

# Komponen, Mazhab, dan Evolusi Manajemen Strategik

Drs. Suwarsono, M.A.



## PENDAHULUAN

---

Ketika diperkenalkan secara formal pertama kali pada awal dasawarsa enam puluhan, manajemen strategik mendapat sambutan yang luar biasa. Bahkan terkesan berlebihan. Konsep dan teknik analisisnya diperlakukan sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial. Ada kesan, bahwa manajemen strategik mampu mengurangi ketidakpastian dan kompleksitas bisnis. Bahkan sepertinya ada jaminan bahwa perusahaan akan memiliki kinerja yang bagus ketika mempraktikkan manajemen strategik. Setidaknya itulah yang dirasakan oleh sebagian besar manajer puncak perusahaan. Sekalipun ketika itu sesungguhnya manajemen strategik baru memberikan perhatian pada faktor internal perusahaan, khususnya manajemen keuangan.

Dimulai pada awal dasawarsa delapan puluhan, manajemen strategik mendapat perlakuan yang berbeda dengan masa sebelumnya, bahkan bertolak belakang. Banyak pihak mulai meragukan kontribusi riil yang disumbangkan oleh manajemen strategik. Mulai dikeluhkan tentang fungsi dan efektivitas perencanaan manajerial jangka panjang. Di saat yang sama, juga mulai dirasakan sulitnya melakukan eksekusi strategi seperti yang telah direncanakan. Dengan kata lain, baik dalam dataran perencanaan maupun implementasi strategi, posisi manajemen strategik sedang dipertanyakan. Sekalipun ketika itu, manajemen strategik telah mulai lebih banyak memberikan perhatian pada lingkungan eksternal dan manajemen pemasaran seiring dengan semakin meningkatnya turbulensi lingkungan bisnis dan intensitas persaingan.

Dimulai pada pertengahan kedua dasawarsa delapan puluhan, manajemen strategik berusaha memperoleh posisi terhormat yang pernah dimilikinya pada saat pemunculannya pertama kali. Sekalipun sampai kini belum sepenuhnya dapat diraih, akan tetapi tanda-tanda positif nampak terlihat

secara transparan. Konsep, asumsi, proses, dan teknik analisis dicoba diperbaharui dan sedapat mungkin dikembangkan untuk meneguhkan peran sebagai alat bantu pengambilan keputusan manajerial yang handal. Di samping pendekatan logis-rasional, pendekatan yang memberikan tekanan pada seni dan intuisi mulai kembali mendapatkan tempat.

Modul I ini terdiri dari dua kegiatan belajar. Kegiatan belajar pertama akan menjelaskan dengan rinci tujuan perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaiannya (determinannya). Diikuti dengan uraian tentang pengertian dan komponen manajemen strategik. Berdasar komponen dan prosesnya, hendak diperkenalkan dengan singkat tentang mazhab yang lahir dan berkembang dalam manajemen strategik. Diakhiri dengan uraian singkat tentang tingkatan strategi: korporat, bisnis, dan fungsional.

Bagian berikutnya yang merupakan kegiatan belajar kedua akan menguraikan secara ringkas sejarah perkembangan manajemen strategik yang menunjuk pada pasang surutnya. Diikuti dengan penjelasan tentang perbandingan isi manajemen strategik: dahulu dan sekarang. Pada bagian selanjutnya diuraikan tentang intensitas manajemen strategik. Bagian akhir berisi penjelasan hipotetis tentang praktek manajemen strategik di Indonesia pada masa sebelum 1997 dan sesudahnya. Bagian akhir menjelaskan tentang manfaat yang diperoleh perusahaan ketika perusahaan mampu mengimplementasikan manajemen strategik secara berkelanjutan.

Setelah mempelajari modul I ini secara umum Saudara diharapkan mampu menjelaskan tentang komponen pokok, Madzab pokok, dan sejarah perkembangan manajemen strategik, serta praktek manajemen strategik di Indonesia.

Setelah mempelajari modul I ini secara khusus Saudara diharapkan mampu:

1. menjelaskan pengertian dan komponen pokok manajemen strategik;
2. menjelaskan madzab yang lahir dan berkembang dalam manajemen strategik;
3. menjelaskan tingkatan strategik dan keterkaitannya;
4. menjelaskan sejarah perkembangan manajemen strategik;
5. menjelaskan dugaan praktik manajemen strategik di Indonesia;
6. menjelaskan apa yang diperoleh oleh perusahaan ketika perusahaan berhasil menerapkan manajemen strategik secara pas dan berkelanjutan.

**KEGIATAN BELAJAR 1****Pengertian, Komponen, dan Mazhab Manajemen Strategik**

☉ Pada kegiatan belajar 1 (KB 1) hendak dijelaskan secara detail tujuan pokok (primer) yang seharusnya dicapai oleh perusahaan dan variabel yang menjadi penentu tercapai tidaknya tujuan tersebut. Tujuan primer perusahaan yang hendak disampaikan pada bagian ini lebih terkait dengan kepentingan pemilik perusahaan (*shareholders*). Tujuan lain (sekunder) yang lebih berkaitan dengan berbagai pihak pemangku kepentingan (*stakeholders*) selain pemilik perusahaan diasumsikan akan lebih mudah tercapai jika tujuan pokok tercapai. Diikuti dengan uraian rinci tentang pengertian dan komponen pokok manajemen strategik. Dilanjutkan dengan penjelasan secara ringkas tentang berbagai mazhab (pola pikir) yang lahir dan berkembang dalam manajemen strategik sebagai implikasi lanjutan dari pilihan tekanan yang berbeda pada komponen manajemen strategik. Bagian akhir menjelaskan tentang tiga tingkatan strategi – korporat, bisnis, dan fungsional – dalam manajemen strategik.

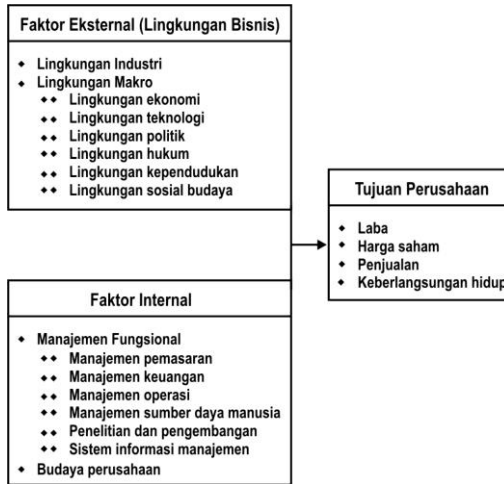
**A. DETERMINAN TUJUAN PERUSAHAAN**

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok: memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan, dan mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Sering kali dianggap bahwa tujuan yang disebut pertama merupakan tujuan yang terpenting bagi pemilik, setidaknya bagi perusahaan yang belum menjadi perusahaan publik. Jenis tujuan yang disebut kedua biasanya berlaku bagi perusahaan yang sudah menjadi perusahaan publik. Tujuan meningkatkan volume penjualan (*market share*) juga sering diutamakan karena dianggap bahwa besar kecilnya pangsa pasar yang dikuasai berpengaruh langsung pada laba yang dapat dicapai. Belakangan ini tujuan keberlangsungan hidup juga mendapatkan perhatian. Ternyata tercapainya tujuan yang lain belum menjamin perusahaan dapat berusia panjang. Bisa saja perusahaan tiba-tiba sakit dan harus terpaksa keluar dari pasar, ketika sebelumnya sepertinya tidak terlihat tanda-tandanya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang dari padanya muncul peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*): ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen; dan budaya perusahaan (*corporate culture*). Dari penguasaan faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki.

Dengan kata lain, perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki. Oleh karena itu perusahaan tersebut mampu mengeksploitasi peluang bisnis yang ada dan mengeliminir ancaman bisnis yang mengitarinya. Dari sinilah bermula apa yang sering dikenal orang sebagai analisis TOWS (*threats, opportunities, weaknesses, strengths*) yang amat populer itu. Dengan demikian, secara sederhana dapat dikatakan bahwa tercapai tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan adalah fungsi dari lingkungan makro, lingkungan industri, manajemen fungsional dan budaya (karakter) perusahaan. Karakter ini merupakan wujud akhir dari keberhasilan perusahaan mengimplementasikan visinya.

Secara skematis tujuan perusahaan dan determinannya dapat dilihat pada Gambar 1.1.1 berikut ini.



Gambar 1.1.1.  
Determinan Tujuan Perusahaan

## B. PENGERTIAN DAN KOMPONEN MANAJEMEN STRATEGIK

Dengan memperhatikan kaitan yang ada antara tujuan primer perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka pengertian dan komponen pokok manajemen strategik dapat dirumuskan dengan lebih transparan, seperti terlihat berikut ini.

Manajemen strategik, dengan demikian, dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjuk bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Sedangkan komponen pokok manajemen strategik (Pearce dan Robinson, 1994, 2003) adalah: (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi

bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan (4) visi dan misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*). Dari sini posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan visi serta misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

Lingkungan bisnis menyediakan peluang dan ancaman bisnis. Dengan keunggulan bersaing yang dimiliki yang dibangun melalui usaha menumbuhkan kekuatan perusahaan, peluang bisnis yang tersedia akan dieksploitasi secara optimal.

Berdasar keunggulannya, perusahaan menawarkan nilai produk, yang tidak mudah ditemukan pada produk pengganti. Perusahaan terus berusaha melakukan adaptasi dengan perubahan yang selalu terjadi dalam lingkungan bisnis melalui prinsip adaptasi atau mati (*adapt or die*), dan jika mungkin perusahaan dalam batas kemampuannya melakukan rekayasa pada lingkungan bisnisnya. Manajemen tidak saja bertanya tentang apa yang harus dilakukan untuk membangun kinerja perusahaan, akan tetapi sampai pada pertanyaan bagaimana strategi tersebut harus diimplementasikan. Semuanya didasarkan pada dan tidak terlepas dari visi dan misi perusahaan - ideologi, nilai, ajaran, dan rancang bangun masa depan perusahaan.

Dalam praktiknya, komponen strategi bisnis dikerjakan sesuai dengan urutan fungsi pokok manajemen, yakni perencanaan, implementasi, dan pengawasan. Oleh karena itu, secara metodologis, strategi bisnis terdiri dari tiga proses yang saling kait mengait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi. Proses yang terakhir diperlukan untuk memberikan masukan (*feedback*) bagi proses perencanaan berikutnya. Langkah perencanaan dan evaluasi juga berlaku untuk komponen visi dan misi dan profil perusahaan. Proses manajemen tersebut tidak berlaku untuk komponen lingkungan bisnis, karena berada di luar kendali perusahaan.

Secara skematis komponen manajemen strategik dapat dilihat pada Gambar 1.1.2 berikut ini.



Gambar 1.1.2.  
Komponen Pokok Manajemen Strategik

Akan tetapi tidak semua aktivitas manajerial menyiapkan faktor internal yang diperlukan untuk mengantisipasi peluang dan ancaman bisnis dapat dikategorikan sebagai keputusan strategis. Ada beberapa syarat tambahan yang diperlukan. Disebut strategis jika keputusan manajerial yang dibuat melibatkan manajemen puncak. Berbeda dengan keputusan pada tingkatan manajemen yang lain, jenis keputusan ini memiliki implikasi dan ramifikasi yang luas dan berjangka panjang serta mengakibatkan adanya otorisasi penggunaan sumber daya dan dana yang signifikan. Manajemen puncaklah yang sepenuhnya bertanggung jawab pada berhasil tidaknya implementasi manajemen strategik.

Di samping itu, keputusan strategis juga mensyaratkan bahwa eksekusi keputusan tersebut melibatkan sejumlah sumber dana dan daya yang besar. Oleh karena itu, hampir dapat dipastikan bahwa komitmen manajerial yang sudah diputuskan tidak mudah untuk dipindahkan. Kadang kala tidak cukup sekedar dibiayai dari sumber dana internal. Diperlukan tambahan dana dari sumber eksternal. Akibatnya, memiliki dimensi waktu yang panjang. Kinerja, citra, dan keunggulan kompetitif perusahaan yang hendak dibentuk terkait langsung dengan keputusan strategis yang telah dibuat. Dengan kata lain, keputusan strategis memiliki akibat yang kompleks dan berdimensi banyak. Keputusan manajerial disebut strategis jika keputusan tersebut berorientasi ke masa depan perusahaan. Dengan kapasitas yang dimiliki, manajer berusaha

untuk secara ajek memprakirakan apa yang hendak terjadi sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan demikian, pasti memperhatikan perubahan lingkungan bisnis. Di saat yang sama, keputusan manajerial tersebut juga menjadi salah satu penentu masa depan perusahaan.

## C. MAZHAB DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

Berdasar substansi (isi) manajemen strategik yang terdiri dari empat komponen pokok tersebut, akademisi dan praktisi manajemen memiliki tekanan dan perhatian, bahkan keyakinan, yang berbeda-beda antar komponen (Mintzberg dan Quinn, 1991; Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, 1998; O'Reilly III dan Pfeffer, 2000; Wit dan Meyer, 2005). Masing-masing orientasi tersebut membentuk satu aliran berpikir (mazhab) tertentu yang dominan (*school of thought*). Di dalam masing-masing mazhab pokok tersebut juga terbuka kemungkinan ditemukan variasi, yang kadang kala juga terlihat berbeda secara signifikan. Mazhab dalam manajemen strategik juga bisa lahir dari proses penyusunannya: linier garis lurus dan serba ilmiah atau berliku-liku serba berkemungkinan dan amat kontekstual.

Ada yang memiliki keyakinan bahwa lingkungan bisnis adalah komponen yang terpenting karena hampir sepenuhnya manajemen tidak mampu mengendalikannya. Tidak mungkin perusahaan dapat sepenuhnya melakukan rekayasa terhadap lingkungan bisnis. Menurutnya, perusahaan terkesan hanya pasif, menyesuaikan diri dengan apa yang disediakan oleh lingkungan bisnis. Deteksi dini dan usaha melakukan prediksi dan proyeksi lingkungan bisnis menjadi alat bantu manajerial yang penting. Jadi, lingkungan bisnis menjadi determinan utama keberhasilan kinerja perusahaan. Pola pikir demikian menghasilkan mazhab lingkungan bisnis (*environmental school*).

Ada juga yang berpendapat sebaliknya. Manajemen – atau ada juga yang menyebutnya dengan lingkungan internal – menjadi determinan terpenting keberhasilan perusahaan. Dengan keunggulan kemampuan yang dimiliki, perusahaan dapat melakukan rekayasa pada lingkungan bisnisnya. Memang diperlukan biaya yang besar dan mungkin juga ada tenggang waktu yang lumayan panjang, akan tetapi pada prinsipnya perusahaan dapat berlaku aktif, tidak sekedar pasif. Ketika perusahaan memiliki sumber daya dan dana yang semakin besar, perusahaan memiliki keleluasaan yang juga semakin besar untuk mengendalikannya. Bahkan jika berhasil,



perusahaan dapat ikut menentukan standar permainan yang berlaku di pasar. Pola pikir ini kemudian disebut sebagai mazhab sumber daya (*resource-based school*).

Pendapat lainnya melihat bahwa ideologi, nilai, ajaran, dan rancangan masa depan perusahaan merupakan determinan yang paling utama dalam membangun kinerja perusahaan. Pada mulanya semua itu mungkin masih bersifat impian, akan tetapi ketika semua pemangku kepentingan dalam perusahaan telah memiliki keyakinan bahwa impian tersebut bisa diraih, maka impian tersebut menjadi sumber inspirasi untuk melakukan segala sesuatu yang sebelumnya tidak terbayangkan. Seakan-akan tidak ada yang bisa menghalangi untuk mencapai tujuan perusahaan. Bahkan visi kemudian menjadi sumber dari segala inspirasi. Ajaran yang ada di dalamnya menjadi pemandu langkah dan arah perkembangan perusahaan. Pola pikir ini kemudian berkembang dan melahirkan mazhab manajemen strategik berbasis nilai (*value-driven school*).

Berdasarkan proses penyusunannya, manajemen strategik juga mengenal beberapa mazhab. Akademisi dan praktisi sepenuhnya menggunakan pendekatan logis-rasional untuk menggabungkan keempat komponen pokok manajemen strategik. Kesannya semuanya bisa direncanakan jauh di depan, sebelum sampai pada tahapan eksekusi. Eksekusi datang belakangan setelah tahapan formulasi selesai dikerjakan. Elemen perencanaan menjadi begitu dominan. Semuanya juga menjadi terstruktur, ada tahapan dan prosesnya. Ada metode ilmiah yang dapat digunakan untuk memprediksi lingkungan bisnis dan di saat yang sama menentukan posisi bisnis perusahaan. Inilah mazhab ilmiah (*scientific school*), yang mengesankan manajemen strategik bisa didesain dan berproses dengan keajaiban.

Ada yang berposisi sebaliknya. Manajemen strategik baru memiliki efek positif sebagai alat bantu manajemen jika sejak proses penyusunannya telah melibatkan hati manajemen. Kepentingan subjektif manajemen bisa jadi harus terlibat, akan tetapi ada forum untuk melakukan dialog secara konstruktif, yang dalam batas-batas tertentu pasti ada elemen politiknya. Akibatnya prosesnya juga tidak linier, karena pasti ada negosiasi. Oleh karena itu seni dan intuisi ikut bermain. Rumusnya bisa berubah dengan mudah jika ada perubahan komitmen. Bisa juga berubah mendadak (*emergency*) menyesuaikan diri ketika ada perubahan konteksnya, internal maupun eksternal. Selalu ada peluang untuk improvisasi. Dengan kata lain, konteks memiliki pengaruh yang signifikan. Ada yang menyebutnya sebagai

mazhab berbasis seni, atau ada juga yang menyebutnya sebagai mazhab berbasis proses dan konteks (*processual school*).

#### D. TINGKATAN STRATEGI

Pada umumnya ketika baru berdiri, perusahaan memiliki satu jenis usaha saja. Katakanlah perusahaan tersebut memiliki usaha penerbitan koran harian. Dalam keadaan seperti itu dikatakan bahwa perusahaan memiliki satu unit usaha strategis (*strategic business unit/SBU*). Ketika itu, manajemen juga dikatakan hanya memiliki kewajiban untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi bersaing pada satu SBU yang dimiliki tersebut. Strategi itulah yang kemudian dinamai sebagai strategi pada tingkatan bisnis (*business level*). Misalnya manajemen memutuskan untuk memilih strategi diferensiasi. Koran yang dihasilkan ditetapkan memiliki tiga keunikan sebagai pembeda dengan produk serupa yang lain: kedalaman berita, ketajaman analisis, dan kelengkapan data. Berbekal pada ketiga keunikan tersebut, perusahaan memasuki pasar memperebutkan konsumen. Di saat yang sama dengan berbekal ketiga andalannya, perusahaan bersaing dengan perusahaan lain dalam industri yang sama atau serupa.

Akan tetapi hendaknya diketahui bahwa rumusan strategi pada dataran bisnis seperti itu kurang lengkap dan kurang detail. Boleh di kata hanya manajemen puncak saja yang dapat menghayati esensi strategi bersaing tersebut, setidaknya karena masih terlihat abstrak dan belum terlihat alat ukurnya. Manajemen yang berada pada tingkatan di bawahnya, misalnya manajemen pemasaran, perlu uraian yang lebih konkret dan komplit. Ketika produk yang dihasilkan oleh perusahaan telah ditandai dengan ketiga unikan, kemudian perlu dirumuskan lebih jauh siapa segmen pasar yang dituju dan dengan strategi harga seperti apa produk itu diluncurkan. Di samping itu, tentu saja masih banyak pertanyaan lain yang perlu dijawab, misalnya tentang strategi keuangan yang harus diputuskan pada masa awal beroperasinya perusahaan.

Dengan kata lain, strategi pada tingkatan bisnis perlu dijabarkan lebih jauh ke dalam strategi dataran fungsional, yang diperlukan oleh manajer pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasi. Strategi inilah yang kemudian dinamai strategi pada tingkatan fungsional (*functional level*). Pada dataran ini diharapkan strategi telah tampak lebih jelas, konkret, dan terlihat ukuran kegagalan dan keberhasilan pencapaiannya. Bersama manajer

fungsional, manajemen puncak menerjemahkan strategi bersaing pada dataran bisnis yang telah dimiliki ke dalam strategi bersaing pada dataran fungsional. Dengan terjemahan tersebut, manajer fungsional diharapkan ikut serta merasa memiliki dan bertanggung jawab pada pilihan strategi yang telah diputuskan.

Dalam perjalanannya kemudian bersamaan dengan raihan kinerja yang membanggakan, perusahaan terus berkembang. Pada mulanya perusahaan berhasil meningkatkan volume penjualan yang diraih. Pangsa pasar yang semakin besar tersebut berjalan seiring dengan perolehan laba yang juga semakin membesar. Lama kelamaan, manajemen kemudian memutuskan untuk tidak lagi hanya bergulat dengan satu bisnis inti (*core business*) yang selama ini telah dimiliki. Keputusan ini biasanya terjadi ketika manajemen merasa bahwa satu unit bisnis yang dimiliki sudah tidak bisa lagi tumbuh dengan memuaskan.

Manajemen mungkin juga mulai merasa kurang tertantang, jenuh hanya berurusan dengan persoalan yang semakin hari semakin rutin. Ujungnya, sejak itu perusahaan tidak lagi hanya memiliki satu unit bisnis strategis, melainkan telah memiliki dua dan kemudian di masa yang akan datang hampir dapat dipastikan terus bertambah lagi menjadi beberapa. Perusahaan kemudian mengalami proses konglomerasi, memiliki banyak unit usaha yang bisa saja tidak harus terkait satu sama lain (*unrelated conglomeration*) dan terdiversifikasi dalam banyak ragam usaha. Perusahaan tidak lagi hanya memiliki usaha tunggal, tetapi telah berubah menjadi sebuah perusahaan korporat. Manajemen perusahaan tidak bisa dihindarkan lagi berubah menjadi kantor pusat (*headquarter*) yang harus mengelola dan mengendalikan beberapa unit usaha strategis. Ada perusahaan induk (*holding company*) dan anak perusahaan. Dari sinilah lahir apa yang dikenal dengan sebutan strategi pada tingkatan korporat (*corporate level strategy*).

Strategi pada dataran korporat (Goold dkk., 1994; Goold dan Quinn, 1990; Yard, dkk., 2005) pada mulanya, harus mampu memberikan jawaban terhadap pertanyaan mengapa beberapa unit usaha strategis yang ada harus dikelola oleh satu perusahaan induk. Manajemen perusahaan induk berperan seakan-akan sebagai orang tua yang berkewajiban mengasuh dan membesarkan anaknya, yang juga berupa perusahaan. Keunggulan asuhan (*parenting advantage*) (Campbell, dkk., 1995) apa yang bisa ditawarkan oleh kantor pusat untuk membantu membangun keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan anak. Jika tidak ditemukan, terbuka alasan bagi

perusahaan anak untuk berdiri sendiri sebagai entitas bisnis yang independen. Dalam bidang apa intervensi perusahaan induk terhadap perusahaan anak dapat dilakukan dan bagaimana intervensi itu dilakukan: langsung atau tidak langsung.

Ketika perusahaan telah terdiversifikasi dan memiliki banyak unit usaha strategis maka dengan sendirinya manajemen memiliki tiga tingkatan strategi secara sekaligus dalam mengelola perusahaan. Manajemen pada perusahaan induk mengembangkan strategi tingkatan korporat, manajemen unit usaha strategis bertanggung jawab sepenuhnya pada pengembangan strategi pada tingkatan bisnis dan sekaligus strategi pada tingkatan fungsional. Mereka juga bertanggung jawab pada manajemen perusahaan korporat (induk). Strategi pada tingkatan bisnis merupakan terjemahan lebih lanjut (turunan) dari strategi tingkatan korporat. Strategi fungsional merupakan turunan strategi tingkatan bisnis. Strategi tingkatan korporat kesannya dengan demikian menjadi payung dari keseluruhan strategi yang berada pada tingkatan di bawahnya.

Ada juga yang menyebutkan tingkatan strategi keempat (de Wit dan Meyer, 2005), yaitu strategi jaringan (*network strategy*). Dalam modul ini, tingkatan strategi tersebut dimasukkan ke dalam tingkatan strategi korporat, karena pada dasarnya yang dimaksudkan jaringan adalah membangun aliansi strategis yang biasanya menjadi wewenang dan dilakukan oleh manajemen puncak kantor pusat. Jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, membangun aliansi menjadi wewenang manajemen puncak perusahaan tersebut, yang dengan demikian strategi aliansi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi pada tingkatan bisnis.



## LATIHAN

---

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

- 1) Jelaskan secara rinci pengertian dan komponen manajemen strategik dan kaitkan jawaban saudara dengan lahirnya beberapa mazhab di dalamnya! Lakukan penilaian terhadap berbagai aliran pemikiran tersebut dan jelaskan posisi saudara beserta alasannya!

- 2) Jelaskan tingkatan strategi yang dikenal dalam manajemen strategik! Apa keterkaitan satu tingkatan strategi dengan tingkatan strategi yang lain?

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Manajemen strategik pada dasarnya adalah setiap usaha manajemen membangun keunggulan dan mengurangi kelemahan perusahaan yang diperlukan untuk mengeksploitasi peluang dan menghindari ancaman bisnis berdasar visi yang telah dimiliki. Manajemen strategik, setidaknya, memiliki empat komponen, yaitu: lingkungan bisnis, manajemen, visi, dan strategi. Berdasar isi dan prosesnya, manajemen strategik kemudian mengenal beberapa mazhab, yakni lingkungan, sumber daya, basis nilai, ilmiah, dan prosesual.
- 2) Dikenal, setidaknya, tiga tingkatan strategi, yakni strategi pada tingkatan korporat, bisnis, dan fungsional. Strategi korporat dimiliki oleh perusahaan yang telah terdiversifikasi dalam banyak ragam usaha. Strategi tersebut diterjemahkan dalam strategi bisnis per masing-masing unit usaha strategis dan kemudian diterjemahkan lagi dengan lebih detail dan terukur dalam strategi fungsional – pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasi.



**RANGKUMAN**

---

Dilihat dari perspektif pemegang saham, perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan memperoleh laba, peningkatan harga saham, penguasaan pangsa pasar, dan tumbuh sehat berusia panjang. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen perusahaan merumuskan, mengimplementasikan, dan mengendalikan manajemen strategik. Manajemen berusaha meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara membangun keunggulan bersaing yang diperlukan untuk mengeksploitasi peluang bisnis dan menghindari ancaman bisnis yang berasal dari lingkungan bisnis. Manajemen juga mempertimbangkan visi yang perlu dibangun, agar tujuan ekonomisnya dicapai seiring dengan pembentukan karakter perusahaan.

Manajemen strategik, setidaknya memiliki empat komponen: lingkungan bisnis, manajemen, visi, dan strategi. Dilihat dari substansi dan prosesnya, komponen tersebut melahirkan banyak mazhab. Mazhab

lingkungan memberikan perhatian besar pada lingkungan bisnis. Sebaliknya, mazhab sumber daya menilai bahwa keberhasilan perusahaan lebih banyak ditentukan oleh penguasaan dan penggunaan sumber daya yang dimiliki. Mazhab berbasis nilai memberikan tekanan pada pentingnya visi sebagai sumber energi utama dalam menumbuhkembangkan perusahaan. Mazhab rasional menyatakan bahwa manajemen strategik disusun dan diimplementasikan sepenuhnya mengikuti proses yang logis-rasional, semuanya terancang dengan tahapan yang jelas dan linier. Sebaliknya mazhab proses menyatakan bahwa ada elemen seni dan intuisi dalam manajemen strategik dan oleh karena itu selalu terbuka kemungkinan adanya dadakan dan perubahan sesuai dengan perubahan konteksnya.

Manajemen strategik juga mengenal tiga tingkatan (dataran) strategi. Strategi korporat digunakan oleh perusahaan yang telah memiliki lebih dari satu inti bisnis, terdiversifikasi dalam banyak ragam usaha. Strategi pada tingkatan bisnis menjelaskan tentang apa yang harus dilakukan oleh satu unit usaha strategis sebagai pembeda dalam harga dan keunikan untuk memperebutkan konsumen dan bersaing dengan perusahaan lain. Strategi fungsional menguraikan lebih jauh apa yang ada dalam strategi bisnis ke dalam manajemen fungsional agar lebih konkret dan terukur. Strategi korporat merupakan payung tertinggi dari kedua strategi yang disebut belakangan. Strategi bisnis dan fungsional merupakan terjemahan lebih jauh dari strategi korporat.



### TES FORMATIF 1

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Dilihat dari perspektif pemilik, tujuan didirikannya perusahaan adalah ....
  - A. laba
  - B. laba dan harga saham
  - C. laba, harga saham, dan pangsa pasar
  - D. laba, harga saham, pangsa pasar, dan usia panjang
  
- 2) Komponen manajemen strategik adalah ....
  - A. visi, lingkungan bisnis, manajemen, dan strategi korporat.
  - B. visi, lingkungan internal, dan strategi
  - C. lingkungan bisnis, manajemen, visi, dan strategi
  - D. lingkungan, visi, dan strategi

- 3) Aliran pemikiran dalam manajemen strategik yang memberikan tekanan bahwa visi menjadi sumber energi utama manajemen dalam menumbuhkembangkan perusahaan disebut sebagai mazhab ....
- A. berbasis lingkungan
  - B. prosesual
  - C. sumber daya
  - D. berbasis nilai
- 4) Aliran pemikiran dalam manajemen strategik yang menyatakan bahwa lingkungan bisnis menjadi determinan terpenting keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya disebut sebagai mazhab....
- A. berbasis lingkungan
  - B. sumber daya
  - C. berbasis nilai
  - D. prosesual
- 5) Tingkatan strategi yang dikenal dalam manajemen strategik adalah strategi ....
- A. bisnis dan fungsional
  - B. korporat, bisnis, dan fungsional
  - C. jaringan, korporat, bisnis, dan fungsional
  - D. korporat dan bisnis

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

# Evolusi dan Praktik Manajemen Strategik

Setelah mempelajari pengertian, komponen, mazhab, dan tingkatan strategi dalam manajemen strategik yang disajikan dalam kegiatan belajar sebelumnya, kini hendak disampaikan evolusi manajemen strategik. Evolusi tersebut menguraikan perkembangan manajemen strategik sejak dari kelahirannya ketika masih sangat sederhana sampai bentuknya yang paling kini yang telah lebih komplit. Uraian tersebut juga menggambarkan pasang surut manajemen strategik dilihat dari posisinya sebagai alat bantu utama manajemen dalam mengambil keputusan. Bagian berikutnya menjelaskan tentang aspek teknis dan operasionalisasi dari manajemen strategik, dahulu dan sekarang. Ada perbedaan di sana-sini tentang tekanan analisis dan perspektif waktu yang digunakan, yang dilanjutkan dengan tinjauan tentang intensitas – kedalaman – analisis dan penulisannya. Diikuti dengan uraian yang masih bersifat hipotetis tentang praktik manajemen strategik di Indonesia, agar pembaca memiliki gambaran yang lebih riil. Bagian akhir menjelaskan tentang manfaat yang diperoleh perusahaan ketika perusahaan mampu mengaplikasikan manajemen strategik secara berkelanjutan.

### A. PERKEMBANGAN MANAJEMEN STRATEGIK

Model manajemen strategik yang canggih seperti kita jumpai sekarang ini - dengan komponen pokok dan berbagai mazhab yang telah diuraikan secara singkat pada bagian sebelumnya - tidak begitu saja muncul sekali jadi. Pada mulanya pikiran strategis dalam pengelolaan perusahaan amat sederhana sesuai dengan lingkungan bisnis yang mempengaruhinya. Belakangan seiring dengan perubahan kompleksitas lingkungan bisnis, manajemen strategik mengalami penyempurnaan. Proses perbaikan itu berjalan dengan pasang surut eksistensi manajemen strategik di dunia akademik dan praktis. Ada masanya menempati posisi istimewa, ada kalanya menuai kritik yang tajam yang kemudian justru menjadi sumber inspirasi meraih kembali posisi terhormat yang mulai tergesur.



Ketika lingkungan bisnis cenderung stabil dan selalu seirama dengan kepentingan perusahaan maka model perencanaan strategis yang ada amat sederhana. Memberikan titik berat pada pemenuhan standar-standar operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, khususnya standar keuangan dan produksi. Lain halnya ketika lingkungan bisnis telah sering berubah dan cenderung memiliki tingkat turbulensi yang tinggi, seperti yang terjadi sekarang ini. Lingkungan bisnis berubah secara mendadak dan dengan arah yang sering tak terduga. Perencanaan mulai memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi. Manajemen tidak saja dituntut untuk mengantisipasi masa depan, tetapi bahkan juga diminta untuk mempengaruhi masa depan itu sendiri. Prinsip linieritas cenderung tak berlaku dan sebagai gantinya manajemen selalu diminta untuk memiliki skenario banyak (kontinjensi) dan siap menghadapi adanya diskontinuitas. Perhatian manajemen tidak hanya terfokus pada manajemen keuangan, tetapi nampaknya harus lebih diarahkan pada manajemen pemasaran, khususnya dalam perumusan dan eksekusi strategi bersaing.

Dengan penyederhanaan yang agak berlebihan, sejarah perkembangan manajemen strategik - dengan menggunakan tolok ukur waktu di negara maju - dapat dikelompokkan dalam empat tahapan berikut ini: (1) anggaran dan pengawasan keuangan, (2) perencanaan jangka panjang, (3) perencanaan strategik perusahaan, dan (4) manajemen strategik (Gluck, Kaufman, dan Walleck, 1980 dikutip dari Rue dan Holland, 1989).

Anggaran perusahaan dan pengawasan keuangan adalah model perencanaan perusahaan yang dikenal pertama kali oleh para eksekutif perusahaan. Model ini lahir kurang lebih tujuh puluh tahun yang lalu, ketika lingkungan bisnis masih cenderung memiliki tingkat stabilitas yang tinggi. Ini tidak berarti bahwa model ini tidak lagi dijumpai lagi. Biasanya model ini masih digunakan oleh perusahaan yang relatif muda dan berukuran kecil. Dengan demikian tidak heran, jika kadang kala proses dan hasil perencanaan yang ada hanya berada pada pikiran manajemen. Belum diwujudkan dalam bentuk tertulis.

Perencanaan ini mencoba melakukan estimasi penghasilan dan biaya untuk masa satu tahun yang akan datang. Oleh karena itu, sebenarnya belum dapat disebut perencanaan strategis, karena masih berdimensi waktu amat pendek. Jika misalnya ditemui dalam bentuk yang paling lengkap dan tertulis, perencanaan ini biasanya meliputi estimasi penjualan dan biaya, sampai dengan estimasi neraca dan laporan rugi laba serta aliran kas. Pada tahapan

ini belum dijumpai anggaran investasi jangka panjang, akan tetapi berbagai alat analisa rasio keuangan telah mulai dikenal.

Jika dikaitkan dengan pendekatan yang sering digunakan dalam mempelajari manajemen pemasaran, barangkali jenis perencanaan ini muncul ketika perhatian manajemen lebih ditujukan pada usaha untuk memproduksi barang dalam jumlah yang sebanyak mungkin dan dengan harga yang serendah-rendahnya. Inilah yang disebut dengan era produksi massal. Siapa saja yang mampu memproduksi dengan harga yang paling murah, dialah yang berhasil. Perhatian manajemen lebih ditujukan pada terbentuknya mekanisme produksi yang efisien. Ketika itu kebutuhan konsumen cenderung masih sederhana dan cenderung seragam. Posisi tawar menawar konsumen amat rendah. Pesaing juga belum begitu banyak. Ketika itu, negara juga memberikan perlindungan yang cukup bagi perkembangan perusahaan. Intervensi politik amat terjaga. Demikian pula interupsi sosial. Semangat yang dianut manajemen pada tahapan ini adalah pengendalian manajemen. Target yang hendak dijadikan ukuran penilaian kinerja adalah memenuhi anggaran yang telah ditetapkan. Perusahaan memiliki mentalitas produksi.

Model yang ada pada tahapan kedua - perencanaan jangka panjang (*long-range planning*) - pada dasarnya tidak berbeda jauh dengan model yang ada pada tahapan pertama. Semua konsep, teknik, dan alat analisis yang digunakan pada model tahap pertama tetap digunakan. Hanya saja pada tahapan kedua ini perusahaan sudah mulai menerapkannya untuk jangka waktu panjang, biasanya mencakup lima tahunan. Secara teknis, biasanya dimulai dengan melakukan peramalan penjualan untuk beberapa tahun ke depan dan kemudian menerjemahkan hasil ramalan tersebut lebih jauh ke dalam bidang produksi, sumber daya manusia, keuangan, dan pemasaran. Teknik analisis peramalan yang digunakan masih sepenuhnya mendasarkan diri pada data sejarah. Dengan demikian, anggapan linieritas juga masih berlaku. Teknik ekstrapolasi belum dikenal. Yang khas dari tahapan ini adalah mulai dikenalnya penganggaran modal (*capital budgeting*) dengan teknik analisis periode pengembalian investasi (*pay back period*) dan metode aliran kas diskonto (*discounted cash flow method*) mulai digunakan. Model kedua ini mulai dikenal setelah Perang Dunia II berakhir, atau sekitar dasawarsa lima puluhan ketika ekonomi dunia sedang tumbuh.

Model ketiga berbeda jauh dengan model sebelumnya. Dalam model ini muncul berbagai konsep dan teknik analisa baru. Ini terjadi karena lingkungan bisnis yang mengitarinya telah banyak berubah, khususnya sejak

pertengahan dasawarsa enam puluhan. Ekonomi tidak lagi tumbuh sepesat masa sebelumnya dan oleh karena itu tingkat persaingan antarperusahaan semakin tajam. Pada saatnya ini menjadi sebab berubahnya perhatian manajemen. Analisis lingkungan bisnis mulai diperhatikan. Pada masa sebelumnya mereka lebih menitikberatkan pada hal ihwal produksi, kini perhatian lebih banyak dicurahkan pada soal pemasaran, khususnya dalam hal pemenuhan kepuasan konsumen. Posisi tawar menawar konsumen meningkat. Pada masa inilah sesungguhnya pola pokok berpikir strategis dalam manajemen dimulai. Dasar-dasar dari model manajemen strategik mulai terbentuk.

Pada masa ini - khususnya sejak dasawarsa tujuh puluhan - konsep segmentasi bisnis lahir. Dalam melakukan perencanaan perusahaan, manajemen mulai mengenal apa yang disebut dengan pendekatan portofolio. Usaha untuk menyusun perencanaan perusahaan harus didasarkan pada kemandirian unit usaha strategis (*strategic business unit* /SBU). Berbagai alat analisis matriks - misalnya yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group, McKinsey, dan Arthur D. Little - yang digunakan untuk mengetahui posisi pasar perusahaan dengan menggabungkan analisa lingkungan bisnis dan profil perusahaan mulai diperkenalkan. Di saat yang sama, mereka juga mengintrodusir/memperkenalkan berbagai strategi bisnis pokok (*grand strategy*) yang perlu dikerjakan perusahaan seiring dengan posisi pasar yang dimiliki.

Pada bagian ujung dari perkembangan tahapan tiga ini, muncul revisi untuk tidak terlalu berlebihan memberikan perhatian pada kemandirian SBU. Kekhawatiran akan berkurangnya sifat perencanaan yang komprehensif mulai muncul. Bukan tidak mungkin kepentingan perusahaan secara menyeluruh berbeda bahkan dapat bertentangan dengan salah satu kepentingan SBU. Untuk keperluan itu, perencanaan perusahaan seyogianya disusun dari dua arah secara bersamaan. Tidak hanya berdasar pada prinsip perencanaan dari bawah (*bottom up planning*), tetapi juga perencanaan dari atas (*top down planning*).

Di saat yang sama juga mulai ada kekhawatiran tentang adanya penekanan yang berlebihan pada aspek rasional dan analitis yang melekat pada perencanaan. Aspek seni (*art*) dan kepemimpinan (*leadership*), dan kewiraswastaan mulai tertinggal, tidak termasuk yang diperhatikan. Ada kecenderungan untuk secara berlebihan memberikan perhatian pada pentingnya fungsi perencanaan, khususnya perencanaan jangka panjang dan

global. Seakan-akan hanya dengan perencanaan yang jitu, organisasi akan berjalan dengan sendirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan memang merupakan alat komunikasi manajemen yang canggih untuk menyampaikan gagasan eksekutif dan pemilik, akan tetapi itu saja belum menjadikan jaminan adanya mobilisasi seluruh sumber daya dan dana yang ada di dalam perusahaan. Perlu ada dukungan dari aspek manajemen yang lain, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pengawasan: struktur organisasi, sistem kompensasi, informasi dan komunikasi, motivasi dan iklim kerja, budaya perusahaan, serta pengendalian dan pengawasan.

Dari semua kritik yang baru saja diuraikan inilah muncul apa yang kini disebut dengan manajemen strategik (*strategic management*). Pola berpikir strategis digabung dengan proses manajemen. Segala sesuatu yang bersifat strategis tak hanya berhenti sampai pada perencanaan, apalagi hanya sekedar perencanaan yang bersifat global. Strategi operasi juga teramat diperlukan. Mobilisasi dana dan daya yang diperlukan untuk menggerakkan roda perusahaan baru akan terjadi jika perencanaan diikuti oleh eksekusi dan pengendalian yang konsisten. Bahkan dua fungsi manajemen yang disebut belakangan itulah yang lebih menentukan kegagalan atau keberhasilan perusahaan. Jadi pada dasarnya, manajemen strategik adalah perkembangan lebih jauh dari model-model yang sudah ada, khususnya tahapan ketiga. Konsep, teknik dan alat analisa tetap digunakan - hampir tanpa ada pengurangan yang berarti - hanya ada beberapa penambahan dengan lebih mengintegrasikan dengan keseluruhan fungsi pokok manajemen, termasuk unsur seni manajerial.

## **B. MANAJEMEN STRATEGIK: DAHULU DAN SEKARANG**

Peran manajemen strategik mengalami pasang surut. Ketika pertama kali diperkenalkan, manajemen menganggap sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial. Sejak pertengahan dasawarsa tujuh puluhan sampai dengan awal pertengahan delapan puluhan, manajemen strategik dalam masa transisi. Ketika itu, sebagian manajemen sedang mempertanyakan ulang kontribusi yang diperoleh dari manajemen strategik, akan tetapi di saat yang sama, manajemen strategik juga sedang mencari bentuk barunya untuk memenuhi tantangan tersebut. Perubahan peran ini hampir sepenuhnya terjadi karena sulitnya orang melakukan prediksi lingkungan bisnis yang pada ujungnya mempengaruhi derajat kesulitan

eksekusi strategi yang telah direncanakan. Jarak antara rumusan dan implementasi semakin jauh.

Sejak akhir pertengahan pertama dasawarsa tujuh puluhan, banyak pihak mulai paham tentang semakin tingginya turbulensi lingkungan bisnis. Secanggih apapun alat dan model prakiraan bisnis yang digunakan, sepertinya tidak menjawab ketidakpastian masa depan. Seakan ada keterputusan (diskontinuitas) dengan masa lalu. Data historis tidak dapat lagi sepenuhnya digunakan mengindikasikan apa yang hendak terjadi pada masa yang akan datang. Tidak ada lagi linieritas. Teknik ekstrapolasi tidak memadai lagi. Sepertinya tidak cukup dijelaskan dengan menggunakan teknik analisis yang rasional. Sering kali juga ditemukan kecenderungan kembar, yang bahkan kadang kala bertolak belakang satu sama lain. Tidak jarang perubahan terjadi dengan mendadak. Banyaknya informasi pasar ternyata tidak seiring dengan transparansi pasar. Banyak sinyal, akan tetapi ternyata juga semakin lembut, sehingga amat sulit dipilah untuk dipilih. Barangkali masa-masa inilah yang oleh Drucker (1968) dan Handy (1989) sering disebut sebagai *the age of discontinuity* dan *the age of unreason*.

Sejak pertengahan kedua dasawarsa delapan puluhan, nampak mulai ada tanda-tanda transparan bahwa manajemen strategik mampu mengatasi persoalan tersebut, sekalipun ini belum dapat diartikan bahwa manajemen strategik telah kembali menempati posisi seperti sedia kala sebagai alat bantu pengambilan keputusan manajerial. Manajemen strategik terus berproses untuk melakukan perbaikan. Sekalipun ada perusahaan yang dengan mudah melupakan dan meninggalkannya, akan tetapi nampaknya banyak perusahaan lain yang lebih senang mengambil sikap untuk tetap menggunakannya dengan melakukan perubahan model. Aspek seni manajemen, bahkan intuisi manajer, mendapatkan porsi yang lebih banyak dibanding sebelumnya. Tidak lagi sepenuhnya menganggap bahwa manajemen strategik adalah alat analisis yang mutlak bergantung pada logika. Proses perumusan strategi mendapatkan perhatian lebih banyak. Tidak lagi memberikan titik berat pada hasil akhir perumusan semata. Secara detail perbandingan manajemen strategik, khususnya yang berkaitan dengan proses perencanaannya, antara dua kurun waktu tersebut hendak dijelaskan berikut ini.

Pertama, manajemen strategik tidak lagi dibuat untuk mencoba mengidentifikasi peluang pasar yang transparan yang sering ditandai dengan tingginya pertumbuhan pasar. Peluang bisnis seperti itu teramat sulit ditemui, ketika persaingan sudah demikian kompetitif. Jika manajemen strategik

disusun dengan dilandasi dengan pencapaian tujuan tersebut, bisa jadi manajemen perusahaan telah menemui kegagalan sebelum perusahaan beroperasi. Manajemen tidak pernah menemukan peluang bisnis yang begitu menjanjikan. Apalagi halangan memasuki pasar (*barriers to entry*) berkecenderungan terus berkurang.

Oleh karena itu, kini penyusunan manajemen strategik haruslah dilihat sebagai usaha untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan perusahaan agar perusahaan mampu bertahan (*survive*) menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus menerus. Dengan demikian, perusahaan siap setiap saat merebut peluang bisnis yang muncul. Perusahaan mencoba bertahan hidup dan di saat yang sama siap menangkap peluang emas yang dapat muncul secara tiba-tiba.

Jadi, tugas pokok yang dibebankan pada manajemen strategik bukan lagi hanya mengidentifikasi peluang terbaik dari pasar yang sedang tumbuh, akan tetapi menyiapkan perangkat yang siap menangkap sinyal pasar, selembut apapun sinyal itu. Untuk itu, dalam perumusannya tidak saja didasarkan analisis yang rasional, akan tetapi juga didukung oleh ketajaman intuisi bisnis yang telah terlatih. Keputusan manajerial untuk menangkap peluang bisnis tidak perlu menunggu sampai analisis TOWS tersusun lengkap dan final. Tidak perlu menunggu kelengkapan informasi secara detail. Bisa jadi ketika kelengkapan itu dipenuhi, peluang bisnis telah hilang dan atau diambil oleh pesaing yang lebih jeli.

Dalam praktiknya, ketergantungan manajemen strategik pada data yang bersifat kuantitatif perlu dikurangi. Data kualitatif juga diperlukan, bahkan menjadi dominan. Apalagi ketika lingkungan bisnis sering berada pada tingkatan turbulensi yang amat tinggi (*chaos*). Pada situasi tersebut, berbagai alat analisa-analisa prakiraan bisnis yang biasanya amat bergantung pada statistik tak lagi memadai. Tak bisa disangkal lagi, peran pendapat (*judgment*) manajemen menjadi amat menentukan. Manajemen strategik memerlukan keahlian melihat kecenderungan masa depan yang biasanya dilakukan oleh para peramal masa depan (*futurists*).

Asumsi dan filosofi manajemen strategik juga berubah. Asumsi tentang pertumbuhan tidak lagi digunakan. Manajemen strategik disusun dengan anggapan adanya peluang dan ancaman bisnis yang tidak teratur dan eratik. Selalu menggunakan anggapan adanya diskontinuitas. Oleh karena itu, manajemen strategik harus tidak sepenuhnya dilihat sebagai usaha manajerial mengurangi elemen spekulatif yang ada dalam bisnis, akan tetapi justru

sebaliknya. Manajemen strategik seyogianya disusun sebagai usaha manajerial yang terencana untuk berjalan seiring dengan elemen spekulatif dan ketidakpastian dalam bisnis.

Di samping itu, manajemen strategik haruslah memberikan perhatian yang lebih besar pada proses perumusannya dibanding pada hasil akhir perumusan. Manajemen strategik disusun oleh eksekutif perusahaan dibantu oleh konsultan. Setidaknya haruslah disusun bersama-sama. Tidak ada pembedaan yang jelas dan terpisah antara perencana (*planners*) dan eksekutif perusahaan (*doers*). Dengan demikian diharapkan manajemen strategik yang telah disusun lebih berupa peneguhan komitmen mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategik bukan sekedar merupakan kertas kerja (*paper works*) yang hampir sama sekali tidak memberikan manfaat riil. Manajemen strategik tidak hanya berhenti sebagai dokumen perusahaan, yang tidak lebih tidak kurang sebagai kelengkapan administrasi dan birokrasi perusahaan. Ini semua pada gilirannya, akan mengurangi rasa frustrasi yang sering timbul ketika jarak antara rumusan dan eksekusi semakin jauh.

Dengan demikian sejak semula, manajemen strategik telah disadari memiliki kemungkinan untuk berubah dan diubah, bahkan dengan intensitas yang cukup sering. Tidak kaku. Oleh karena itu, manajemen strategik dibuat dengan bentuk (format) yang sederhana dan singkat, tetapi padat. Tidak lagi penuh dengan data kuantitatif, akan tetapi diwarnai dengan berbagai pendapat manajerial. Tidak juga dengan jangkauan waktu yang amat panjang, sepuluh sampai dua puluh tahun. Cukup dengan jangka waktu yang relatif pendek, sekitar dua sampai lima tahun. Jika dipaksakan dengan usia perencanaan yang panjang, biasanya dibantu dengan perencanaan tambahan berdimensi waktu yang lebih pendek. Manajemen strategik juga menggunakan prinsip banyak skenario, paling tidak dua skenario: terbaik dan terjelek. Prinsip kontinjensi diterapkan. Isi manajemen strategik lebih banyak berupa penilaian (*assessment*), evaluasi, estimasi, dan pendapat manajerial.

Secara singkat dapat dilihat pada Tabel 1.2.1 berikut ini.

Tabel 1.2.1.  
Manajemen Strategik: Dahulu dan Sekarang

	Komponen	Dahulu	Sekarang
1.	tujuan	identifikasi pertumbuhan pasar untuk memaksimalkan laba	identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan agar mampu bertahan dan siap menangkap peluang
2.	asumsi	keberaturan, tidak fleksibel	diskontinuitas, fleksibel
3.	filosofi	mengurangi spekulasi dan ketidakpastian analitis dan rasional	spekulasi terencana dan berjalan seiring dengan ketidakpastian
4.	komitmen	hasil akhir, kertas kerja administratif	proses perumusan, peneguhan komitmen
5.	bentuk	kompleks, ekstensif	sederhana, singkat, dan padat
6.	isi	data kuantitatif, hasil prakiraan	data kualitatif, pendapat, penilaian, evaluasi
7.	waktu	jangka panjang	relatif pendek
8.	penyusun	perencana	eksekutif bersama perencana

### C. INTENSITAS MANAJEMEN STRATEGIK

Intensitas dan formalitas manajemen strategik berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain. Cukup banyak perusahaan yang menyusun manajemen strategik secara komprehensif, detail, dan memberikan tekanan pada akurasi. Biasanya dijumpai pada perusahaan besar dan modern karena tersedia dana dan tenaga yang cukup. Lebih banyak lagi perusahaan yang menyusun manajemen strategik secara sederhana dan parsial. Jenis kedua ini lebih banyak dijumpai pada perusahaan kecil dan menengah, yang biasanya tidak memiliki cukup dana dan tenaga ahli. Lebih penting lagi, karena sering kali perusahaan kecil dan menengah belum merasa perlu membuat secara lengkap dan terpadu.

Banyak faktor yang mempengaruhi intensitas dan formalitas penyusunan manajemen strategik. Di antaranya adalah besarnya organisasi, gaya manajemen, kompleksitas lingkungan bisnis, proses produksi, karakteristik persoalan yang dihadapi, dan tujuan penyusunan perencanaan. Secara khusus, faktor besar dan perkembangan organisasi serta metode evaluasi kinerja perusahaan nampak amat dominan berpengaruh. Perusahaan kecil



cenderung memiliki karakter kewiraswastaan yang lebih menonjol. Biasanya dimiliki oleh seorang dan hanya menghasilkan sedikit jenis produk. Oleh karena itu, manajemen strategik dibuat dengan sederhana, informal, dan sering kali intuitif. Hal yang sebaliknya dijumpai pada perusahaan berskala besar.

Secara sederhana dapat dilihat pada Tabel 1.2.2 berikut ini.

Tabel 1.2.2.  
Determinan Intensitas Manajemen Strategik

Formal dan Detail	Informal dan Garis Besar
<b>Organisasi</b>	
	Kecil →
←	Besar
<b>Gaya Manajemen</b>	
	Demokratis →
←	Otoriter
	Intuitif →
	Operatif →
	Berpengalaman →
<b>Kompleksitas Lingkungan Bisnis</b>	
←	Stabil
	Tidak stabil →
←	Tingkat Persaingan Rendah
	Tingkat persaingan Tinggi →
←	Banyak Pasar dan Konsumen
	Sedikit Pasar dan Konsumen →
<b>Proses Produksi</b>	
←	Padat Modal
←	Padat Karya
←	Terintegrasi
	Sederhana →
←	Teknologi Tinggi
	Teknologi Sederhana →
	Waktu tunggu realisasi pendek →
←	Waktu tunggu realisasi panjang
<b>Karakteristik Persoalan</b>	
←	Kompleks, baru, dan keras
	Sederhana →
<b>Tujuan Perencanaan</b>	
←	Koordinasi
	Latihan →

#### **D. PRAKTIK MANAJEMEN STRATEGIK DI INDONESIA: BEBERAPA DUGAAN**

Dugaan tentang praktik manajemen strategik di Indonesia yang disampaikan dalam bagian ini tidak dibuat berdasarkan penelitian, melainkan hanya berdasar pengalaman penulis dalam melakukan praktik konsultasi dan lokakarya pada cukup banyak perusahaan besar di Indonesia sejak tahun 1998 dan sumber bacaan yang tersedia. Dugaan ini dikaitkan dengan empat komponen pokok manajemen strategik. Dugaan juga dibuat dengan dua kerangka waktu yang berbeda: sebelum krisis ekonomi yang terjadi sejak pertengahan kedua tahun 1997 dan sesudahnya. Krisis ekonomi dinilai sebagai momentum yang tepat untuk banyak melakukan perubahan praktik manajemen strategik di Indonesia. Dalam kenyataannya, harapan yang sempat melimpah tersebut tidak berjalan seintensif seperti apa yang diprakirakan.

Dalam sejarah perkembangannya sejak tahun 1966 sampai dengan pertengahan tahun 1997, ekonomi Indonesia - bersama ekonomi negara-negara Asia Timur - mengalami pertumbuhan ekonomi tinggi - di sekitar angka 7 persen - dan berkelanjutan untuk jangka waktu yang relatif lama. Indonesia kemudian dikategorikan sebagai salah satu negara industri baru di kawasan Asia Timur. Bahkan tingginya kinerja ekonomi di sebagian besar negara-negara Asia tersebut pernah dinamai sebagai fenomena keajaiban Asia (*Asian miracle*). Akibatnya, pendapatan per kapita masyarakat mengalami peningkatan, yang berujung pada meningkatnya daya beli masyarakat.

Ketika itu, pemerintah Indonesia dikatakan sebagai salah satu pemerintahan yang kuat secara politik. Di saat yang sama, pemerintah juga memiliki dana yang besar yang tercermin dalam anggaran pendapatan dan belanjanya. Dengan dua bekal tersebut - kuat secara politis dan ekonomis - pemerintah dapat dilihat sebagai salah satu lingkungan bisnis makro yang menjadi penentu dominan keberhasilan kinerja perusahaan. Perusahaan tidak dapat begitu saja mengabaikan apa yang dilakukan oleh pemerintah, sejak dari kebijaksanaan baru yang dimunculkan sampai pada kekuatan ekonomi yang dimiliki. Produk hukum dan peraturan yang mengikutinya tampak begitu condong pada kepentingan bisnis. Pemerintah dan aparatnya terkesan pro pasar (*market friendly*).

Monopoli masih dinikmati oleh sebagian besar perusahaan negara dan daerah. Akan tetapi perusahaan swasta tidak juga berada dalam struktur industri yang kompetitif, apalagi sampai pada tingkatan hiper. Paling banyak berada pada struktur pasar oligopoli dominan atau pekat. Tidak juga tersedia produk pengganti yang memadai. Menariknya, sering kali justru sudah ditemukan halangan memasuki pasar yang tinggi, terutama halangan politik dan hukum. Tidak kalah pentingnya halangan merek, karena umumnya konsumen masih memiliki loyalitas yang tinggi. Mereka tidak begitu mudah berpindah merek.

Dalam lingkungan bisnis – makro dan industri – yang begitu menjanjikan, kinerja keuangan perusahaan hampir pasti selalu menggembirakan, setidaknya untuk jangka waktu pendek. Laba terkesan dengan mudah diperoleh dan akumulasi modal dengan sendirinya dapat dilakukan. Akan tetapi, kinerja yang baik tersebut sepertinya bukan sebagai akibat langsung dari pilihan strategi dan implementasi visi. Semata-mata terjadi karena memang demikian besarnya peluang bisnis yang tersedia. Manajemen tidak perlu melakukan pekerjaan yang susah-susah, karena dengan bekerja biasa saja telah menghasilkan kinerja lebih dari normal. Untuk apa harus menembus pasar global yang lebih keras, jika di pasar domestik saja sudah berjaya. Pengusaha dan manajemen secara tidak langsung terdidik menjadi manja (Backman, 1999; Richter dan Mar, 2004). Mereka juga tidak merasa perlu untuk mengembangkan tata kelola perusahaan yang bagus (*good corporate governance*), yang mungkin malahan dianggap sebagai penghalang keluwesan dalam berkomunikasi dan negosiasi dengan pemangku kepentingan yang lain. Etika bisnis juga ... terpinggirkan.

Rasanya tidak berlebihan jika dikatakan bahwa amat sulit menemukan perusahaan di Indonesia yang konsisten melakukan pilihan dari salah satu strategi bersaing, kepemimpinan biaya atau diferensiasi (Basri dan van der Eng, ed., 2004; Forrester, ed., 1999; Williamson, 2004). Kepemimpinan biaya sulit dilakukan secara berkelanjutan karena perusahaan bekerja tidak efisien. Kalaulah ada efisiensi hanya terbatas pada manajemen operasi, tidak sampai pada wilayah manajemen fungsional lainnya. Jangan lupa kedekatan dengan pemerintah juga membawa efek ikutan biaya tidak terduga, yang bisa jadi berjumlah amat besar. Kalau hendak memilih diferensiasi, manajemen juga sulit melakukannya karena lemah pada inovasi dan pemasaran. Apalagi keberhasilan strategi tersebut juga membutuhkan komitmen yang tinggi yang

konsisten dengan visi yang telah dipilih. Visi, dengan demikian, lebih banyak merupakan pajangan (lihat juga Danandjaja, 1986).

Setelah krisis ekonomi 1997, banyak harapan dilontarkan bahwa perilaku korporat Indonesia akan banyak mengalami perubahan. Sumber daya dan dana tidak lagi melimpah pada masa lalu, maka seyogianya mereka juga lebih berhati-hati dalam mengelola uang – khususnya dalam melakukan pinjaman - dan bekerja dengan cara lebih efisien. Tidak sebatas pada manajemen produksi saja. Mereka juga semestinya tidak lagi berpikir jangka pendek, akan tetapi juga mulai memberikan perhatian pada dimensi waktu yang lebih panjang, misalnya dengan memberikan porsi perhatian yang lebih besar pada inovasi dan implementasi visi. Adakah pasar domestik kini masih menjanjikan ketika masyarakat tidak lagi memiliki daya beli setinggi masa sebelumnya. Tidak kalah pentingnya menjadikan perusahaan dikelola dengan prinsip tata kelola yang baik. Transparansi dan etika diharapkan dapat mengemuka.

Masih diragukan apakah semua harapan baru tentang praktik manajemen strategik tersebut mudah untuk mewujudkan, sekalipun sesungguhnya dorongan dan sekaligus tuntutan untuk ada perbaikan signifikan telah tampak terang benderang. Perubahan memang selalu tidak mudah dilakukan, sekalipun itu untuk perbaikan, apalagi yang memerlukan komitmen jangka panjang.

## **E. MANFAAT MANAJEMEN STRATEGIK**

Sebagian eksekutif perusahaan dan beberapa pemerhati perencanaan bisnis berpendapat bahwa perencanaan strategik berada pada posisi defensif, paling tidak di sekitar akhir dasawarsa tujuh puluhan dan di awal delapan puluhan. Perannya dalam membantu keberhasilan perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sedang dipertanyakan, kalau bukan diragukan. Cukup banyak dijumpai perusahaan yang mempunyai kinerja yang handal tanpa memiliki perencanaan perusahaan (*corporate planning*) secara formal. Pertanyaan itu menjadi lebih penting ketika ternyata kini perusahaan diharapkan untuk selalu melakukan revisi rencana bisnisnya ketika dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis yang ajek dan mendadak.

Namun demikian, sedikit demi sedikit kini nampaknya arus tersebut sedang berubah arah, sekalipun belum sepenuhnya berputar haluan. Banyak pihak mulai menyadari bahwa keraguan akan peran perencanaan perusahaan lebih disebabkan oleh proses dan mekanisme penyusunannya dibanding oleh

isi dan arah-arah yang dikandungnya. Dengan demikian, karena ada kesalahan tersebut, peran perencanaan bisnis sebagai media komunikasi dan evaluasi dari berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap arah-arah dan prospek perusahaan menjadi nihil. Perencanaan bisnis yang demikian berubah fungsi hanya sekedar menjadi produk hasil analisis yang dikeluarkan oleh birokrasi perusahaan. Sekedar menjadi dokumen mati yang tidak mengikat siapa pun untuk memiliki komitmen melaksanakannya. Oleh karena itu, tidak heran, jika kini orang mulai memberikan tekanan pada proses perumusan, tidak lagi sekedar bergantung pada hasil akhir. Sejak dini perencanaan bisnis mulai dicoba diintegrasikan dengan fungsi manajemen yang lain dan prasarana dasar yang dimiliki oleh perusahaan sebagai pendukung. Inilah yang kita kenal sebagai manajemen strategik.

Jadi, sepanjang pemahaman dan praktik manajemen strategik yang dikenal oleh eksekutif perusahaan tidak menyimpang terlalu jauh - setidaknya dari yang dicoba dikenalkan dalam buku ini - maka perannya yang signifikan dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan tetap dapat diharapkan. Termasuk di dalamnya peran historis yang selama ini telah disandangnya, yakni untuk membantu manajemen dalam melakukan pilihan strategi bisnis dengan pendekatan yang logis, rasional, dan sistematis.

Manajemen strategik dapat berfungsi sebagai sarana mengomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan di saat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal.

Oleh karena itu, mereka diharapkan memiliki sikap yang proaktif dalam menyikapi perubahan lingkungan bisnis, tidak sekedar reaktif. Bahkan, bukan tak mungkin mereka tidak sekedar diharapkan hanya memberikan respon terhadap perubahan lingkungan bisnis, tetapi juga mempengaruhi, mengarahkan, dan membentuknya. Dengan demikian, mereka memiliki kesiapan yang lebih dari cukup untuk mengantisipasi dan mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul. Mereka diharapkan tidak terjebak pada sikap anti perubahan yang lebih disebabkan oleh perumusan strategi bisnis yang

hanya dilandasi oleh kebiasaan, mengikuti pemimpin pasar, berpikir *incremental* dan *gradual*.

Jika semua itu benar adanya, maka pada gilirannya rasa pemilikan terhadap perusahaan menjadi tumbuh. Eksekutif dan karyawan perusahaan diharapkan bukan saja sekedar perumus dan pelaksana strategi bisnis yang telah disepakati, tetapi juga sekaligus menjadi pemilik strategi bisnis tersebut. Dari sini, diharapkan mereka menjadi tenaga kerja yang termotivasi (*turned-on workers*). Namun demikian, harus disadari bahwa tetap tidak ada jaminan bahwa perusahaan yang telah menerapkan manajemen strategik akan selalu berhasil mencapai tujuan bisnisnya. Bisnis memang tidak sesederhana dan tidak sama dengan manajemen strategik.



## LATIHAN

---

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

- 1) Manajemen strategik dalam bentuknya seperti yang kini saudara kenal tidak terjadi seketika, melainkan melalui proses evolusi yang panjang. Jelaskan secara detail proses perkembangan dan pasang surut manajemen strategik tersebut.
- 2) Apakah praktik manajemen strategik di Indonesia sebelum dan sesudah krisis ekonomi benar-benar mengikuti apa yang dijelaskan secara teoritik. Jelaskan!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Jika dibuat sederhana, manajemen strategik berkembang melalui empat tahapan: anggaran dan pengawasan keuangan, perencanaan jangka panjang, perencanaan strategik perusahaan, dan manajemen strategik. Pada tahapan awal proses perkembangannya, manajemen strategik malah belum dikenal. Kalaulah sudah dapat disebut ada, pengertian dan elemen-elemennya masih sangat sederhana. Sesuai namanya, masih berorientasi pada keuangan dan berdimensi waktu pendek. Baru kemudian, seiring dengan kompleksitas lingkungan bisnis, manajemen strategik berkembang menuju pada bentuk yang kini ada, yang semakin komprehensif. Tidak saja pada aspek keuangan atau pemasaran saja,

akan tetapi telah sampai pada bentuknya sendiri yang khas. Secara teoritik, analitik, dan praktis telah memenuhi syarat sebagai disiplin ilmu sendiri. Perlu juga saudara jelaskan tentang pasang surut manajemen strategik, berkaitan dengan sumbangan yang diberikan dalam praktik manajemen. Adakah kecocokan antara harapan yang dibebankan pada manajemen strategik dan kenyataan yang dijumpai di lapangan. Tidak kalah pentingnya tanggapan balik yang diberikan oleh manajemen strategik untuk memperbaiki perannya.

- 2) Pada dasarnya pertanyaan ini berusaha membandingkan apa yang ada dalam teori tentang manajemen strategik dengan praktik riil yang ditemukan dalam bisnis di Indonesia. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa peran lingkungan bisnis sebagai salah satu determinan keberhasilan kinerja perusahaan begitu dominan. Lebih jauh, orang bisa mempertanyakan usaha manajemen perusahaan di Indonesia dalam membangun keunggulan bersaingnya. Efisiensi praktik bisnis ditemukan sebatas dalam manajemen produksi. Inovasi bukan sebagai salah satu keunggulan bersaing yang diperjuangkan. Visi masih berada di pinggiran. Ada harapan yang cukup tinggi praktik manajemen strategik tersebut mengalami perubahan yang fundamental setelah Indonesia mengalami krisis ekonomi. Akan tetapi, tampaknya setelah sepuluh tahun krisis ekonomi berlalu, perwujudan harapan baru tersebut berjalan amat lamban. Untuk sekedar menyebut contoh, tata kelola perusahaan yang baik masih dalam bentuknya yang paling elementer dan masih berada dalam proses awal penyadaran. Keunggulan bersaing perusahaan juga belum mengalami perubahan yang berarti.



## RANGKUMAN

---

Pada mulanya substansi manajemen strategik amat sederhana. Pada awal usianya itu masih banyak bersinggungan dengan manajemen keuangan dan berdimensi waktu pendek. Dalam perkembangannya, cakupan waktunya menjadi lebih panjang dan meluas sampai pada usaha untuk menggabungkan keseluruhan manajemen fungsional. Manajemen strategik berkembang lebih jauh dengan menemukan formatnya sendiri yang khas dan syah disebut sebagai disiplin ilmu tersendiri. Ketika itu kerangka teoritis yang logis dan rasional dibangun dan di saat yang bersamaan alat analisisnya juga mengalami peningkatan kecanggihannya.



Belakangan ini seni dan intuisi kembali menguat, seiring dengan tajamnya kritik yang diajukan.

Manajemen strategik dilihat dari dimensi teknis operasionalnya juga berbeda antara dahulu – sebelum tahun 1980an – dengan periode sesudahnya. Ada pergeseran dalam banyak elemennya, misalnya sejak dari filosofi dan asumsi yang digunakan, pendekatan yang dipakai, cakupan waktu, sampai pada bentuk teknisnya. Ujungnya berpengaruh pada formalitas dan rincian manajemen strategik. Kecenderungan pada format yang lebih informal dan tidak detail semakin terlihat.

Praktik manajemen strategik di Indonesia memberikan tekanan pada pentingnya peran lingkungan bisnis sebagai penentu utama keberhasilan kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing belum dikembangkan dan visi masih lebih banyak sebagai pajangan. Keunggulan baru ditemukan pada efisiensi operasi, belum sampai pada keseluruhan aspek manajemen. Pada pasca krisis ada harapan praktik tersebut mengalami perubahan secara signifikan. Tetapi, ternyata harapan tersebut tidak begitu saja dengan mudah direalisasikan.



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Dahulu, manajemen strategik menggunakan asumsi ....
  - A. keberaturan
  - B. keberaturan dan tidak fleksibel
  - C. keberaturan dan fleksibel
  - D. tidak fleksibel
  
- 2) Dahulu, manajemen strategik antara lain memiliki filosofi mengurangi ....
  - A. spekulasi
  - B. spekulasi dan ketidakpastian
  - C. risiko
  - D. ketidakpastian
  
- 3) Sekarang, manajemen strategik antara lain memiliki filosofi ....
  - A. analitis dan rasional
  - B. analitis, rasional, dan intuisi
  - C. analitis, rasional, intuisi, dan seni
  - D. seni dan intuisi

- 4) Salah satu komponen manajemen strategik yang dinilai paling dominan pengaruhnya dalam menentukan kinerja pada banyak perusahaan di Indonesia adalah ....
- A. lingkungan bisnis
  - B. strategi
  - C. visi
  - D. manajemen
- 5) Salah satu komponen manajemen strategik yang diduga paling sering dilupakan dalam implementasinya pada banyak perusahaan di Indonesia adalah ....
- A. lingkungan bisnis
  - B. strategi
  - C. manajemen
  - D. visi

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 modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) D. Sudah jelas, lihat determinan tujuan perusahaan
- 2) C. Komponen pokok manajemen strategik terdiri dari lingkungan bisnis, manajemen (dalam hal ini ada kondisi internal perusahaan yang dapat diartikan sebagai profil perusahaan), visi, dan misi perusahaan serta strategi bisnis.
- 3) D. Sudah jelas, lihat madzab dalam manajemen strategik
- 4) A. Sudah jelas, lihat madzab dalam manajemen strategik
- 5) B. Tingkatan strategi dalam manajemen strategik terdiri dari strategik korporat, bisnis dan fungsional.

### *Tes Formatif 2*

- 1) B. Keberaturan dan tidak fleksibel, sudah jelas lihat tabel 1.2.1
- 2) B. Spekulasi dan ketidakpastian, sudah jelas lihat tabel 1.2.1
- 3) C. Analisis, rasional, intuisi dan seni. Dengan tingginya turbulensi lingkungan bisnis. Secanggih apapun model prakiraan bisnis yang digunakan tidak akan dapat memprediksi ketidakpastian masa depan, oleh karena selain menggunakan pendekatan analisis dan rasional manajemen strategik sekarang juga menggunakan pendekatan intuisi.
- 4) A. Lingkungan bisnis. Menurut Backran (1999), Ritcher dan Mar (2004) lingkungan bisnis (makro dan industri) di Indonesia begitu menjanjikan. Sehingga tidak perlu kerja keras untuk memperoleh kinerja keuangan yang memuaskan.
- 5) D. Visi. Menurut Basri dan Van Der Eng (2004) amatlah sulit menemukan perusahaan Indonesia yang konsisten menerapkan salah satu strategi bersaing. Pemilihan strategi yang konsisten membutuhkan komitmen terhadap visi yang telah dipilih. Dengan demikian visi menjadi hanya pajangan semata.

## Daftar Pustaka

- Backman, Michael. 1999. *Asian Eclipse: Exposing the Dark Side of Business in Asia*. Singapura: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Barney, Jay B. 2002. *Gaining dan Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Basri, M. Chatib dan Pierre van der Eng. ed. 2004. *Business in Indonesia: New Challenges, Old Problems*. Singapura: Institute of Southeast Asian Studies.
- Bedi, Hari. 1992. *Understanding Asian Manager*. Singapura: Heinemann Asia.
- Brews, Peter J. dan Michelle R. Hunt. 1999. "Learning to Plan dan Planning to Learn: Resolving the Planning/Learning School Debate," *Strategic Management Journal*, 20: 889-913.
- Campbell, Andrew dkk. 1995. Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advanateg dalam *Harvard Business Review on Corporate Strategy*, hal.: 205-40. Boston: Harvard Business School Press.
- Danandjaja, Andreas A. Dr. 1986. *Sistim Nilai Manajer Indonesia: Tinjauan Kritis Berdasar Penelitian*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Drucker, Peter F. 1968. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: HarperCollins.
- Forrester, Geoff. ed. 1999. *Post-Soeharto Indonesia: Renewal or Chaos?* Singapura: Institute of Southeast Asian Studies.
- Ghemawat, Pankaj. 2002. "Competition and Business Strategy in Historical Perspective," *Business History Review*, 76,1: 37-74.

- Goold, Michael dan John J. Quinn. (1990). *Strategic Control: Establishing Milstones for Long-Term Performance*. Reading: Addison-Wesley Publishinh Company.
- Goold, Michael dkk. (1994). *Corporate –Level Strategy: Creating Values in the Multibusiness Company*. New York: John Wiley & Sons,Inc.
- Handy, Charles. (1995). *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamlin, Michael Alan. (2000). *The New Asian Corporation: Managing for the Future in Post-Crisis Asia*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mintzberg, Henry. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, dan Joseph Lampel. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Hendry dan James Brian Quinn. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, Jr. (1994). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Sydney: Irwin.
- Pearce II, John A. dan Richard Robinson, Jr. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Richter, Frank-Jurgen dan Pamela C.M. Mar. (2004). *Asia’s New Crisis: Renewal Through Total Ethical Management*. Singapura: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

- Rue, Leslie W. dan Phyllis G. (1989). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Shaw, John. (1993). *Strategis Into the 1990s*. Singapura: Heinemann Asia.
- Thompson, Jr., Arthur A., John E. Gamble, dan A.J. Strickland III. (2004). *Strategy: Core Concepts, Analytical Tools, and Readings*. Boston: Irwin.
- Ward, Keith dkk. (2005). *Designing World Class Corporate Strategies: Value Creating Roles for Corporate Centers*. Amsterdam: Elseiver.
- Williamson, Peter J. (2004). *Winning in Asia: Strategies for Competing in the New Millennium*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wit, Bob De dan Ron Meyer. (2005). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. London: Thomson.