perusahaan. Pertanyaan ini membawa pemikiran pihak manajer untuk melihat ruang lingkup aktivitas organisasi, membuat refleksi tentang jenis organisasi apa yang mereka yakini paling tepat, dan secara spesifik mengetahui kebutuhan para konsumen yang ingin dilayani secara memuaskan.

Salah satu contohnya adalah bisnis properti di Jawa Timur. Pada awalnya, perusahaan properti di daerah ini lebih mengutamakan membangun sebuah kawasan perumahan berdasarkan segmen tingkat pendapatan konsumen. Pertama kali biasanya dibangun perumahan tipe 36 yang ditujukan untuk kelompok berpenghasilan menengah ke bawah. Setelah tingkat hunian di kawasan tersebut semakin ramai, mulailah dibangun kawasan perumahan tipe 70 untuk memenuhi kebutuhan segmen menengah ke atas. Kawasan kedua ini lokasinya lebih strategis karena terletak di dekat jalan yang besar dan dilengkapi dengan sarana pertokoan dan sarana-sarana umum yang lain. Strategi tersebut cukup sukses, terutama profit besar yang bisa diraih ketika berhasil memenuhi kebutuhan konsumen segmen menengah ke atas. Berdasarkan pengamatan para *entrepreneur* di bidang properti, ternyata bisa diciptakan segmentasi pasar lain yang berbeda dengan segmentasi sebelumnya. Segmen baru tersebut adalah perumahan khusus bagi para manajer dan pebisnis yang berasal dari mancanegara atau yang sering disebut ekspatriat. Perumahan yang dibangun disesuaikan dengan *style* negara asal para ekspatriat. Misalnya, dibangun tipe perumahan dengan arsitektur gaya Cina, Jepang, Eropa, dan sebagainya agar para penghuninya mencapai kepuasan karena merasa tinggal dalam suasana seperti di tanah

asalnya. Inilah sebuah langkah untuk mendefinisikan kembali segmen pelanggan. Suatu kemampuan menangkap makna kebijakan bisnis yang hanya bisa dilakukan oleh mereka yang memiliki profesionalisme dalam merumuskan strategi perusahaan.

Studi tentang strategi dan kebijakan bisnis berkaitan dengan proses menentukan strategi yang relevan melalui kekuatan dan tujuan yang menjadi perhatian. Manajemen strategi dan kebijakan bisnis merupakan upaya untuk menentukan arah masa depan organisasi berikut implementasi dari keputusan yang ingin dicapai. Di samping bisa dihindari adanya kesalahan langkah yang bisa mengancam eksistensi organisasi, dengan strategi dan kebijakan bisnis juga bisa diperoleh kepastian tentang prospek kemajuan yang kelak mampu digapai perusahaan di masa mendatang.

DEFINISI

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani, *strategos*, yang bermakna komando umum dari suatu militer (*stratos*: militer, *agos*: memimpin). Hampir seluruh Pemerintahan Yunani Kuno memiliki *strategos* atau opsir jenderal militer. Jadi, seseorang yang awalnya menjabat sebagai pimpinan militer kemudian meningkat fungsinya ke arah administratif, kenegaraan, dan politik serta memiliki kedudukan penting memimpin negara. Pada era tahun 500-an Sebelum Masehi, muncul istilah *strategia* atau dewan 10 jenderal yang berkedudukan di Athena untuk mengoordinasi dan berkuasa atas 10 suku. Setiap jenderal memimpin militer dari sukunya dan bertindak selaku pemegang tongkat komando. Dalam era tersebut, Athena mengalami masa revolusi (misalnya perang dengan Polandia) dan krisis pemerintahan. Pada saat itu, terjadi suatu masa krisis pertentangan antara sistem pemerintahan demokratis dengan peran dewan ataupun peran aristokrat yang sedemikian kuat. Belum lagi krisis dalam kebijakan luar negeri yang menyangkut hubungan dengan Persia, Sparta, dan Ionia. Maka itu, Pemerintahan Athena mengalami reorganisasi besar-besaran dalam struktur ataupun prosedur menuju demokrasi Yunani. Bentuk organisasi tersebut diperlukan untuk menghindari tirani kekuasaan agar keputusan pemerintah sejalan dengan aspirasi kelompok besar penduduk.

Konsep strategi merupakan sumber utama dari konsep kebijakan dan seluk-beluk aktivitas manajerial. Telah banyak berbagai pembahasan di bidang administrasi bisnis, terutama istilah di seputar strategi, antara lain

perencanaan strategis, manajemen strategis, formulasi strategi, strategi korporat, dan strategi unit bisnis. Bahkan, di kalangan militer dan sektor publik (pemerintahan), banyak peneliti yang tertarik kepada persoalan manajemen strategis. Pada dasarnya, konsep strategi mengacu pada sisi yang amat penting dari aktivitas manusia dalam organisasi. Konsep tersebut cukup sulit untuk didefinisikan secara pasti, mengingat perannya di tengah kompleksitas lingkungan organisasi itu sendiri. Namun, konsep tersebut dirasakan demikian penting bagi para peneliti yang sedang mengarahkan perhatiannya pada masalah kebijakan (*policy*). Kualitas dari penelitian kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh kejelasan konsep manajemen strategi.

Beberapa Definisi Strategi

1. Von Neumann dan Morgenstern (1947)
Strategi adalah serangkaian tindakan perusahaan yang diputuskan sehubungan dengan situasi tertentu.
2. Drucker (1954)
Strategi adalah analisis situasi masa kini dan apabila perlu mengubahnya, termasuk menemukan sumber daya serta apa yang semestinya dilakukan.
3. Chandler (1962)
Strategi adalah penentuan tujuan dasar jangka panjang dari suatu perusahaan, penerapan tindakan, dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Ansoff (1965)
Strategi adalah suatu aturan untuk membuat keputusan berdasarkan ruang lingkup produk/pasar, arah pertumbuhan, keunggulan bersaing, dan sinergi.
5. Cannon (1968)
Strategi adalah arah keputusan tindakan yang diperlukan dalam persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.
6. Learned, Christensen, Andrew, dan Guth (1969)
Strategi adalah pola tujuan, maksud, sasaran, dan kebijakan utama serta rencana untuk menggapai sasaran tersebut yang dinyatakan dalam suatu cara agar memberikan batasan tentang apa serta ke mana bisnis perusahaan ataupun sosok perusahaan diinginkan.

7. Newman dan Logan (1971)
Strategi adalah rencana masa depan yang mengantisipasi perubahan dan inisiatif tindakan untuk memanfaatkan peluang yang dipadukan dalam konsep atau misi perusahaan.
8. Schendel dan Hatten (1972)
Strategi didefinisikan sebagai sasaran dan tujuan dasar dari organisasi, program utama tindakan yang dipilih untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut, serta pola utama alokasi sumber daya yang digunakan berhubungan dengan aktivitas organisasi dan lingkungannya.
9. Uysterhoeven, Ackerman, dan Rosenblum (1973)
Strategi memberikan arah sekaligus keterpaduan perusahaan yang disusun dalam beberapa tahap: profil strategis, ramalan strategis, penghitungan sumber daya, alternatif strategi yang digali, pengujian konsistensi, dan pilihan strategi.
10. Ackoff (1974)
Strategi berkaitan dengan tujuan jangka panjang dan cara menggapainya yang bisa memengaruhi sistem secara menyeluruh.
11. Paine dan Naumes (1975)
Strategi adalah tindakan utama atau pola tindakan yang spesifik untuk mencapai tujuan perusahaan.
12. Glueck (1975)
Strategi adalah rencana yang menyatu, komprehensif, dan terpadu yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan dasar dari perusahaan akan bisa dicapai.
13. McNichols (1977)
Strategi diramu dalam perumusan kebijakan. Ia berisikan serangkaian keputusan yang merefleksikan keputusan tentang tujuan dasar bisnis dan pendayagunaan keterampilan ataupun sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut.
14. Steiner dan Miner (1977)
Strategi adalah pembentukan misi perusahaan, penentuan tujuan organisasi searah dengan tuntutan lingkungan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi yang spesifik untuk mencapai tujuan, serta memastikan implementasi yang tepat sehingga maksud dan tujuan dasar organisasi akan bisa dicapai.

15. Mintzberg (1979)
Strategi adalah kekuatan yang menjembatani organisasi dengan lingkungannya: berisi pola-pola keputusan organisasi sehubungan dengan perkembangan lingkungan tersebut.
16. Schendel dan Hofer (1979)
Strategi memberikan tanda arah kepada organisasi untuk mencapai tujuan sebagai tanggapan terhadap peluang dan ancaman yang terjadi dalam lingkungannya.
17. Wheelen dan Hunger (1984)
Strategi perusahaan adalah suatu rencana besar yang komprehensif dan yang menunjukkan bagaimana suatu perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.
18. Thompson dan Strickland
Strategi adalah suatu cetak biru (*blueprint*) dari seluruh aktivitas penting bagi kewirausahaan, persaingan, dan fungsional yang diambil dalam rangka mencapai *tujuan* organisasi dan memosisikan organisasi untuk meraih *sukses di masa depan*.
19. Boseman dan Phatak
Manajemen strategi adalah suatu proses yang berhubungan dengan *penentuan arah masa depan organisasi* dan mengimplementasikan keputusan yang diarahkan untuk mencapai *tujuan* jangka panjang ataupun jangka pendek dari organisasi.
20. Higgins dan Vincze (1993)
Manajemen strategi merupakan proses pengelolaan *misi organisasi* yang ingin dicapai sejalan dengan pengelolaan hubungan antara organisasi dan *lingkungan*, khususnya tanggap terhadap *lingkungan stakeholders* serta pihak-pihak yang paling berkepentingan dalam lingkungan internal dan eksternal (konstituen) yang dipengaruhi oleh tindakan-tindakannya.

Jika mengacu pada pendapat Ansoff (1965), strategi disebut juga sebagai konsep bisnis perusahaan dalam arti sebagai aturan untuk membuat keputusan dan penentuan garis pedoman. Berdasarkan pendapat Chandler (1962), yang dimaksud dengan strategi adalah penentuan dasar sasaran jangka panjang dan tujuan perusahaan serta pemakaian cara-cara bertindak dan alokasi sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Kemudian, Uytterhoeven (1973) mengemukakan strategi perusahaan sebagai usaha pencapaian tujuan dengan memberikan arah dan keterikatan

perusahaan. Selanjutnya, Christensen (1973) memberikan definisi strategi sebagai pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk pencapaian tujuan tersebut. Hal itu dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan. Demikian pula sifat perusahaan, baik sekarang maupun yang akan datang. Hampir senada dengan pendapat di atas, Glueck (1980) mendefinisikan strategi sebagai suatu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi. Semuanya menjamin agar tujuan perusahaan tercapai.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi dan kebijakan bisnis merupakan aktivitas secara terpadu dan komprehensif yang mampu menyatukan berbagai arah usaha dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang penuh daya guna serta berhasil guna. Dengan demikian, strategi bisnis yang dirumuskan ibarat payung yang bisa menaungi seluruh tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Rumusan strategi tersebut disertai pula dengan penjabaran kebijakan-kebijakan yang diperlukan untuk mengimplementasikannya. Kemudian, implementasi strategi ini biasanya dituangkan secara lebih operasional dalam bentuk program kegiatan, prosedur kegiatan, dan anggaran yang diperlukan.

Akhirnya, pelaksanaan suatu strategi memang memerlukan evaluasi agar bisa diketahui sejauh mana kinerja yang dihasilkan serta kendala yang menghambat keberhasilannya.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Diskusikan dengan teman Anda tentang pengertian strategi dan kebijakan bisnis, tujuan organisasi, dan strategi perusahaan!
- 2) Diskusikan pula dengan teman Anda tentang pentingnya berpikir secara strategis!
- 3) Diskusikan pula dengan teman Anda bahwa dalam rangka membuat kebijakan bisnis, diperlukan kemampuan dari pihak eksekutif untuk mendefinisikan bisnis perusahaan!

- 4) Diskusikan dengan teman Anda maksud dari definisi strategi yang dikemukakan oleh Glueck (1980)!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Kebijakan merupakan pedoman umum untuk melakukan kegiatan ataupun keputusan dari orang-orang yang ada dalam organisasi. Kebijakan bisnis merupakan studi mengenai fungsi dan tanggung jawab pimpinan umum perusahaan serta problem yang memengaruhi karakter dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Tujuan organisasi menyangkut apa yang harus dicapai dan kapan hasilnya dicapai, sedangkan strategi adalah pola atau rencana yang diintegrasikan ke dalam tujuan utama organisasi (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 2) Berpikir secara strategis akan membuat suatu kebiasaan untuk melatih kejelian pandangan mata agar melihat ke luar peluang, posisi bersaing, dan kebutuhan konsumen (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 3) Pendefinisian bisnis berkaitan dengan pertanyaan mendasar bagi para manajer mengenai apa sebenarnya yang menjadi bisnis perusahaan (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 4) Pendapat Glueck, strategi merupakan suatu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi agar tujuan perusahaan tercapai (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).



RANGKUMAN

Kebijakan bisnis merupakan studi tentang fungsi dan tanggung jawab pimpinan perusahaan dalam menghadapi problem yang memengaruhi karakter dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Perumusan tujuan pada jenjang strategis memerlukan kecermatan dalam mengantisipasi perkembangan lingkungan perusahaan. Tujuan jenjang atas tersebut merupakan landasan dalam menentukan tujuan pada level yang lebih bawah. Oleh karena itu, keterkaitan masing-masing level strategi merupakan mata rantai kerangka berpikir strategis para eksekutif perusahaan yang memiliki visi yang jelas tentang arah masa depan organisasi. Akhirnya, secara definitif, manajemen strategi dan kebijakan

bisnis bisa diartikan sebagai aktivitas terpadu dan komprehensif untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi bisnis agar masa depan perusahaan senantiasa berkembang sesuai dengan perkembangan lingkungan.



TES FORMATIF 1 _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Aspek-aspek yang terkandung dalam tujuan organisasi adalah
 - A. bagaimana hasil yang diinginkan dicapai
 - B. etika, masyarakat, dan lingkungannya
 - C. apa yang harus dicapai dan kapan hasilnya dicapai
 - D. pengawasan yang efektif dan efisien

- 2) Suatu strategi yang baik diharapkan mampu membantu dan mengintegrasikan berbagai kepentingan-kepentingan adalah
 - A. pangsa pasar organisasi
 - B. internal dan eksternal organisasi
 - C. sumber daya alam
 - D. pelanggan organisasi

- 3) Strategi dapat diartikan sebagai usaha pencapaian tujuan dengan membedakan arah dan keterikatan perusahaan. Definisi tersebut dikemukakan oleh
 - A. Uytterhoeven
 - B. Christensen
 - C. Ansoff
 - D. Chandler

- 4) Rumusan strategi dijabarkan dengan bentuk kebijakan-kebijakan. Implementasi strategi dituangkan secara lebih operasional dalam bentuk
 - A. evaluasi
 - B. anggaran kegiatan
 - C. kinerja kerja
 - D. tujuan

Pilihan ganda kompleks

- A. 1 dan 2 benar
 - B. 1 dan 3 benar
 - C. 2 dan 3 benar
 - D. semuanya benar
- 5) Sifat pada jenjang-jenjang organisasi adalah
1. teknis operasional
 2. fungsional
 3. struktural
- 6) Makna strategi perusahaan adalah untuk
1. mengantisipasi masalah
 2. memengaruhi tugas manajemen puncak
 3. memberi tujuan dan arah masa depan
- 7) Aspek-aspek yang terkandung dalam rumusan strategi bisnis adalah
1. kebijakan-kebijakan
 2. implementasi kebijakan
 3. evaluasi

Pilihan ganda analisis hubungan antarhal

- A. pernyataan benar, alasan benar, dan keduanya menunjukkan hubungan sebab akibat
 - B. pernyataan benar dan alasan benar, tetapi tidak menunjukkan hubungan sebab akibat
 - C. salah satu dari pernyataan tersebut salah
 - D. kedua pernyataan salah
- 8) Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi tidak dapat membantu praktik-praktik manajer.

sebab

Perusahaan hendaknya memiliki visi ke depan tentang perubahan yang harus dihadapi.

- 9) Pendefinisian bisnis menjadi kurang penting bagi perusahaan-perusahaan pada skala kecil.

sebab

Penemuan produk baru sebagai jawaban terhadap kebutuhan konsumen yang didasarkan pada pengamatan para manajer.

10) Kebijakan bisnis berkaitan dengan fungsi dan tanggung jawab pimpinan perusahaan.

sebab

Kebijakan merupakan pedoman umum untuk melakukan kegiatan atau keputusan organisasi.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

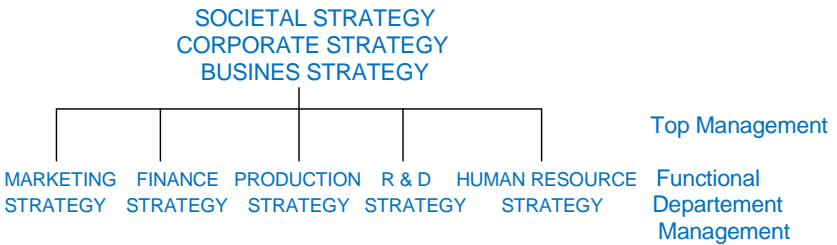
Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Hierarki Strategi

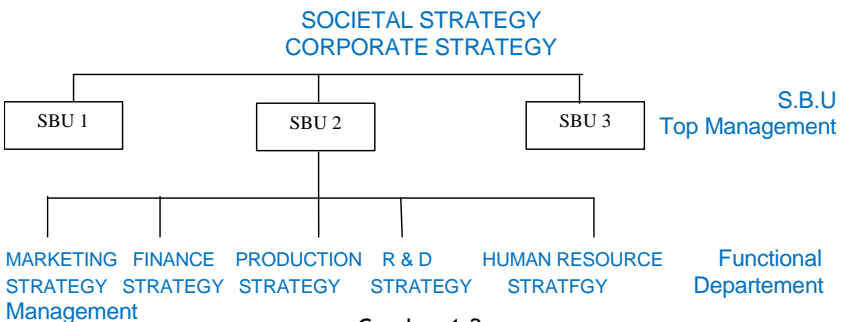
Bertolak dari pengertian strategi dan kebijakan bisnis yang telah dipahami pembaca, tampak bahwa mulai dari perumusan suatu strategi hingga operasionalisasi pelaksanaan atau implementasinya terdapat beberapa tingkatan strategi. Dalam kegiatan belajar ini, para mahasiswa diharapkan memiliki wawasan yang lebih luas tentang tingkatan strategi serta mampu melihat siapa sebenarnya yang memiliki tanggung jawab atas pengelolaan strategi perusahaan. Tanggung jawab ini tentunya tergantung pada besar kecilnya perusahaan. Bagi perusahaan kecil atau yang baru berdiri, pihak pendiri biasanya menentukan strategi dan kebijakan perusahaan. Usaha yang dijalankan perusahaan yang demikian barangkali juga baru mencakup satu bidang (unit) usaha. Sebagai unit bisnis tunggal, tempat sang pendiri merangkap sebagai manajer puncak, tingkatan strategi juga masih cukup sederhana. Tanggung jawab manajemen puncak dalam perusahaan mencakup berbagai tahapan proses manajemen strategis. Manajer menganalisis lingkungan, merumuskan strategi, menjabarkan kebijakan, dan mengoperasionalkan kebijakan tersebut dalam bentuk program, prosedur, dan anggaran perusahaan dengan segala kemampuan dan pengalamannya.

Semakin berkembang suatu perusahaan—ketika fungsi-fungsi perusahaan diserahkan kepada para manajer fungsional—tanggung jawab strategi bisa dibagikan kepada para manajer tersebut. Pihak manajemen puncak tidak lagi harus memikirkan strategi dan kebijakan bisnis perusahaan secara keseluruhan, melainkan lebih berkonsentrasi pada strategi di tingkat korporasi dan bisnis. Sementara itu, tanggung jawab strategi fungsional, seperti bidang pemasaran, keuangan, produksi, litbang, ataupun sumber daya manusia, diserahkan kepada para manajer tingkat menengah tersebut. Boseman dan Phatak (1989), misalnya, menggambarkan strategi bisnis tunggal atau *single strategic business unit firm* ini sebagai berikut.



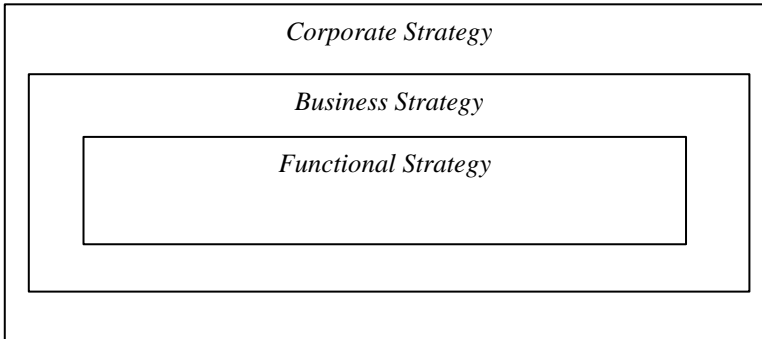
Gambar 1.1
Strategi pada Unit Bisnis Tunggal

Jika unit usaha bisnisnya hanya satu macam, pihak manajemen puncak tidak hanya bertanggung jawab untuk menentukan strategi yang luas dalam lingkungan makro ataupun strategi korporat, melainkan juga menentukan strategi dari unit bisnisnya. Kemudian, pada level departemen fungsional, pemilihan strategi tersebut diserahkan kepada manajer masing-masing departemen. Apabila unit usaha perusahaan telah berkembang dalam beberapa bidang, menurut Borseman dan Phatak (1989), hal itu disebut dengan *multiple strategic unit firm* yang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.2
Strategi pada Aneka Unit Bisnis

Jadi, pada perusahaan besar yang memiliki berbagai macam bidang usaha tersebut, tingkat manajemen strategi dibagi menjadi tiga level, yakni strategi di tingkat korporasi atau *corporate strategy*, strategi pada tingkat bisnis atau *strategic business unit*, dan strategi pada tingkat kegiatan fungsional perusahaan atau *functional strategy*. Ketiga macam level strategi tersebut, jika dilihat dari luas ruang lingkupnya, menurut Wheelen & Hunger (1987), bisa digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Thomas Wheelen dan David Hunger. 1987. *Strategic Management*. Pennsylvania: Addison Westley Publishing Company.

Gambar 1.3
Level Strategi dalam Perusahaan

A. CORPORATE STRATEGY (STRATEGI KORPORAT)

Strategi pada level puncak berupaya untuk menentukan arah dan keterpaduan dari perusahaan. Arah dan strategi korporasi membangkitkan minat terhadap tujuan dan misi yang diemban. Sementara itu, keterpaduan amat penting bagi penyatuan langkah dan kerja sama antara unit dalam organisasi. Perusahaan yang telah memiliki banyak unit bisnis terkadang merasa kurang perlu untuk melakukan perumusan strategi di awal level korporat. Ini disebabkan masing-masing unit bisnis memang telah memiliki strategi sendiri. Akan tetapi, apabila terjadi konflik kepentingan di antara unit-unit bisnis di bawah naungan perusahaan yang sama, barulah bisa dirasakan betapa besarnya manfaat strategi korporat tersebut. Apalagi, jika antara unit bisnis yang satu dan yang lain terdapat saling keterkaitan, adanya strategi korporat amat diperlukan.

Dalam proses strategi korporat, terdapat kegiatan *strategic profiling*. Menurut Uytterhoeven, Ackerman, dan Ronsenblum (1973), *strategic profile* adalah proses untuk menggambarkan sosok perusahaan yang mencakup tiga unsur utama: bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan bisnisnya, bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan sosok pesaingannya, dan bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan konsep diri.

Langkah mendefinisikan bisnis berkaitan dengan gambar tentang pilihan dasar ruang lingkup operasi, baik secara horizontal, vertikal, maupun

geografis. Operasi yang bersifat horizontal, misalnya, memproduksi barang yang beraneka ragam berdasarkan segmentasi pasar. Misalnya, memproduksi pesawat terbang untuk keperluan rekreasi, bisnis, dan komersial atau memproduksi pesawat terbang dengan harga yang bervariasi berdasarkan konfigurasinya, berupa satu mesin, dua mesin, turboprop, dan sebagainya.

Pilihan operasi secara horizontal ini diperlukan sehubungan dengan pendekatan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Sementara itu, operasi yang bersifat vertikal lebih mengarah pada keterkaitan berbagai aktivitas tersebut. Misalnya, suatu perusahaan tekstil yang semula hanya memproduksi kain, kemudian membangun usaha pabrik benang dan perkebunan kapas. Pilihan pada ketiga usaha yang saling terkait tersebut pasti berdasarkan suatu alasan tertentu. Kemudian, ruang lingkup operasi secara geografis berdasarkan pertimbangan kondisi wilayah operasi. Produsen pakaian jadi yang diekspor, misalnya, pasti akan mempertimbangkan postur tubuh ataupun selera konsumen di wilayah yang akan menjadi sasaran produk tersebut. Pilihan pada ruang lingkup operasi berdasarkan geografis tergantung pada pandangan perusahaan dalam mendefinisikan bisnisnya.

Langkah mendefinisikan sosok persaingan dari satu sisi bisa berdasarkan pilihan tentang apa yang menjadi senjata dalam bersaing. Suatu perusahaan akan mengandalkan kemampuannya, misalnya dalam bidang pemasaran kegiatan produksi, teknologi, penelitian dan pengembangan, atau mungkin kemampuan finansialnya. Dari sisi lain, pendefinisian persaingan bisa dilakukan dengan melihat posisi dalam persaingan. Bagaimana perannya dalam industri, apakah mampu menjadi pemimpin pasar atau sekadar pengikut perusahaan lain.

Langkah mendefinisikan konsep diri antara lain berkaitan dengan sikap mental dan perilaku. Secara spesifik, contohnya adalah gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam perusahaan. Ross Perot yang mendirikan EDS merupakan contoh seorang pemimpin perusahaan yang mengembangkan kepemimpinan gaya militer dengan mengutamakan kedisiplinan dan siap tempur bagi para staf perusahaannya. Sementara itu, Mohammad Gobel yang mendirikan National Gobel di Indonesia terkenal dengan falsafah pohon pisangannya. Dalam memimpin perusahaan, menurut Gobel, yang diutamakan adalah pengembangan sumber daya manusia dalam rangka kaderisasi. Ibarat pohon pisang, kematiannya segera disusul oleh tunas-tunas baru yang tumbuh berkembang, menggantikan peran untuk memimpin perusahaan.

Langkah pendefinisian konsep diri ini juga mencakup sasaran kinerja perusahaan yang ingin dicapai.

Strategi korporat tersebut juga menggambarkan bagaimana perusahaan mengembangkan suatu strategi portofolio yang tepat untuk berbagai aktivitas perusahaan. Misalnya, berdasarkan analisis portofolio, laju pertumbuhan industri alat pertanian senantiasa mengalami penurunan. Sementara itu, aktivitas perusahaan di bidang industri alat pertanian sangat kuat atau bahkan menguasai pangsa pasar yang cukup luas. Dalam situasi demikian, pihak perusahaan harus membuat suatu keputusan tentang strategi apa yang tepat untuk dilakukan. Keputusan yang akan diambil merupakan keputusan strategi dalam peringkat korporasi, termasuk keputusan dalam strategi ini, misalnya beberapa faktor keputusan tentang pendefinisian kembali bisnis perusahaan atau tipe bisnis yang seharusnya. Keputusan tentang arus keuangan serta berbagai sumber daya dari dan ke divisi-divisi yang ada ataupun berbagai cara untuk menambah tingkat pengembalian investasi merupakan keputusan pada level ini.

B. BUSINESS STRATEGY (STRATEGI BISNIS)

Strategi pada level unit bisnis yang dikenal dengan istilah SBU (*strategic business unit*) merupakan strategi yang ditetapkan pada peringkat divisi perusahaan. Divisionalisasi organisasi perusahaan ini diperlukan dengan adanya pertumbuhan usaha. Divisi yang dibentuk bisa berdasarkan ragam produk yang dihasilkan, ragam usaha yang dijalankan, atau ragam wilayah yang dijangkau perusahaan. Berdasarkan ragam produk, kemungkinan akan dibentuk, misalnya, divisi produk A, produk B, produk C, dan sebagainya. Berdasarkan ragam usaha, suatu perusahaan mempunyai beberapa divisi usaha, seperti divisi perkapalan, agrobisnis, perbankan, industri pariwisata, dan lain-lain. Sementara itu, berdasarkan ragam wilayahnya, dibentuk divisi kawasan Indonesia bagian barat, kawasan Indonesia bagian tengah, dan kawasan Indonesia bagian timur. Jika sudah menjadi perusahaan multinasional, dibentuklah divisi berdasarkan negara atau benua, misalnya divisi Eropa, Asia, Amerika, dan sebagainya. Dengan pembagian tersebut, diperlukan keputusan strategis yang berbeda antara divisi yang satu dan divisi yang lain. SBU untuk agrobisnis tentunya berbeda dengan strategi industri perkapalan. Demikian pula strategi pada unit bisnis perbankan akan berbeda dengan unit bisnis pariwisata.

Pihak manajemen puncak biasanya memperlakukan SBU sebagai suatu unit yang memiliki otonomi. Dengan kewenangan yang ada, pihak SBU dapat menentukan sendiri strategi yang harus diambil sepanjang tidak ke luar dari tujuan dan strategi korporat. Keputusan yang diambil, misalnya, berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan profit margin dalam produksi dan penjualan dari produk atau jasa yang dihasilkan. Sebagai contoh, peluang pasar pada produk divisi agrobisnis berkembang pesat dengan banyaknya supermarket-supermarket. Seiring dengan kemampuan perusahaan untuk memproduksi barang tersebut cukup besar, keputusan untuk memacu penjualan produk agrobisnis dalam meningkatkan profit margin dilakukan sebagai keputusan strategis pada peringkat divisional.

Pada saat tertentu, keputusan pada tingkat divisional ini memerlukan campur tangan pihak manajemen puncak. Misalnya, aktivitas salah satu departemen telah berkembang sehingga bisa diperluas sebagai salah satu unit usaha baru. Departemen teknik suatu perusahaan besar mampu memproduksi suku cadang yang bisa dijual ke perusahaan sejenis. Maka itu, ada kemungkinan departemen tersebut dikembangkan sebagai suatu unit usaha suku cadang. Keputusan untuk mengembangkan departemen menjadi suatu unit bisnis tidak mungkin menjadi tanggung jawab ataupun kewenangan manajer pada tingkat divisi. Hal ini disebabkan keputusan tersebut akan memengaruhi aktivitas pada tingkat korporat. Berarti strategi yang diambil sudah berada pada peringkat strategi korporat.

Strategi pada level divisional hendaknya juga bisa mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional dalam rangka mencapai tujuan divisi. Misalnya, kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai kegiatan di antara R & D dengan kegiatan produksi dan pemasaran. Untuk itu, diperlukan upaya untuk membina hubungan antardepartemen, menerjemahkan tujuan pada tingkat divisional, serta menerjemahkan standar kinerja yang ingin dicapai ataupun kejelasan tentang wewenang dan tanggung jawab masing-masing departemen. Adanya strategi yang bisa mengintegrasikan kegiatan antarfungsi ini tentunya akan bisa memperkuat daya saing divisi tersebut.

C. FUNCTIONAL STRATEGY (STRATEGI FUNGSIONAL)

Strategi ini memfokuskan perhatiannya pada pemanfaatan atau maksimalisasi sumber daya secara produktif. Strategi ini lebih bersifat operasional karena disusun dan dikembangkan oleh para manajer di masing-

masing departemen, misalnya berdasarkan analisis, departemen pemasaran perlu melakukan promosi sebagai kiat untuk memasuki pasar produk di daerah tertentu. Keputusan ini merupakan strategi pada peringkat fungsional dalam rangka mengembangkan pemasaran produk perusahaan. Strategi fungsional yang lain bisa dilakukan di bidang produksi, misalnya dengan mengembangkan sistem produksi baru sehingga produk dapat dihasilkan secara lebih efisien. Efisiensi biaya ini akan berpengaruh terhadap besarnya harga pokok produk yang akan dijual. Contoh dari strategi fungsional di bidang keuangan adalah bagaimana mencari sumber dana dari luar perusahaan. Strategi fungsional lainnya meliputi strategi fungsional di bidang sumber daya manusia serta strategi fungsional di bidang penelitian dan pengembangan. Berbagai langkah yang ditempuh para manajer pada tingkat departemen ini hendaknya dalam kerangka pemikiran yang bersifat strategis. Keputusan yang diambil lebih bersifat komprehensif dengan mempertimbangkan dampaknya, baik bagi kepentingan intern departemen maupun kepentingan yang terkait dengan departemen lain. Oleh karena itu, strategi fungsional ini bisa dilakukan melalui kerja sama antardepartemen dalam rangka merumuskan suatu strategi fungsional secara terpadu.

Ketiga level strategi tersebut (korporat, bisnis, dan fungsional) membangun suatu hierarki atau jenjang strategi dari suatu perusahaan skala besar. Antara jenjang strategi yang satu hendaknya terkait dengan jenjang strategi yang lain. Di samping itu, ketiga level tersebut harus terintegrasi sepenuhnya agar perusahaan berhasil mencapai tujuannya secara keseluruhan.

Dalam perspektif pengembangan teori yang terkait dengan peringkat strategi ini, para peneliti telah mengarahkan pada level strategi yang lebih luas, yakni dengan adanya pengembangan konsep *networking* atau jejaring kerja. Proses globalisasi usaha, misalnya, menuntut adanya upaya untuk membangun jejaring kerja di antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Strategi pada level jejaring kerja, menurut Wit dan Meyer (2005), diperlukan ketika strategi yang diambil pada level fungsional, SBU, ataupun korporat belum mampu menjangkau kegiatan lintas perusahaan yang terjadi pada era globalisasi. Pada suatu perkembangan usaha, diperlukan titik perhatian yang lebih luas dan dilakukan dalam rangka menyelaraskan aktivitas bisnis perusahaan terkait dengan aktivitas perusahaan lain, baik yang bergerak pada bidang usaha yang sejenis maupun bidang usaha lainnya yang saling melengkapi. Pengelompokan berbagai aktivitas usaha

memerlukan jaringan kerja di antara perusahaan-perusahaan untuk melakukan kolaborasi. Strategi yang dilakukan bisa mengarah pada strategi aliansi, *joint venture* (usaha patungan), dan berbagai strategi kemitraan yang lain. Jaringan kerja tersebut bisa mencakup puluhan atau ratusan hubungan dari para partisipan. Secara singkat, bisa dikatakan bahwa dari satu sisi, perusahaan secara keseluruhan menjadi bagian dari kelompok perusahaan yang bergerak pada suatu usaha tertentu. Di sisi lain, kemungkinan perusahaan tersebut hanya salah satu bagian jaringan kerja sama secara temporer dengan perusahaan lain. Ketika suatu strategi mulai dikembangkan oleh sekelompok perusahaan, pada saat tersebut peringkat strategi telah memasuki level strategi jejaring kerja (*network level strategy*).



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Diskusikan mengapa penjenjangan atau level dalam perumusan strategi perusahaan bisa menunjukkan siapa yang bertanggung jawab atas manajemen strategi perusahaan!
- 2) Diskusikan dengan teman Anda tentang perbedaan tanggung jawab pihak top manajemen terhadap strategi pada *single business unit firm* dengan strategi pada *multiple business unit firm*!
- 3) Diskusikan dengan teman Anda keterkaitan antara ketiga level strategi dalam perusahaan (strategi korporat, strategi unit bisnis, dan strategi fungsional)!
- 4) Diskusikan dengan teman Anda bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan bisnisnya!
- 5) Diskusikan dengan teman Anda bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan sosok pesaingannya!
- 6) Diskusikan dengan teman Anda bagaimana suatu perusahaan mendefinisikan konsep diri!
- 7) Diskusikan dengan teman Anda peran SBU dalam rangka mengintegrasikan berbagai aktivitas strategi fungsional!
- 8) Diskusikan dengan teman Anda bagaimana strategi fungsional lebih memfokuskan perhatiannya pada pemanfaatan atau maksimalisasi sumber daya secara produktif!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Penjenjangan atau level berarti tingkatan. Adanya tingkatan tanggung jawab menunjukkan siapa yang bertanggung jawab pada setiap tingkatan (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 2) Pada *single business unit firm*, yaitu perusahaan yang bergerak di satu macam saja, manajemen puncak tidak hanya bertanggung jawab untuk menentukan strategi yang luas dalam lingkungan makro ataupun strategi korporat, melainkan juga menentukan strategi dari unit bisnisnya (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 3) Arah dan strategi korporat adalah membangkitkan minat terhadap tujuan dan misi yang diemban. Strategi bisnis dibentuk berdasarkan peringkat divisi. Biasanya, pada tingkatan ini, masing-masing memiliki otonomi sesuai dengan bidangnya sepanjang tidak ke luar dari tujuan dan strategi korporat. Sementara itu, strategi fungsional memfokuskan pada maksimalisasi sumber daya secara produktif (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 4) Pendefinisian bisnis berkaitan dengan gambaran tentang pilihan dasar ruang lingkup operasi, baik secara horizontal, vertikal, maupun geografis (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 5) Langkah mendefinisikan sosok persaingan berdasarkan pilihan strategi bersaing (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 6) Langkah mendefinisikan konsep diri berkaitan dengan sikap mental dan perilaku serta memiliki sasaran pada kinerja perusahaan yang ingin dicapai (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 7) Peran SBU adalah mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional dalam rangka mencapai tujuan divisi serta menerjemahkan tujuan pada tingkat divisi dan standar kinerja yang ingin dicapai ataupun kejelasan tentang wewenang dan tanggung jawab masing-masing departemen. Strategi yang bisa mengintegrasikan kegiatan antara fungsi tentu akan bisa memperkuat daya saing divisi tersebut (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 8) Strategi fungsional disusun dan dikembangkan oleh para manajer di masing-masing departemen yang langsung berhubungan dengan sumber daya masing-masing departemen (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).



RANGKUMAN

Adanya level atau hierarki strategi bisa menunjukkan tanggung jawab para manajemen terhadap manajemen strategi dan kebijakan perusahaan. Pada perusahaan yang baru berdiri, tanggung jawab top manajemen terhadap strategi dan kebijakan bisnis tersebut justru lebih rumit dibandingkan perusahaan yang sudah semakin berkembang. Pada perusahaan skala besar, level strategi tersebut meliputi *corporate strategy*, *business strategy*, dan *functional strategy*. Antara level strategi yang satu dan yang lain hendaknya saling terkait dan terintegrasi secara total agar perusahaan mampu meraih tujuan secara optimal.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pada unit bisnis tunggal, pihak top manajemen tidak hanya bertanggung jawab untuk menentukan *corporate strategy*, melainkan juga *business strategy*. Strategi bisnis tunggal dikemukakan oleh
 - A. Sheelen dan Hunger
 - B. Ackerman dan Rosenblum
 - C. Boseman dan Phatak
 - D. Uyerhoeven

- 2) Manajemen perusahaan besar yang memiliki aneka unit bisnis terbagi dalam tingkatan-tingkatan strategi. Tingkatan yang bertugas menentukan arah dan keterpaduan perusahaan adalah
 - A. *marketing strategy*
 - B. *functional strategy*
 - C. *bussines strategy*
 - D. *corporate strategy*

- 3) Dalam menentukan strategi korporat, terdapat proses yang bertujuan untuk mengembangkan sosok perusahaan. Kegiatan tersebut termasuk dalam
 - A. *strategic profile*
 - B. *societal strategy*
 - C. *production strategy*
 - D. *strategic business*

- 4) Pendefinisian bisnis berkaitan dengan gambaran tentang pilihan dasar ruang lingkup operasi. Operasi yang mengarah pada keterkaitan berbagai aktivitas berdasarkan alasan tertentu bersifat
- horizontal
 - vertikal
 - geografis
 - area
- 5) Divisionalisasi organisasi perusahaan diperlukan seiring dengan pertumbuhan usaha strategi. Pada peringkat divisi, dikenal dengan
- strategic bussines unit*
 - fungisional strategy*
 - corporate strategy*
 - marketing strategy*
- 6) Efisiensi biaya di bidang produksi akan berpengaruh terhadap besarnya harga pokok produk yang dijual. Strategi yang dijalankan oleh bidang produksi tersebut termasuk
- strategic bussines*
 - fungisional strategy*
 - corporate strategy*
 - marketing strategy*

Pilihan ganda kompleks

- 1 dan 2 benar
 - 1 dan 3 benar
 - 2 dan 3 benar
 - semuanya benar
- 7) Unsur-unsur yang termasuk proses yang berkaitan dengan sosok perusahaan adalah pendefinisian
- bisnis
 - sosok persaingan
 - konsep
- 8) Perusahaan yang memiliki aneka unit bisnis meliputi
- corporate strategy*
 - bussines strategy*
 - funcional strategy*

Pilihan ganda analisis hubungan antarhal

- A. pernyataan benar, alasan benar, dan keduanya menunjukkan hubungan sebab akibat
 - B. pernyataan benar dan alasan benar, tetapi tidak menunjukkan hubungan sebab akibat
 - C. salah satu dari pernyataan tersebut salah
 - D. kedua pernyataan salah
- 9) Pendefinisian sosok persaingan berkaitan dengan sikap mental dan perilaku serta gaya kepemimpinan.

sebab

Strategy profile diperlukan dalam rangka proses strategi korporat.

- 10) Strategi fungsional berkaitan dengan memaksimalkan sumber daya secara produktif.

sebab

Strategi fungsional disusun oleh top manajemen berdasarkan pengamatan.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

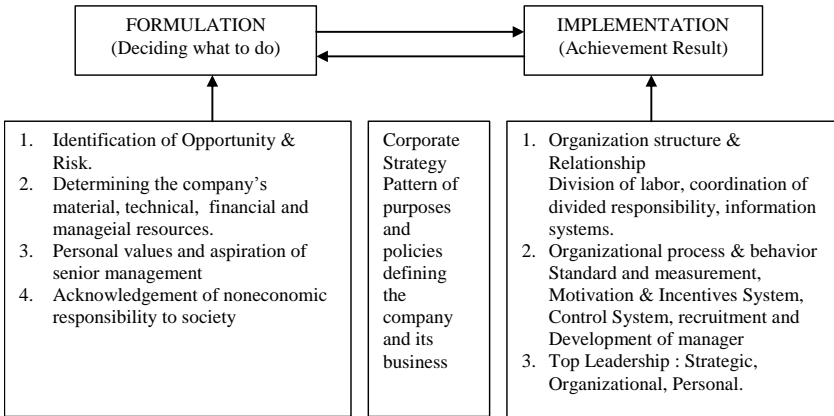
Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3**Proses Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis**

Sebelum memasuki Kegiatan Belajar 3, penulis mengucapkan selamat kepada mahasiswa yang telah memahami keterkaitan antara level strategi yang satu dan yang lain. Pemahaman tersebut diperlukan agar bisa melihat keterpaduan konsep ataupun aplikasi berbagai level strategi dalam meraih tujuan perusahaan. Kegiatan belajar berikut ini berusaha mengajak para mahasiswa untuk memahami secara mendalam serangkaian proses dalam manajemen strategi dan kebijakan bisnis.

Proses strategi berkaitan dengan sederet pertanyaan yang mencakup bagaimana dan kapan suatu strategi dirumuskan; siapa yang akan merumuskannya; apakah strategi perlu dibuat, dianalisis, dan diimplementasikan; bagaimana mengevaluasi keberhasilan strategi; dan siapa saja yang terlibat dalam berbagai aktivitas tersebut. Pada umumnya, buku teks strategi dan kebijakan bisnis menggambarkan strategi sebagai suatu proses yang meliputi tahapan analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, hingga evaluasi dan pengawasan strategi. Pada tahapan proses awal, adanya analisis lingkungan mengarah pada identifikasi tentang peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi dari lingkungan eksternal perusahaan serta posisi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki berdasarkan analisis lingkungan internal organisasi perusahaan. Pada tahap formulasi, strategi visi dan misi perusahaan akan mendasari tujuan dan strategi yang akan dipilih ataupun kebijakan yang akan diambil oleh pihak manajemen perusahaan. Pada tahap implementasi, strategi yang telah dirumuskan kemudian dijabarkan dalam bentuk program ataupun prosedur pelaksanaan beserta anggaran yang diperlukan dengan mempertimbangkan faktor kepemimpinan dan budaya organisasi serta pemanfaatan sistem informasi yang menunjang pelaksanaan strategi dan kebijakan perusahaan. Akhirnya, pada tahap evaluasi dan pengawasan, di samping ditetapkan standar keberhasilan strategi, juga dianalisis tentang kesenjangan yang terjadi di antara perumusan dan implementasi strategi serta penentuan proses tindak lanjut atas penyimpangan yang terjadi dalam proses implementasi tersebut.

Berikut ini disajikan sebuah model tentang proses manajemen strategi dengan melihat pola hubungan antara formulasi strategi dan implementasi strategi.



Sumber: K.R. Andrews. (1980). *The Concept of Corporate Strategy. Revised Edition.* Homewood, Illionis: Richard, D. Irwin, Inc.

Gambar 1.4
Pola Hubungan Formulasi dan Implementasi Strategi

Dari Gambar 1.4, secara substantif, prinsip dari formulasi strategi merupakan suatu aktivitas yang meliputi identifikasi dari peluang dan ancaman dalam lingkungan perusahaan berikut membuat estimasi tentang alternatif yang bisa dilihat. Sebelum suatu pilihan dapat dibuat, kekuatan dan kelemahan perusahaan hendaknya diukur seiring dengan sumber daya tersedia. Potensi kemampuan aktual dari perusahaan untuk memanfaatkan peluang kebutuhan pasar ataupun menanggulangi berbagai risiko yang dihadapi membuahkan estimasi tentang tujuan yang mungkin bisa diraih.

Alternatif strategi yang berkaitan dengan kemampuan memanfaatkan peluang dan kejelian dalam menanggulangi risiko tersebut, menurut Andrew (1980), dikatakan sebagai strategi ekonomi. Tinggi rendahnya tingkat keberanian untuk memasuki peluang ataupun mengambil risiko sangat tergantung pada sasaran profit yang bisa diperoleh. Dalam proses formulasi strategi tersebut, terdapat proses untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan sehubungan dengan peluang lingkungan dan menentukan apa yang mampu dilakukan berdasarkan kekuatan yang dimiliki.

Keputusan tentang strategi yang akan diambil bergantung pada keseimbangan optimal yang bisa dicapai sehubungan dengan kedua pertimbangan tersebut. Di samping itu, keputusan strategis juga perlu mempertimbangkan alternatif apa yang dikehendaki pihak eksekutif bersama para stafnya. Hal-hal yang berkaitan dengan nilai pribadi, aspirasi, dan yang ideal bagi seseorang hendaknya ikut mempertimbangkan pilihan akhir suatu sasaran. Jadi, kemauan untuk bertindak dari pihak eksekutif perusahaan hendaknya tercakup dalam keputusan strategis.

Akhirnya, pilihan strategi juga tidak bisa dilepaskan dari aspek etika, antara lain yang berhubungan dengan tanggung jawab sosial perusahaan. Adanya pemikiran tentang *stakeholder* (bukan *stockholder*), misalnya, merupakan upaya untuk memperhatikan tanggung jawab sosial tersebut. Jika pada masa lalu para eksekutif hanya memperhatikan kepentingan *stockholders* (pemegang saham), sekarang mereka harus menyadari kepentingan pada *stakeholders*. Pengertian *stakeholder* adalah semua pihak yang berkepentingan dengan aktivitas perusahaan dalam memproduksi barang ataupun jasa. Pihak-pihak tersebut, misalnya, para pemasok, para konsumen, para kreditor, pihak pemerintah, para karyawan perusahaan, organisasi serikat pekerja, dan sebagainya. Keputusan yang diambil, di samping tidak bertentangan dengan kepentingan mereka, hendaknya diupayakan agar mampu memenuhi apa yang mereka perlukan. Beberapa alternatif kemungkinan akan dipertimbangkan oleh pihak eksekutif sehubungan dengan faktor pelayanan bagi kebutuhan berbagai pihak sebelum memilih strategi.

Keempat unsur tersebut secara terpadu akan menentukan apa yang hendaknya dilakukan perusahaan dalam membuat formulasi strategi. Suatu contoh yang cukup spektakuler, misalnya strategi yang ditempuh perusahaan mobil Honda dan Toyota di Amerika Serikat. Kedua perusahaan tersebut mengembangkan suatu strategi yang disebut *transplant* atau pabrik transnasional. Langkahnya antara lain mengeksport mobil yang diproduksi di AS ke negaranya sendiri (Jepang). Dengan langkah ini, kedua perusahaan berupaya memberi kesan kepada Pemerintah AS akan sumbangsih untuk mengurangi defisit neraca pembayaran negara tersebut. Memang, selama ini, nilai ekspor mobil Honda *made in Ohio* tidak hanya berhenti di situ. Kegiatan ekspor tersebut membawa nama Amerika memasuki pasar di Taiwan. Padahal, selama ini, pihak Taiwan menolak masuknya mobil Jepang ke negeri tersebut. Akan tetapi, dengan *power* legitimasi yang didapat dari

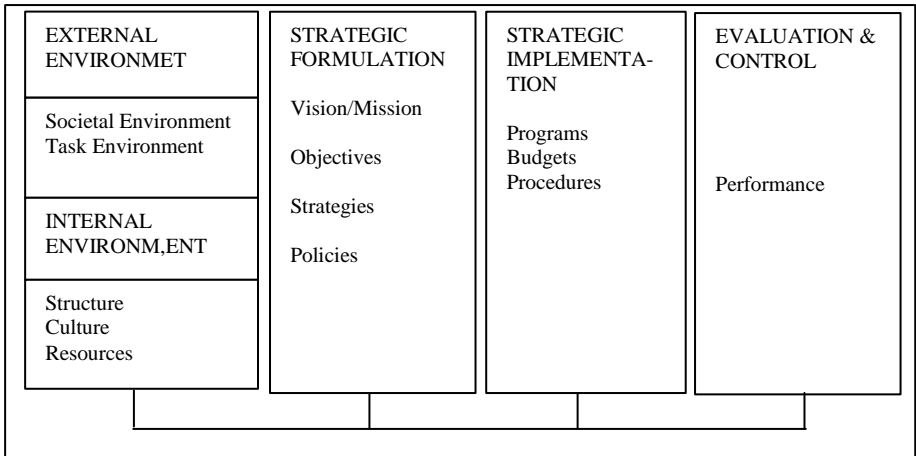
Amerika, akhirnya mobil Honda dan Toyota merajai pemasaran mobil di Taiwan. Di satu sisi, perusahaan tersebut memenuhi tanggung jawab sosialnya kepada pemerintah setempat. Di sisi lain, perusahaan mampu menerobos peluang di negara lain. Lebih dari itu, pihak perusahaan juga secara jeli mampu menanggulangi risiko sanksi dari pemerintah setempat karena sumbangan devisa yang cukup besar ataupun kesempatan kerja yang disediakan bagi penduduk negeri pusat kegiatan bisnisnya.

Aspek penting kedua dalam strategi adalah implementasi strategi yang meliputi serangkaian aktivitas yang sebagian besar merupakan aktivitas yang bersifat administratif. Disebutkan oleh pencetus model tersebut, antara lain yang berkaitan dengan struktur dan hubungan dalam organisasi, proses dan perilaku organisasi, serta kepemimpinan puncak memengaruhi pelaksanaan strategi secara keseluruhan. Struktur organisasi menunjang kinerja tugas secara efektif apabila didukung oleh sistem informasi dan antara hubungan yang terkoordinasi di antara subaktivitas yang terbagi. Pengukuran kerja dalam proses organisasi, pengaturan kompensasi, ataupun pengembangan manajemen yang tercakup dalam sistem insentif dan pengawasan hendaknya bertumpu pada perilaku yang dibutuhkan bagi kepentingan organisasi. Oleh karena itu, peran kepemimpinan juga ikut menentukan keberhasilan mencapai sasaran strategi. Jika mengacu pada contoh strategi dari perusahaan mobil Honda dan Toyota, pembenahan struktur organisasi memang amat diperlukan. Berbagai kegiatan ekspor yang dilakukan perusahaan, misalnya, memerlukan penambahan struktur organisasi, khususnya yang berkaitan dengan penempatan agen-agen perusahaan di negara lain. Jaringan sistem informasinya juga semakin meluas. Berbagai informasi yang berkaitan dengan kebutuhan konsumen ataupun persediaan produk beserta suku cadangnya hendaknya senantiasa dipenuhi dengan memuaskan. Pembukaan agen perusahaan di negara lain dengan menempatkan para manajer ekspatriat juga memerlukan persiapan tersendiri. Faktor kepemimpinan sungguh ikut menentukan keberhasilan seseorang dalam memimpin suatu organisasi dengan manajemen lintas budaya. Pelatihan tentang *cross-cultural management* biasanya diberikan sebagai bekal bagi mereka yang akan bertugas di mancanegara. Berbagai persiapan tersebut diperlukan agar implementasi strategi yang dilakukan mampu mencapai sasaran strategi yang telah dirumuskan.

Pada Gambar 1.5, khususnya pada kotak yang di tengah, ditunjukkan strategi perusahaan yang mencakup pola tujuan dan kebijakan serta

pendefinisian bisnis perusahaan. Tujuan perusahaan dapat ditetapkan setelah proses formulasi strategi dengan mempertimbangkan keempat unsur yang kemudian diikuti dengan berbagai kebijakan sebagai pedoman untuk mengimplementasikan strateginya. Adapun yang dimaksud dengan pendefinisian bisnis perusahaan adalah memikirkan secara lebih mendalam bagaimana sosok bisnis yang kini sedang dijalankan perusahaan. Kembali mengambil contoh kasus perusahaan mobil Honda dan Toyota di atas, langkah strategi *transplants* juga memerlukan pendefinisian bisnis. Jika pada kegiatan sebelumnya pihak Honda ataupun Toyota mengarahkan hasil produksinya khusus untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam negeri AS, dengan adanya wawasan baru mereka menjadikan usahanya di AS sebagai pusat manufaktur. Sementara itu, pasar yang ingin dijangkau sekarang meliputi seluruh dunia. Produk Honda Accord dan Civic dua pintu yang kurang laku di AS kini justru laku sebagai mobil kelas atas di Eropa. Pendefinisian kembali tentang bisnis perusahaan merupakan filosofi yang mendasar tentang tujuan. Ternyata, hal ini amat diperlukan dalam rangka mengantisipasi peluang ataupun risiko yang akan dihadapi sesuai dengan perubahan lingkungan.

Filosofi yang mendasari tujuan perusahaan tersebut sama dengan istilah *mission* berdasarkan model manajemen dari Thomas Wheelen dan David Hunger (1986). Dalam model ini, filosofi tersebut tercakup dalam ruang lingkup formulasi strategi. Adapun model manajemen strategi dari Wheelen dan Hunger bisa dilihat pada gambar berikut ini.



Sumber: Thomas Wheelen dan David Hunger. 1987. *Strategic Management*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.

Gambar 1.5 Model Manajemen Strategi

Agak berbeda dengan model dari Andrew, pada model di atas, Wheelen dan Hunger membagi proses manajemen strategi ke dalam empat aspek: analisis lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengawasan. Jadi, secara lebih tegas, kedua pakar tersebut mengemukakan perlunya analisis lingkungan sebelum bisa memformulasikan suatu strategi.

Hal ini tampak pada kotak paling kiri model tersebut. Kita dapat melihat bahwa proses manajemen strategi dimulai dengan melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal. Dengan analisis tersebut, diharapkan dapat diperoleh suatu wawasan tentang bagaimana pengaruh lingkungan terhadap masa depan perusahaan.

Sebuah model proses manajemen strategi yang lain sebagai suatu proses tahapan strategi telah dikemukakan oleh Borseman dan Phatak (1989). Hal tersebut bisa dilihat pada gambar berikut ini.

Assessment of Organization Strengths Weakness Opportunities & Threats	Formula tion of Organiza tion mission	Formu la tion of Organiza tion Phi losophy & Policies	Determi nation of Strategic Objectives	Determi nation of Orgazation Strategy	Implemen tation of Organiza tion Stra tegy	Control of Organization Strategy
---	---------------------------------------	---	--	---------------------------------------	--	----------------------------------

feedback, feedforward, and recycle

Sumber: Glen Boseman dan Arvind Phatak. 1989. *Strategic Management, Text & Cases*. New York: John Wiley & Sons.

Gambar 1.6
Proses Manajemen Strategi

Jika dibandingkan model dari Wheelen & Hunger, sebenarnya model dari Boleman & Phatak ini hampir sama. Namun, dalam proses awal, tidak disebutkan adanya penaksiran (*assessment*) terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Sebenarnya, penaksiran ini sama halnya dengan analisis terhadap situasi lingkungan. Taksiran tentang kekuatan dan kelemahan organisasi merupakan kesimpulan dari hasil analisis lingkungan internal. Dengan adanya pengukuran terhadap sumber daya yang dimiliki perusahaan, akan bisa diketahui besar kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Ukuran kekuatan yang dimaksud di sini tidak hanya mencakup kemampuan di bidang keuangan, melainkan juga kekuatan di bidang sumber daya manusia, produksi, pemasaran, litbang, dan termasuk pula kekuatan struktur ataupun kultur perusahaan. Suatu kultur perusahaan yang kuat, misalnya, merupakan wahana yang ampuh bagi komitmen seluruh anggota organisasi terhadap strategi dan kebijakan perusahaan.

Taksiran tentang peluang dan ancaman organisasi merupakan hasil kesimpulan dari analisis lingkungan eksternal. Misalnya, peluang untuk memasuki bisnis baru akan sangat tergantung sejauh mana perusahaan mengantisipasi perkembangan lingkungan yang menjanjikan peluang tersebut. Tanpa adanya antisipasi lingkungan, tidak mungkin bisa ditemukan peluang tersebut, seperti halnya ketidakmampuan perusahaan untuk memahami ancaman dari luar perusahaan. Suatu perusahaan yang sudah mapan sering kali lalai dengan tugas antisipatif ini. Tanpa disadari, kemajuan pihak pesaing sudah semakin besar dan mampu berperan sebagai pemimpin pasar.

Seperti halnya dengan pendapat Wheelen dan Hunger, setelah penaksiran tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan serta penaksiran tentang peluang dan ancaman yang dihadapi, misi organisasi dirumuskan. Namun, penempatan kebijakan dalam model Borseman dan Phatak tampaknya disejajarkan dengan filosofi organisasi pada kotak ketiga. Berarti kebijakan yang dibuat di sini lebih bersifat makro, mendahului langkah pemilihan strategi. Kebijakan seperti ini biasanya lebih banyak diterapkan dalam organisasi pemerintahan. Misalnya, garis-garis besar haluan negara (GBHN) pada hakikatnya merupakan kebijakan yang bersifat makro. Berdasarkan kebijakan makro tersebut, baru disusun strategi pembangunan melalui tahapan pembangunan lima tahunan. Dalam kerangka pemikiran Wheelen dan Hunger yang sama halnya dengan pemikiran Christensen, Andrew, ataupun Glueck, suatu kebijakan baru dibuat setelah suatu strategi dirumuskan. Sebagaimana telah dijelaskan di Kegiatan Belajar 1, suatu kebijakan merupakan pedoman yang diperlukan anggota organisasi dalam bertindak di kala menghadapi suatu situasi yang spesifik. Misalnya, untuk mengimplementasikan suatu strategi merger, haruslah dibuat suatu kebijakan di bidang keuangan. Dalam perubahan struktur perusahaan yang kini bergabung, sangat diperlukan suatu pedoman tentang bagaimana pengalokasian dana akan dilakukan. Demikian pula berdasarkan strategi baru, akan muncul pula kebijakan-kebijakan baru yang diperlukan.

Proses penentuan tujuan strategis haruslah dipertimbangkan antara tujuan yang ingin dicapai dan filosofi perusahaan agar tujuan strategi yang dipilih memang sesuai dengan kondisi internal perusahaan. Tujuan strategis diperlukan agar para manajer memiliki standar hasil yang ingin dicapai oleh strategi tersebut. Tujuan strategis ini merupakan sasaran akhir yang diharapkan mampu digapai perusahaan sesuai dengan misi yang diembannya. Berdasarkan tujuan strategis tersebut, ditentukanlah strategi organisasi. Strategi organisasi meliputi strategi di tingkat *sosietal*, tingkat korporat, strategi unit bisnis, dan strategi fungsional. Strategi *sosietal* ini sehubungan dengan kepentingan di antara perusahaan dan lingkungan eksternalnya. Biasanya, pihak dewan komisaris yang akan memikirkan masalah strategi ini. Strategi korporat menjadi tanggung jawab pihak top manajemen, sedangkan strategi unit bisnis merupakan tanggung jawab pimpinan divisi perusahaan. Untuk tanggung jawab strategi fungsional, biasanya diserahkan kepada para manajer departemen. Selanjutnya, proses terakhir meliputi implementasi

strategi organisasi dalam rangka pengoptimalan usaha pencapaian tujuan strategi organisasi.

Proses strategi dan kebijakan bisnis ternyata mencakup tiga aspek penting, yakni pemikiran strategis, formasi strategis, dan aspek perubahan. Pemikiran strategis dalam proses tersebut tampak pada proses identifikasi permasalahan melalui analisis lingkungan yang dilakukan, mendiagnosis permasalahan tersebut, merumuskan permasalahan yang relevan, serta merealisasikannya ke dalam kegiatan implementatif sehingga solusi yang diinginkan bisa menjadi kenyataan. Aspek formasi strategi mencakup penentuan misi, pemahaman lingkungan eksternal dan lingkungan internal, penciptaan opsi dan pemilihan strategi, serta pengambilan langkah tindakan dan penilaian terhadap kinerja yang dihasilkan. Aspek perubahan strategi diperlukan agar perusahaan mampu menangkap peluang dan bisa menghadapi tantangan dengan berhasil. Perubahan yang dilakukan bisa terkait dengan sistem bisnis ataupun sistem organisasi perusahaan. Perubahan sistem bisnis berkenaan dengan cara perusahaan tersebut mengendalikan kegiatan bisnisnya melalui konfigurasi dari sumber daya, aktivitas meraih nilai tambah, serta bagaimana menawarkan produk atau jasa yang lebih bermanfaat bagi konsumen. Perubahan sistem organisasi mencakup perubahan struktur, proses, ataupun kultur organisasi. Berbagai perubahan yang dilakukan, di samping bermanfaat bagi keberlangsungan hidup perusahaan, juga meningkatkan pertumbuhan seiring dengan upaya perusahaan untuk memenangkan persaingan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Diskusikan dengan teman Anda tentang keterkaitan antara formulasi dan implementasi strategi!
- 2) Diskusikan dengan teman Anda tentang peluang dan risiko bagi perusahaan bank di Indonesia pada dewasa ini!
- 3) Diskusikan dengan teman Anda tentang perbedaan antara strategi ekonomi dan aspek nonekonomi dalam rangka merumuskan strategi!
- 4) Seandainya Anda menduduki jabatan eksekutif suatu perusahaan, diskusikanlah dengan teman Anda manakah yang akan lebih Anda

utamakan: menentukan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan sehubungan dengan adanya peluang lingkungan atau menentukan apa yang mampu dilakukan berdasarkan kekuatan sumber daya yang dimiliki perusahaan!

- 5) Diskusikan dengan teman Anda tentang kelebihan dari strategi *transplant* yang dipilih perusahaan mobil Honda dan Toyota. Dua perusahaan tersebut menjadikan kegiatan bisnisnya di AS sebagai pusat manufaktur dan mengembangkan ekspornya ke seluruh dunia!
- 6) Diskusikan dengan teman Anda tentang perbedaan pemikiran antara model manajemen strategi menurut Andrew dan model manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger!
- 7) Diskusikan pula perbedaan pemikiran model manajemen strategi dari Wheelen dan Hunger dengan Borseman dan Phatak!
- 8) Diskusikan dengan teman Anda apakah suatu kebijakan bisnis itu dibuat sebelum atau sesudah strategi perusahaan dipilih terlebih dahulu!
- 9) Diskusikan dengan teman Anda tentang makna dari tujuan strategis jika dikaitkan dengan filosofi organisasi perusahaan!
- 10) Diskusikan dengan teman Anda bagaimana proses implementasi strategi dan kebijakan bisnis!
- 11) Diskusikan pula tentang bagaimana proses evaluasi dan pengawasan atas strategi dan kebijakan bisnis yang telah dicanangkan!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Formulasi strategi merupakan suatu keputusan tentang apa yang harus dilakukan, sedangkan implementasi strategi merupakan langkah untuk mencapai hasil strategi tersebut (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 2) Salah satu contoh peluang: jumlah penduduk yang besar sehingga membuka peluang jumlah penabung yang besar risiko: kredit macet (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 3) Strategi ekonomi berkaitan dengan kemampuan memanfaatkan peluang dan kejelian dalam menanggulangi risiko (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 4) Anda harus membuat skala prioritas (selanjutnya diskusikan dengan teman Anda).
- 5) Strategi *transplant* bagi Pemerintah AS bertujuan mengurangi defisit neraca pembayaran, sedangkan bagi Jepang, strategi tersebut mampu menaikkan tingkat produksi yang diinginkan (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).

- 6) Kenneth R Andrew membagi model manajemen menjadi dua, yaitu formulasi dan implementasi. Sementara itu, Thomas Wheeten dan David Hunger membagi proses manajemen strategi menjadi empat, yaitu analisis lingkungan eksternal dan internal, implementasi strategi, evaluasi, serta pengawasan (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 7) Model manajemen strategi Glen Boseman dan Arvind Phatak: penaksiran terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, kemudian proses formulasi, implementasi, dan pengawasan (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 8) Pahami benar materi pada kegiatan belajar ini.
- 9) Untuk proses penentuan tujuan strategi, harus dipertimbangkan antara tujuan yang ingin dicapai dan filosofi perusahaan agar tujuan strategi yang dipilih sesuai dengan kondisi internal perusahaan (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 10) Implementasi strategi merupakan terjemahan dari rumusan strategi yang biasanya dilakukan sesuai dengan bidang tanggung jawab masing-masing departemen (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).
- 11) Proses evaluasi dan pengawasan atas strategi dan kebijakan bisnis dilakukan sejak rumusan strategi itu dibuat. Proses tolok ukur tersebut dibuat untuk melihat antara pencapaian hasil dan tujuan yang diharapkan (silakan Anda mengembangkan jawaban ini).



RANGKUMAN

Secara umum, proses manajemen strategi diawali dengan membuat analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Dengan analisis tersebut, akan diperoleh suatu visi tentang prospek bisnis yang sedang ditekuni di masa depan. Berdasarkan wawasan tersebut, strategi perusahaan bisa dirumuskan antara lain dengan menentukan misi dan tujuan organisasi, pemilihan strategi, serta berbagai kebijakan yang diperlukan. Pada langkah implementasi, strategi, dan kebijakan yang dicanangkan, kemudian dituangkan dalam bentuk program kegiatan. Berbagai aspek yang berkaitan dengan prosedur pelaksanaan, perumusan anggaran, pembenahan manajemen sistem informasi, ataupun kepemimpinan dan budaya organisasi juga harus mendapatkan perhatian dalam mengoperasionalkan strategi ini. Akhirnya, suatu strategi juga perlu dievaluasi agar apa yang dirumuskan ataupun diimplementasikan bisa mencapai sasaran secara optimal.

**TES FORMATIF 3**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Proses menentukan pilihan strategi tidak dapat terlepas dari pemikiran yang berhubungan dengan *stakeholder*. Proses tersebut termasuk dalam aspek
 - A. identifikasi kekuatan dan kelemahan
 - B. tanggung jawab nonekonomi
 - C. kepemimpinan
 - D. strategi ekonomi

- 2) Sistem informasi yang efektif dan koordinasi terpadu antara bagian merupakan hal penting dalam struktur organisasi. Aspek-aspek tersebut adalah bagian dari
 - A. formulasi strategi
 - B. implementasi strategi
 - C. strategi korporat
 - D. strategi bisnis

- 3) Pendefinisian bisnis sangat diperlukan dalam rangka mengantisipasi peluang dan ancaman. Filosofi yang mendasari tujuan perusahaan dalam rangka pendefinisian kembali bisnis disebut
 - A. misi
 - B. visi
 - C. *performance*
 - D. *culture*

- 4) Analisis lingkungan sangat berpengaruh dalam pembentukan wawasan mengenai kemungkinan yang akan terjadi di masa depan. Pengertian tersebut dikenal dengan istilah
 - A. misi
 - B. visi
 - C. *performance*
 - D. *culture*

- 5) Berdasarkan tujuan strategi yang ditentukan organisasi, terdapat strategi yang berhubungan dengan kepentingan antara perusahaan dan lingkungan eksternalnya. Strategi dimaksud adalah
 - A. strategi unit bisnis
 - B. strategi korporat

- C. strategi fungsional
- D. strategi *sosietal*

Pilihan ganda kompleks

- A. 1 dan 2 benar
 - B. 1 dan 3 benar
 - C. 2 dan 3 benar
 - D. semua benar
- 6) Unsur-unsur yang termasuk dalam tiga formulasi strategi sesuai dengan model manajemen strategi adalah
- 1. misi
 - 2. objek
 - 3. *culture*
- 7) Aspek-aspek yang terkandung dalam implementasi strategi adalah
- 1. program
 - 2. anggaran
 - 3. prosedur
- 8) Hal-hal yang termasuk dalam analisis lingkungan internal ialah
- 1. *structure*
 - 2. *culture*
 - 3. *resource* (ketiga jawaban benar?)

Pilihan ganda analisis hubungan antarhal

- A. pernyataan benar, alasan benar, dan keduanya menunjukkan hubungan sebab akibat
 - B. pernyataan benar dan alasan benar, tetapi tidak menunjukkan hubungan sebab akibat
 - C. salah satu dari pernyataan tersebut salah
 - D. kedua pernyataan salah
- 9) Formulasi strategi merupakan suatu aktivitas yang meliputi perumusan tujuan dan kebijakan organisasi.

sebab

Formulasi strategi berhubungan dengan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

10) Tujuan strategis yang dipilih harus sesuai dengan kondisi internal perusahaan.

sebab

Tujuan strategis dibutuhkan agar para manajer memiliki standar hasil yang ingin dicapai.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 4. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 4

Analisis SWOT, Analisis Bersaing, dan Analisis Portofolio

Penulis sungguh menghargai dedikasi mahasiswa dalam menekuni kegiatan belajar sebelumnya sehingga secara komprehensif kini Anda menguasai pemahaman proses manajemen strategi dan kebijakan bisnis. Dalam kegiatan belajar berikut ini, kami mengajak Anda untuk menitik lebih dalam mengarungi proses tersebut, mulai dari proses awal menuju perumusan suatu strategi. Untuk memudahkan langkah suatu perusahaan dalam merumuskan strategi dan kebijakan usahanya, diperlukan beberapa alat analisis strategis berupa analisis SWOT, analisis bersaing, dan analisis portofolio. Berbagai alat analisis ini diperlukan agar mahasiswa memperoleh suatu gambaran tentang profil atau semacam potret diri dari perusahaan tersebut dalam keberadaannya di tengah lingkungannya. Pemahaman atas posisi keberadaan ini amatlah penting. Hal ini dilakukan agar perusahaan tidak terjebak pada pertimbangan intuitif semata yang sering kali jauh dari realitas yang sedang dihadapi dalam merumuskan strategi.

A. ANALISIS SWOT

Salah satu alat analisis strategis yang sudah sangat populer disebut dengan analisis SWOT, yakni singkatan dari *strengths*, *weakness*, *opportunities*, dan *threats* (kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan/ancaman). Menurut pendapat Pearce dan Robinson (1996), analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan serta faktor-faktor peluang dan ancaman dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Asumsi dari analisis ini adalah suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Yang dimaksud dengan kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, ataupun keunggulan-keunggulan lain yang menyebabkan perusahaan tersebut memiliki kemampuan untuk meraih kemenangan dalam persaingan.

Beberapa kriteria yang dipakai dalam menentukan faktor kekuatan adalah apakah perusahaan tersebut memiliki kompetensi yang berbeda,

memiliki sumber daya finansial yang cukup, memiliki keterampilan yang lebih unggul, memiliki pemikiran yang baik tentang kepentingan para pembeli, suatu pengetahuan atau pengalaman memimpin pasar, memiliki akses skala ekonomi, memiliki keunggulan teknologi, memiliki kemampuan inovasi produk, memiliki keunggulan biaya, serta memiliki keunggulan manajemen. Sementara itu, yang dimaksud dengan kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang bisa menghambat efektivitas kinerja perusahaan. Beberapa kelemahan tersebut antara lain adalah tidak adanya arah strategi yang jelas, posisi persaingan yang lemah, kurang adanya bakat manajerial, tidak memiliki keterampilan utama atau kompetisi, ketidakmampuan mengimplementasikan strategi, berbagai problema operasional intern, terlalu sempitnya lini produk, kelemahan citra pasar, ketidakmampuan sumber dana yang diperlukan untuk mengubah citra pasar, ketidakmampuan sumber dana yang diperlukan untuk mengubah strategi, serta biaya per unit yang relatif lebih tinggi daripada pihak pesaing.

Dengan melihat kedua faktor internal tersebut, pihak perusahaan bisa mengukur sejauh mana potensi daya ataupun tingkat kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Dari kaca mata lingkungan internal, perlu diantisipasi adanya peluang dan ancaman. Yang dimaksud dengan peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Beberapa kriteria yang diperlukan untuk melihat adanya peluang adalah apakah terdapat kelompok pelanggan tambahan, terdapatnya kesempatan untuk memasuki pasar atau segmen baru, perkembangan lini produk untuk memperluas jangkauan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan, keberagaman produk yang terkait, peluang mengadakan integrasi vertikal, kemampuan bergerak ke arah kelompok strategis yang lebih baik, kecepatan pertumbuhan pasar, dan sebagainya. Sementara itu, yang dimaksud dengan ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Potensi ancaman eksternal ini meliputi ancaman dari para pendatang baru, meningkatnya skala produk substitusi, lambatnya pertumbuhan pasar, berbagai kebijakan larangan dari pihak pemerintah, meningkatnya tekanan dalam persaingan, terjadinya resesi atau keguncangan dalam dunia usaha, meningkatnya posisi tawar-menawar dari pihak pelanggan ataupun pemasok, adanya perubahan selera dan kebiasaan pelanggan, berbagai perubahan demografi, dan sebagainya.

Dengan analisis SWOT yang berarti mengidentifikasi secara sistematis keempat faktor tersebut, akan bisa ditemukan adanya langkah formulasi strategi yang lebih tepat. Menurut pendapat Person dan Robin (1996), berdasarkan analisis SWOT, bisa dipilih beberapa pertimbangan strategis sebagaimana bisa dilihat pada diagram sebagai berikut.



Sumber: John A. Pearce & Richard B. Jr. Robinson. 1995. *Manajemen Strategik*, terj. Agus Mantana. Jakarta: Penerbit Bina Aksara.

Gambar 1.7
Diagram Analisis SWOT

B. ANALISIS BERSAING

Ada dua macam pentingnya analisis bersaing yang dikemukakan oleh Thompson dan Strickland (1987). Pertama, strategi yang baik tak akan bisa diformulasikan tanpa memiliki pemahaman yang luas tentang pesaing. Sungguh ironis jika kita ingin mengalahkan para pesaing tanpa mengetahui strategi yang mereka gunakan dan keunggulan-keunggulan dalam persaingan. Alasan yang kedua karena adanya saling ketergantungan interdependensi di antara strategi para pesaing. Keberhasilan memilih strategi yang terbaik tergantung pada pilihan di antara yang telah diambil pihak pesaing.

Pandangan dari sudut penguasaan pangsa pasar memerlukan tiga macam pertimbangan yang harus dianalisis. Pertimbangan yang pertama, sejauh mana pertumbuhan pangsa yang bisa diraih. Suatu analisis yang berkaitan dengan komitmen terhadap pengembangan investasi dan kapasitas baru dibutuhkan seiring dengan pertumbuhan industri. Pertimbangan yang kedua, sejauh mana kemampuan mempertahankan pangsa pasar. Di samping melihat kemampuan memelihara pelanggan, juga kemampuan untuk tumbuh pada

tingkat pertumbuhan industri. Ketiga, kemampuan mana yang merebut pangsa pasar. Dengan berbagai upaya, diharapkan mampu melakukan penetrasi pasar dan meraih simpati dari para pelanggan baru.

Berdasarkan pandangan dari sudut posisi pasar, perlu dipertimbangkan beberapa faktor yang menunjukkan sosok perusahaan. Misalnya, upaya menjadi pemimpin pasar ditandai oleh kemampuan menguasai pangsa pasar terbesar, nama yang terkenal, reputasi yang menonjol dalam industri, menjadi pelopor inovasi yang terkemuka, dan sebagainya.

1. Berapa jumlah kerusakan yang mengikuti pendekatan strategi tertentu dan sejauh mana mereka berhasil dengan pendekatan tersebut.
2. Perbedaan dampak persaingan dari masing-masing pendekatan dan perbedaan intensitas persaingan di antara masing-masing kelompok strategi.
3. Keterampilan dan organisasi yang diperlukan untuk menerapkan setiap tipe strategi yang diikuti.
4. Jangkauan pangsa pasar dan kekuatan bersaing dari kelompok perusahaan yang menganut tipe strategi yang berbeda.

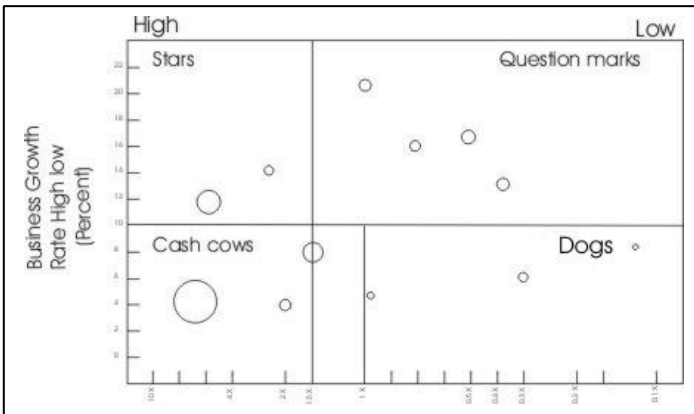
Untuk melihat prospek perkembangan pihak pesaing di masa mendatang, perlu dilihat beberapa aspek sebagai berikut.

1. Catat di mana hambatan yang dihadapi pesaing dalam meningkatkan kinerjanya. Apakah pesaing mengalami problem finansial, karya, teknologi, pangsa pasar, kualitas produk, atau aspek lain.
2. Dengarlah apa yang dikatakan pihak manajemen perusahaan pesaing tentang arah perkembangan industri dan apa yang mereka pikirkan untuk meraih sukses.
3. Pelajari strategi pihak pesaing dan sejauh mana mereka berhasil. Apakah mereka berhasil dari segi keunggulan biaya, diferensiasi produk, atau memusatkan perhatian pada hal tertentu. Sebaliknya, di mana letak kelemahan para pesaing tersebut.
4. Apa yang mereka lakukan dalam penelitian dan pengembangan produk, promosi, dan harga. Sejauh mana fleksibilitas dari strategi yang mereka ambil dan sebagainya.
5. Pelajari latar belakang dan pengalaman manajemen pesaing dalam percaturan persaingan yang semakin ketat dan sebagainya.

C. ANALISIS PORTOFOLIO

Beberapa analisis portofolio sering kali dipergunakan untuk melakukan pemetaan potensi dalam persaingan pada level strategi unit bisnis. Misalnya, analisis portofolio dari BCG (Boston Consulting Group), General Electric Business Screen, serta Product/Marketing Evolution Profolio Matrix dari Hofer & Schendel.

Empat sel matriks dari Boston Consulting Group bisa dilihat pada gambar berikut.



Sumber: Thomas Wheelen dan David Hunger. 1986. *Strategic Management and Business and Business Policy. Second Edition*. New York: Addison Wesley Publishing Company.

Gambar 1.8
The BCG Portfolio Matrix

1. Stars

Pada posisi ini, tingkat pertumbuhan bisnis tumbuh dengan cepat, sedangkan posisi persaingan relatif (pangsa pasar) sangat tinggi. Maka itu, perusahaan tersebut mempunyai kesempatan yang besar untuk selalu dan mengembangkan investasi. Ibaratnya bintangnya memang sedang terang.

2. Dogs

Kebalikan dari posisi *stars*. Di posisi *dogs*, tingkat pertumbuhan bisnis sangat rendah, sedangkan pangsa pasar yang mampu diraih sangat kecil. Perusahaan yang demikian sangat memerlukan kas untuk bisa bertahan

hidup. Bahkan, jika terpaksa, harus dilikuidasi atau ditinggalkan bisnis tersebut.

3. *Question marks*

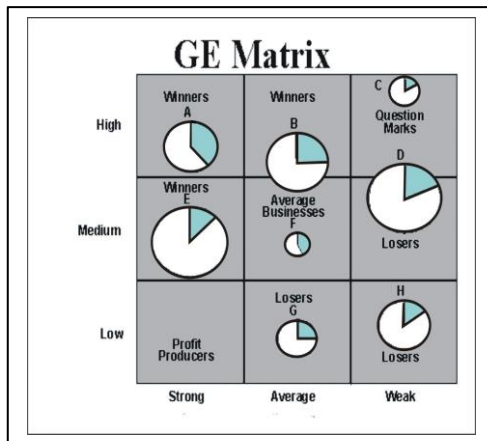
Di posisi ini, tingkat pertumbuhan bisnis sangat tinggi. Namun, pangsa pasar yang mampu dikuasai hanya sedikit. Ada kemungkinan perusahaan tersebut akan jatuh dalam posisi *dogs* apabila tingkat pertumbuhan bisnis mengalami penurunan. Suatu alternatif lain dalam posisi ini adalah meninggalkan bisnis tersebut.

4. Dalam posisi ini, sekalipun tingkat pertumbuhan bisnis rendah, tingkat pangsa pasar yang dikuasai sangat tinggi. Langkah yang paling tepat dilakukan perusahaan dalam posisi ini ibarat menjadikan perusahaan sebagai sapi perah. Artinya, karena tingkat pertumbuhan bisnis sulit ditingkatkan, dengan melakukan efisiensi, perusahaan tersebut bisa memerah hasil yang lebih tinggi.

Sembilan Sel General Electric Business Screen

Suatu matriks yang lebih rumit yang dikembangkan oleh perusahaan General Electric (GE) di bawah bimbingan Mc Kinsey bisa dilihat pada gambar berikut.

BUSINESS STRENGTH/COMPETITIVE POSITION



Sumber: Thomas Wheelen dan David Hunger

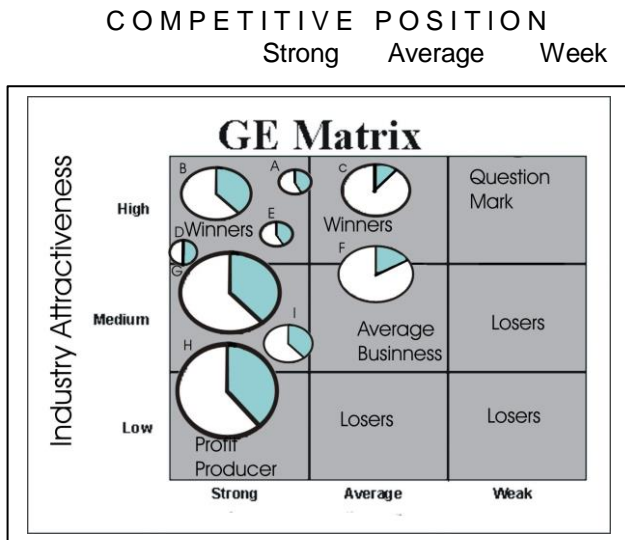
Gambar 1.9
G. E. Business Screen

GE merekomendasikan *strategic business unit* (SBU) ke dalam GE Business Screen. Hal tersebut dapat dilihat berikut ini.

- a. Menggambarkan daya tarik industri dengan cara-cara di bawah ini.
 - 1) Menyeleksi kriteria umum dari peringkat industri. Kriteria tersebut harus merupakan aspek kunci, seperti potensi pertumbuhan penjualan dan profitabilitas, pertumbuhan industri, aneka ragam pasar, harga, struktur persaingan, peran teknologi, kerentanan inflasi, finansial pelanggan, dampak energi, sosial, lingkungan, legal, dan kemanusiaan.
 - 2) Memberikan bobot atas kriteria di atas berdasarkan persepsi pihak manajemen dari segi kepentingan untuk mencapai tujuan perusahaan (dengan bobot 0,0 sampai dengan 1,0).
 - 3) Memberikan peringkat industri pada setiap kriteria mulai dari sangat atraktif/menarik hingga sangat menarik (dengan skor 1 sampai dengan 5). Kemudian, dikalikan bobot setiap kriteria tersebut dengan peringkat industri untuk mendapatkan skor bobot kriteria. Jumlahkan seluruh skor bobot tersebut untuk memperoleh skor bobot atraktif (ketertarikan = citra) industri secara keseluruhan bagi suatu SBU tertentu.
- b. Menggambarkan kekuatan bisnis/posisi bersaing dengan cara berikut.
 - 1) Mengidentifikasi faktor kunci sukses SBU dalam industri. Misalnya, pangsa pasar, tingkat pertumbuhan SBU, luasnya lini produk, efektivitas distribusi penjualan, kepemilikan, daya saing harga, efektivitas promosi dan advertensi, kapasitas dan produktivitas, fasilitas lokasi dan kebaruan, biaya bahan baku, nilai tambah, kualitas produk, posisi penelitian pengembangan, kapabilitas SDM, serta citra umum.
 - 2) Memberikan bobot pada setiap faktor kunci sesuai dengan pengaruhnya bagi perusahaan (dengan bobot 0,0 sampai dengan 1,0).
 - 3) Memberikan peringkat SBU pada setiap faktor, mulai dari paling lemah hingga yang sangat kuat dalam posisi bersaing dengan skor 1 sampai dengan 5.
 - 4) Mengalikan setiap bobot dari setiap faktor dengan peringkat SBU tersebut untuk memperoleh skor bobot. Kemudian, jumlahkan bobot tersebut untuk mengetahui kekuatan bisnis atau posisi bersaing secara keseluruhan.

- c. Menggambarkan posisi sekarang dari masing-masing SBU. Suatu saat daya tarik industri dan posisi bersaing diperhitungkan untuk setiap SBU. Posisi aktual dari seluruh SBU pada perusahaan tersebut bisa dilukiskan dalam suatu matriks sebagaimana tampak dalam sembilan sel GE Business Electric Screen di muka.

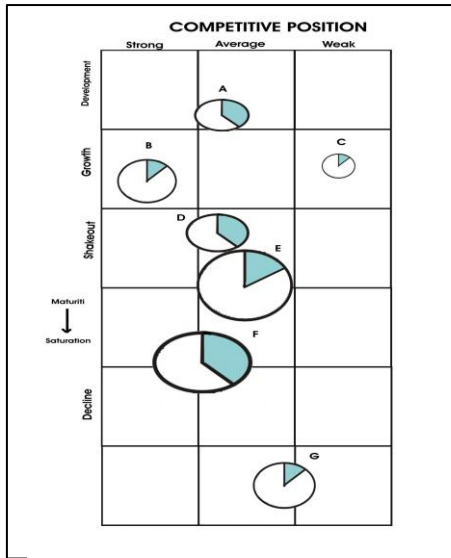
Profil perusahaan tersebut akan sangat ideal seandainya posisi dari SBU perusahaan tampak dalam matriks berikut ini.



Sumber: Thomas Wheelen dan David Hunger. 1986. *Strategic Management & Business Policy*. Edisi kedua. New York: Addison Wesley Publishing Company.

Gambar 1.10
Portofolio Perusahaan Multiindustri yang Ideal

Lima belas sel matriks evolusi produk/pasar dari Hofer bisa dilihat pada gambar berikut.



Sumber: C.W. Hofer
 Strategy. Boston: Harvard Case Service.

Business

Gambar 1.11
 Matriks Portofolio Evolusi Produk/Pasar

Dari gambar di atas, Hofer dan Schendel mencoba menjelaskan hubungan antara posisi bersaing dan tahap evolusi produk/pasar. Mereka membedakan evolusi tersebut berdasarkan rumusan tahap pengembangan, pertumbuhan, persaingan ketat, kedewasaan, dan penurunan. Sementara itu, posisi bersaing dibedakan atas kuat/rata-rata dan lemah. Posisi A merupakan posisi bisnis yang akan menjadi calon pemenang (*developing winner*). Posisi C merupakan calon pecundang (*potential loser*). Posisi E merupakan bisnis pemenang saat ini (*established winner*). Posisi F merupakan bisnis sapi perah (*cash cows*). Posisi G merupakan bisnis pecundang atau lapuk (*loser/dogs*).

Jika dibandingkan dengan portofolio matriks dari BCG ataupun GE Business Screen, akan ketebihan matriks siklus hidup dari Hofer ini. Di sana terlihat informasi yang lebih luas dalam penyebaran bisnis perusahaan melalui tahap-tahap dalam evolusi industri.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Diskusikan dengan teman Anda mengenai pentingnya alat analisis dalam merumuskan strategi perusahaan!
- 2) Diskusikan pula dengan teman Anda mengenai pengertian kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai salah satu alat analisis!
- 3) Diskusikan dengan teman Anda mengenai konsep analisis bersaing!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Alat analisis strategi dibuat untuk memudahkan langkah suatu perusahaan dalam merumuskan strategi dan kebijakan usahanya. Dengan adanya alat analisis ini, akan diperoleh gambaran atau potret diri dari perusahaan dan keberadaannya di tengah-tengah lingkungan (silakan Anda kembangkan jawaban ini).
- 2) Kekuatan: sumber daya, keterampilan, ataupun keunggulan-keunggulan lain yang menyebabkan perusahaan tersebut memiliki kemampuan untuk meraih kemenangan dalam persaingan (silakan Anda kembangkan jawaban ini).
- 3) Analisis bersaing itu penting karena adanya saling ketergantungan di antara strategi para pesaing, yaitu keberhasilan memilih strategi yang telah diambil pihak pesaing (silakan Anda kembangkan jawaban ini).



RANGKUMAN

Beberapa alat analisis diperlukan untuk memudahkan perumusan suatu strategi. Analisis SWOT dapat membantu menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dalam Kegiatan Belajar 4 ini dilengkapi dengan diagram analisis SWOT. Analisis bersaing menjelaskan daya saing perusahaan, antara lain mengenai strategi pesaing, penguasaan pangsa pasar, prospek perkembangan pesaing, dan lain-lain. Pemahaman mengenai analisis bersaing membantu

menjelaskan keunggulan dan kekurangan daya saing perusahaan. Analisis portofolio digunakan untuk melakukan pemetaan potensi dalam persaingan pada level strategi unit bisnis. Alat-alat analisis membantu menjelaskan prospek perusahaan sehingga membantu para manajer dalam mengambil keputusan.



TES FORMATIF 4

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Dalam diagram analisis SWOT, digambarkan beberapa pertimbangan strategi dengan kondisi yang berbeda-beda. Strategi yang diperlukan dengan kondisi banyak peluang, tetapi terdapat kelemahan intern yang kritis, adalah
 - A. strategi berbenah diri
 - B. strategi agresif
 - C. strategi diversifikasi
 - D. strategi defensif

- 2) Kriteria ukuran suatu perusahaan adalah memiliki sumber daya finansial yang cukup dan memiliki keterampilan yang unggul. Keunggulan manajemen termasuk
 - A. *stregths*
 - B. *weakness*
 - C. *opportunities*
 - D. *threats*

- 3) Situasi penting yang menguntungkan lingkungan perusahaan dikenal dengan istilah
 - A. *strength*
 - B. *opportunities*
 - C. *weakness*
 - D. *threats*

- 4) Analisis yang digunakan untuk melakukan pemetaan potensi dalam persaingan pada level strategi unit bisnis adalah
 - A. analisis SWOT
 - B. analisis bersaing
 - C. analisis portofolio
 - D. analisis kelembagaan

- 5) Posisi saat tingkat pertumbuhan bisnis sangat rendah, sedangkan pasar yang mampu diraih sangat kecil disebut
- stars*
 - dogs*
 - question marks*
 - cash cows*
- 6) Istilah yang digunakan Hofer pada posisi pemenang bisnis saat ini dikenal dengan nama
- cash cows*
 - potential loser*
 - developing winner*
 - established winner*

Pilihan ganda kompleks

- 1 dan 2 benar
 - 1 dan 3 benar
 - 2 dan 3 benar
 - semuanya benar
- 7) Pertimbangan yang dibutuhkan dalam menganalisis pangsa pasar adalah
- pertumbuhan pangsa pasar yang dapat diraih
 - kemampuan mempertahankan pangsa pasar
 - kemampuan merebut pangsa pasar
- 8) Tahap evolusi produk/pasar berdasarkan matriks portofolio adalah
- pengembangan
 - pertumbuhan
 - penurunan

Pilihan ganda analisis hubungan antarhal

- pernyataan benar, alasan benar, dan keduanya menunjukkan hubungan sebab akibat
- pernyataan benar dan alasan benar, tetapi tidak menunjukkan hubungan sebab akibat
- salah satu dari pernyataan tersebut salah
- kedua pernyataan salah

- 9) Analisis portofolio digunakan untuk menjelaskan keunggulan dan kekurangan daya saing perusahaan.

sebab

Analisis portofolio menggunakan matriks dalam menjelaskan konsep-konsepnya.

- 10) Posisi *dogs* kebalikan dari posisi *stars*.

sebab

Posisi *stars* berarti tingkat pertumbuhan bisnisnya rendah.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 4 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 4.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 4, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) C. Tujuan organisasi menyangkut apa yang harus dicapai dan kapan hasilnya dapat dicapai.
- 2) B. Strategi yang baik akan mampu mengintegrasikan kepentingan internal dan eksternal organisasi.
- 3) A. Uytterhoeven mendefinisikan strategi perusahaan sebagai usaha pencapaian tujuan dengan memberikan arah dan keterikatan perusahaan.
- 4) B. Implementasi strategi dituangkan dalam bentuk program, prosedur kegiatan, dan anggaran yang diperlukan.
- 5) A. Tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi sifatnya berjenjang. Level bawah bersifat teknis operasional, level menengah bersifat fungsional, dan level atas bersifat strategis.
- 6) D. Semuanya benar. Lihat tujuh makna strategi perusahaan.
- 7) D. Rumusan strategi disertai penjabaran kebijakan-kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan.
- 8) C. Strategi dapat memudahkan pekerjaan manajer.
- 9) C. Pendefinisian bisnis sangat penting bagi perusahaan, baik perusahaan dalam skala kecil maupun besar, untuk melihat ruang lingkup perusahaan serta pertimbangan pasar yang sedang atau yang akan dimasuki.
- 10) A. Kedua pernyataan benar dan saling berhubungan karena kebijakan dasar bisnis pada akhirnya bermuara pada tujuan organisasi perusahaan.

Tes Formatif 2

- 1) C. Boseman dan Phatak menggolongkan strategi menjadi dua, yaitu strategi bisnis tunggal dan strategi pada aneka unit bisnis.
- 2) D. *Corporate strategy* bertanggung jawab menentukan arah, tujuan, dan misi yang diemban berdasarkan asas keterpaduan.
- 3) A. Sosok perusahaan yang dimaksud adalah *strategic profile*.
- 4) B. Ruang lingkup operasi yang bersifat vertikal ditujukan pada usaha-usaha yang saling terkait erat.
- 5) A. *Strategic bussiness unit* merupakan strategi pada peringkat divisi.

- 6) B. Strategi fungsional bersifat operasional serta disusun dan dikembangkan oleh para manajer di masing-masing departemen.
- 7) D. Unsur utama kegiatan *strategic profile* adalah deteminasi bisnis, sosok persaingan, dan konsep diri.
- 8) D. Hierarki strategi pada perusahaan besar meliputi *corporate strategy*, *business strategy*, dan *funcional strategy*.
- 9) C. Salah satu pernyataan salah. Pendefinisian sosok persaingan berkaitan dengan pilihan senjata bersaing.
- 10) C. Salah satu pernyataan salah. Strategi fungsional disusun oleh manajer di tingkat departemen.

Tes Formatif 3

- 1) B. Pihak-pihak yang termasuk *stakeholder*: serikat pekerja, para pemasok, konsumen, dan lain-lain. Jadi, proses yang dimaksud berhubungan dengan tanggung jawab nonekonomi.
- 2) B. Struktur organisasi termasuk aspek implementasi strategi.
- 3) A. Misi adalah filosofi yang mendasari tujuan perusahaan.
- 4) B. Visi adalah wawasan jauh ke depan mengenai kemungkinan apa yang akan terjadi di masa depan.
- 5) D. Strategi *sosietal* adalah strategi yang berhubungan dengan kepentingan antara perusahaan dan lingkungan eksternalnya.
- 6) A. Formulasi strategi, menurut model manajemen strategi, adalah misi, objek, strategi, dan kebijakan.
- 7) D. Semuanya benar.
- 8) D. Semuanya benar.
- 9) C. Formulasi strategi adalah aktivitas yang meliputi identifikasi peluang dan ancaman.
- 10) A. Kedua pernyataan saling berkaitan.

Tes Formatif 4

- 1) A. strategi berbenah diri
- 2) A. *strenghts*/kekuatan yang dimiliki perusahaan
- 3) B. *opportunities*/peluang
- 4) C. analisis portofolio
- 5) B. *Dogs* merupakan posisi perusahaan yang memerlukan kas sangat besar untuk dapat bertahan hidup.
- 6) D. *established winner*/posisi pemenang

- 7) D. semuanya benar
- 8) D. Tahap evolusi terdiri atas pengembangan, pertumbuhan, persaingan ketat, kedewasaan, kejenuhan, dan penurunan.
- 9) C. Analisis portofolio digunakan untuk menjelaskan pemetaan potensi dalam persaingan pada level strategi unit bisnis.
- 10) C. Posisi *start* adalah tingkat pertumbuhan bisnis tinggi. Ketika posisi persaingan tinggi, perusahaan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan mengembangkan investasi.

Daftar Pustaka

- Andrew, K.R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Richard D. Irwin Inc.
- Ansoff, H.I. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic approach to Business Policy For Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Barnes, D. "The Manufacturing Strategy Formation Process in Small and Medium-Sized Enterprises," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 2, Tahun 2002, hlm. 130—149.
- Boseman, G., dan A. Phatak. 1989. *Strategic Management, Text and Cases. Second Edition*. New York: John Wiley & Sons.
- Bower, J.L., dan G.C. Gilbert. "How Managers' Everyday Decisions Create or Destroy Your Company's Strategy," *Harvard Business Review*, Februari 2007.
- Chandler, A.D. 1962. *Strategic and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts: MIT Press.
- Christensen, C.R., K.R. Andrews, dan J.L. Bower. 1973. *Business Policy Text and Cases. Third Edition*. Homewood, Illionis: Richard D. Irwin Inc.
- Day, G., dan R. Wensley. "Assessing Advantage: A Framework for diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol. 52, April 1988, hlm. 1—20.
- Feurer, R., dan Chaharbaghi. "Strategy Development: Past, Present and Future," *Training for Quality*, Vol. 5, No. 2, Tahun 1997, hlm. 58—70.
- Glueck, W.F. 1980. *Business Policy and Strategic Management*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.

- Grant, R. "Strategic Planning In A Turbulent Environment: Evidence from The Oil Majors," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Tahun 2003, hlm. 491—517.
- Hamel, G. "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review*, Juli—Agustus 1996.
- Hofer, C.W. 1977. *Conceptual for Formulating Corporate and Business Strategies*. Boston: Harvard Case Services.
- Hrebiniak, L.G. "Obstacles to Effective Strategy Implementation," *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, Tahun 2006, hlm. 12—31.
- Hrebiniak, L.G., dan W.F. Joyce. 2001. "Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research," *Handbook of Strategic Management*. Malden: Blackwell Publishing.
- Mintzberg, H., dan J.B. Quinn. 1991. *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. Edisi kedua. New York: Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs.
- Pearce, J.A., dan R.B. Robinson. 1977. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, terj. Agus Maulana. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Sanchez, R., dan A. Heene. 1996. "A Systems View of the Firm in Competence-Based Competition," *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, editor R. Sanchez, A. Heene, dan H. Thomas. Oxford: Elsevier Pergamon.
- Sanchez, R., dan H. Thomas. 1996. "Strategic Goals," *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, editor R. Sanchez, A. Heene, dan H. Thomas. Oxford: Elsevier Pergamon.

- Supriyono, R.A. 1986. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Thompson, A.A., dan A.J. Strickland. 1987. *Strategic Management, Conceptual Cases*. Edisi keempat. Homewood, Illinois: Business Publication. Inc.
- Uyterhoeven, H., R. Ackerman, dan J.W. Rosenblum. 1973. *Strategy Organization*. Homewood, Illionis: Richard D. Irwin Inc.
- Vihansky O.S. 2000. *The Strategic Management*. M. Gardarika.
- Wheelen, T.L., dan J.D. Hunger. 1986. *Strategic Management And Business Policy*. Edisi kedua. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Wilson, I. "From Scenario Thinking to Strategic Action," *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 65, Tahun 2000, hlm. 23—29.
- Wit, Bob de, dan Ron Meyer. 2004. *Strategy: Process, Content, Context*. Edisi ketiga. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Wit, Bob de, dan Ron Meyer. 2005. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.