

Buku

by Edy Dwi

Submission date: 13-Jun-2019 07:17PM (UTC+0700)

Submission ID: 1143256828

File name: manajemen_strategi.pdf (1.49M)

Word count: 32801

Character count: 227679

MANAJEMEN STRATEGI

Pengantar Manajemen Strategi

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002

Perubahan atas Undang-undang Nomor 7 Tahun 1987

Perubahan atas Undang-undang Nomor 6 Tahun 1982

Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Edy Dwi Kurniati

MANAJEMEN STRATEGI

Pengantar Manajemen Strategi



5

CV. Djiwa Amarta Press
Surakarta



Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Edy Dwi Kurniati

Manajemen Strategi (Pengantar Manajemen Strategi) . Cetakan I . Surakarta . CV.
Djiwa Amarta Surakarta. 2018
vi + 63 hal; 21 cm

MANAJEMEN STRATEGI
Pengantar Manajemen Strategi

Hak Cipta© Edy Dwi Kurniati. 2018

Penulis

5 Dr. Edy Dwi Kurniati, S.E., M.M.

Editor

Dr. Kundharu Saddhono, M.Hum

Ilustrasi Sampul

cakraArtdesign

Penerbit

CV. Djiwa Amarta Press
Jalan Awan, Rt. 03/Rw. 21, Gulon, Jebres, Surakarta
Email : djiwaamartapress@gmail.com
Telp. 081938709199

Cetakan I, Edisi 1, Mei 2019
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
All Right Reserved

ISBN 978-602-.....

Pengantar

Penulis mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat-Nya buku ini dapat terselesaikan. Penulis juga banyak mengucapkan terima kasih kepada teman-teman dan kolega yang telah berbagi dengan kami segala keahlian khusus yang mereka miliki. Kami mengucapkan terima kasih terhadap kolabolator kami dan sangat menghargai gagasan-gagasan, nasihat yang baik, saran-saran dan komentar yang berguna untuk membangun pandangan-pandangan penulis.

Buku membahas dasar-dasar manajemen strategi serta menghubungkan manajemen startegi pada era pengetahuan pada era digital di Abad XXI. Buku ini terdiri dari 6 bab. Bab I membahas Konsep-Konsep Dasar Manajemen Strategi, tentang pengertain strategi, manajemen strategi, pentingnya manajemen strategi, tahapan proses manajemen stratregi. Bab Selanjutnya membahas proses manajemen strategi memulai dari perencanaan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian startegi.

Buku ini diharapkan bermanfaat bagi mahasiswa Strata I dan II sebagai pegangan dan bahan bacaan pendukung untuk matakuliah manajemen strategi.

Edy Dwi Kurniati

DAFTAR ISI

Pengantar	151
Daftar Isi.....	v
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	ix
Bab 1 Konsep-Konsep Dasar Manajemen Strategi.....	1
1.1. Konsep dan Definisi Strategi.....	1
1.2. Karakteristik Strategi.....	2
1.3. Manajemen Strategi.....	4
1.4. Tingkatan Strategi.....	7
1.5. Kebutuhan dan Pentingnya Manajemen Strategi.....	9
1.6. Manfaat dan Batasan Manajemen Strategi.....	10
1.7. Perbedaan Kebijakan, Strategi dan Taktik.....	13
1.8. Pertanyaan untuk Evaluasi	15
Bab 2 Perencanaan Strategi.....	17
2.1. Perencanaan Strategi	17
2.2. Manfaat dan Keterbatasan Perencanaan Strategi.....	20
2.3. Proses Perencanaan Strategi.....	21
2.4. Perumusan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran.....	23
2.4.1 Visi.....	24
2.4.2 Misi.....	26
2.4.3 Tujuan dan Sasaran	29
2.5. Tanggung jawab sosial perusahaan	37
2.6. Kerangka 7-S.....	40
2.7. Pertanyaan untuk Evaluasi	43
Bab 3 Strategi dan Keunggulan Kompetitif.....	45
3.1. Konsep Keunggulan Kompetitif.....	45
3.2. Strategi Bersaing Berbasis Industri	50

3.3. Strategi Bersaing berbasis Sumberdaya (<i>Resource Based View</i>).....	57
3.4. Strategi Bersaing Berbasis Pengetahuan (<i>Knowledge Based View</i>)	59
3.4.1 Perkembangan Revolusi Industri	60
3.4.2 Peranan Sumberdaya Pengetahuan di Era Digital	62
3.4.3 Strategi berbasis Pengetahuan di Era Digital ..	64
3.5. Pertanyaan untuk Evaluasi	68
Bab 4 Analisis SWOT	69
4.1. Konsep Analisis SWOT.....	69
4.2. Analisis Lingkungan Internal Organisasi	72
4.3. Lingkungan Eksternal	83
4.4. Penyusunan Matrik SWOT	87
4.5. Pertanyaan untuk Evaluasi.....	106
Bab 5 Implementasi Strategi	109
5.1. Konsep Implementasi Strategi.....	109
5.2. Pengaktifan Strategi.....	110
5.2.1 Pelembagaan Strategi.....	112
5.2.2 Perumusan Rencana Aksi dan Program	114
5.2.3 Menerjemahkan Tujuan umum ke dalam Tujuan Khusus.....	115
5.2.4 Mobilisasi dan Alokasi Sumberdaya	115
5.3. Implementasi Strategi Fungsional.....	118
5.3.1 Kebijakan dan Rencana Fungsional.....	118
5.3.2 Perbedaan antara Kebijakan dan Prosedur.....	121
5.3.3 Pendekatan Fungsional.....	122
5.3.3.1 Produksi/Operasi.....	123
5.3.3.2 Pemasaran.....	126
5.3.3.3 Keuangan.....	129

5.3.3.4 Sumberdaya manusia	130
5.3.3.5 Manajemen umum	132
5.4. Implementasi Perilaku Strategi.....	135
5.2.1 Kepemimpinan	135
5.2.2 Budaya Organisasi.....	135
5.2.3 Tatakelola Organisasi.....	137
5.5. Pertanyaan untuk Evaluasi	140
Bab 6 Evaluasi dan Pengendalian Strategi	141
6.1. Evaluasi dan Pengendalian Strategi.....	141
6.2. Karakteristik Evaluasi dan Pengendalian Strategi.....	142
6.3. Pentingnya Evaluasi dan Pengendalian Strategis	144
6.4. Perbedaan Pengendalian Strategis dan Pengendalian Operasional	145
6.5. Proses Evaluasi dan Pengendalian	147
6.6. Pertanyaan untuk Evaluasi	154
Daftar Pustaka	155

Daftar Tabel

Tabel 1. Karakteristik Strategi Tingkat Perusahaan, Bisnis dan Fungsional.....	8
Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Internal Kekuatan dan Kelemahan (EFI).....	89
Tabel 3. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Peluang dan Ancaman (EFA).....	91
Tabel 4. Analisis SWOT.....	92
Tabel 5. Matriks SWOT.....	93

Daftar Gambar

Gambar 1.	Proses Manajemen Strategi	5
Gambar 2.	Piramida Strategi.....	7
Gambar 3.	Dasar Perencanaan Strategi.....	18
Gambar 4.	Tahapan Proses Perencanaan Strategi.....	23
Gambar 5.	Struktur Persaingan pada Beberapa Struktur Pasar.....	47
Gambar 6.	Strategi Bersaing di Era Pasar Bebas dan Era Pengetahuan.....	50
Gambar 7.	Model Lima Kekuatan Porter	51
Gambar 8.	Strategi Generik Porter	56
Gambar 9.	Penentuan Matriks Grand Strategy	94

Bab 1

Konsep-Konsep Dasar Manajemen Strategi

78

1.1 Konsep dan Definisi Strategi

Kata “Strategi” berasal dari istilah dalam bahasa Yunani yaitu 'Strategos' yang berarti umum. Dalam ilmu militer, strategi secara harfiah berarti seni dan ilmu untuk mengelola pasukan militer dalam perang atau pertempuran. Menurut KBBI, strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumberdaya untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam kondisi perang maupun kondisi damai.

Pada saat ini, strategi digunakan dalam bisnis untuk menggambarkan bagaimana sebuah organisasi (baik yang berorientasi profit atau non profit) dalam mencapai tujuannya secara keseluruhan. Sebagian besar organisasi memiliki beberapa alternatif cara untuk mencapai tujuan. Strategi berkaitan dengan memutuskan alternatif mana yang akan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Strategi adalah rencana jangka panjang yang komprehensif. Secara eksplisit, strategi adalah rencana tindakan yang menjabarkan alokasi sumberdaya dan aktivitas lain dalam menghadapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya. Intinya strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara berbeda dari pesaingnya. Oliver mendefinisikan strategi sebagai cara untuk mencapai hasil akhir: hasil akhir menyangkut tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Alfred D Chandler, strategi adalah penentuan tujuan jangka panjang, sebagai dasar dan tujuan dari suatu perusahaan, serta adopsi dari tindakan dan alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan tersebut”.

Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang diambil oleh organisasi. Selanjutnya, Strategi dapat didefinisikan sebagai berikut: “Strategi adalah rencana jangka panjang yang luas yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan”. Strategi perusahaan digunakan untuk menjawab tiga pertanyaan utama sebagai berikut.

- Dimana posisi perusahaan sekarang?
- Apa target yang menjadi posisi perusahaan di masa depan?
- Apa yang harus dilakukan untuk mencapai posisi masa depan tersebut?

1.2 Karakteristik Strategi

Karakteristik Strategi adalah sebagai berikut.

1. Berorientasi tujuan

Strategi dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk merumuskan strategi, harus diketahui tujuan yang akan dicapai dan juga kebijakan yang harus diikuti. Kebijakan yaitu pernyataan tentang bagaimana organisasi perusahaan akan berurusan dengan pemangku kepentingan.

2. Berorientasi masa depan

Strategi adalah rencana yang berorientasi masa depan. Strategi dirancang untuk mencapai posisi masa depan organisasi. Melalui Strategi, manajemen mempelajari posisi organisasi saat ini dan tujuan untuk mencapai posisi masa depan organisasi. Strategi ini menyediakan jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan tertentu, seperti berkaitan dengan

- a. Profitabilitas dari bisnis
- b. Kelangsungan bisnis
- c. Efektivitas kebijakan organisasi.
- d. Pertumbuhan dan ekspansi bisnis dalam jangka panjang.

3. Terpadu, komprehensif dan terintegrasi

Strategi tidak hanya rencana. Strategi adalah rencana terintegrasi, komprehensif dan terpadu. Terpadu karena menyatukan semua

bagian/divisi dari organisasi dalam tujuan utama yang sama. Komprehensif yaitu mencakup semua aspek utama atau bidang organisasi. Terintegrasi yaitu berhubungan dengan semua bagian dari rencana yang kompatibel dan sesuai satu dengan yang lain.

4. Alternatif Strategi

Organisasi perlu mempunyai kerangka alternatif strategi. Kerangka tersebut tidak hanya satu atau dua strategi. Organisasi kecil bertahan hidup dengan satu atau dua strategi karena kompleksitas yang lebih rendah dalam bisnis, namun organisasi besar perlu mempunyai kerangka alternatif strategi dalam hal pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi karena kompleksitas yang lebih besar, yaitu terdiri dari kelompok besar:

- a. Strategi Stabilitas
- b. Strategi pertumbuhan
- c. Strategi Efisiensi
- d. Strategi kombinasi

5. Berkaitan dengan Lingkungan

Lingkungan internal dan eksternal mempengaruhi perumusan dan implementasi strategi. Lingkungan internal berkaitan dengan misi dan tujuan perusahaan, hubungan manajemen tenaga kerja, dan teknologi yang digunakan, sumberdaya manusia, fisik dan keuangan. Lingkungan eksternal berkaitan Kompetisi, Pelanggan, Channel, perantara, kebijakan Pemerintah dan faktor-faktor sosial, ekonomi dan politik lainnya.

6. Alokasi Sumberdaya

Untuk pelaksanaan yang efektif dari strategi, ada kebutuhan untuk alokasi yang tepat dari sumberdaya. Alokasi sumberdaya yang tepat diperlukan untuk melakukan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan. Sumberdaya dapat dibagi menjadi 2 kelompok:

- a. sumberdaya berwujud, seperti: sumberdaya manusia, pabrik dan mesin, keuangan

- b. sumber tidak berwujud, seperti: pengetahuan, hak paten, image perusahaan
7. Berlaku Universal
Strategi berlaku universal baik untuk organisasi bisnis serta organisasi non-bisnis. Setiap organisasi perlu merumuskan strategi untuk pertumbuhan dan bertahan hidup. Kehadiran strategi menjaga organisasi bergerak ke arah yang benar.
 8. Evaluasi periodik
Strategi perlu dievaluasi secara berkala. Evaluasi diperlukan untuk merevisi strategi terhadap perubahan kebutuhan bisnis. Evaluasi periodik mengenai strategi diperlukan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.
 9. Berlaku untuk semua bidang fungsional
Strategi berlaku untuk semua bidang fungsional. Bidang fungsional meliputi produksi, pemasaran, keuangan, manajemen sumberdaya manusia, dll. Strategi merupakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan mengendalikan kegiatan di semua bidang fungsional.

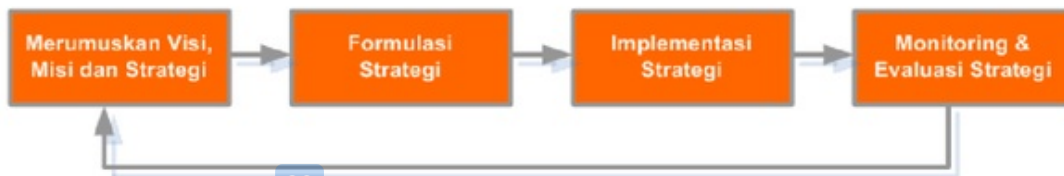
40

1.3 Manajemen Strategi

Menurut Jauch dan Glueck “Manajemen Strategi adalah keputusan dan tindakan yang diperlukan dalam pengembangan strategi yang efektif yaitu untuk membantu mencapai tujuan organisasi (perusahaan). Proses Manajemen Strategis adalah cara di mana strategi menentukan tujuan dan membuat keputusan strategis”. Ansoff mendefinisikan “Manajemen strategis adalah pendekatan sistematis berkaitan dengan tanggung jawab besar dari manajemen secara umum untuk posisi perusahaan dan hubungan perusahaan dengan lingkungannya untuk mencapai tujuan perusahaan serta mencapai keamanan dari fluktuasi /perubahan lingkungan.

57

Manajemen strategi adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merencanakan (memformulasikan), mengimplementasikan, mengendalikan dan mengevaluasi strategi yang berdaya saing tinggi dan sesuai bagi perusahaan dan lingkungannya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen dalam organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai proses (aktivitas) penentuan dan pencapaian tujuan melalui pelaksanaan empat fungsi dasarnya yaitu: perencanaan, pelaksanaan dan monitoring serta evaluasi. Demikian juga dengan manajemen strategi yang merupakan siklus dari tahapan (fase) proses: perencanaan (perumusan visi, misi, strategi), implementasi strategi, monitoring dan evaluasi strategi. Setiap fase terdiri dari sejumlah langkah sebagai berikut:



60

Gambar 1. Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah proses berkelanjutan yang mengevaluasi dan mengendalikan bisnis suatu organisasi; mengevaluasi kompetitorinya dan menetapkan tujuan dan strategi untuk memenangkan persaingan dan kemudian mengevaluasi strategi secara teratur dan berkelanjutan (berulang) terhadap perubahan lingkungan. Salah satu peran utama dari manajemen strategis adalah untuk menggabungkan berbagai bidang fungsional organisasi, serta untuk memastikan area fungsional tersebut sesuai dan sinergis dalam mencapai tujuan organisasi. Peran lain dari manajemen strategi adalah untuk terus mengawasi tujuan dan sasaran organisasi. Proses manajemen strategi berarti mendefinisikan strategi organisasi yang merupakan serangkaian proses manajer untuk membuat pilihan strategi dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Manajemen strategis adalah proses berkelanjutan yang menilai bisnis dan industri di mana organisasi berada; menilai pesaingnya; dan memperbaiki tujuan untuk memenuhi seluruh

pesaing saat ini dan masa depan dan kemudian mengevaluasi kembali setiap strategi.

36

Manajemen strategi dicirikan oleh penekanannya pada pengambilan keputusan strategis. Ketika sebuah organisasi tumbuh semakin besar dan menjadi kompleks dengan tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi, pengambilan keputusan juga menjadi semakin rumit dan sulit. Keputusan strategis harus secara esensial menangani masa depan organisasi dalam jangka panjang dan memiliki tiga karakteristik penting.

1. Jarang. Keputusan strategis tidak umum dan tidak ada preseden.
2. Konsekuensial. Keputusan strategis melibatkan komitmen sumberdaya substansial perusahaan dan karenanya komitmen tingkat tinggi dari orang-orang di semua tingkatan.
3. Petunjuk. Keputusan strategis dapat berfungsi sebagai preseden dari keputusan yang kurang penting dan tindakan organisasi di masa depan.

Keputusan strategis melibatkan hubungan antara organisasi dan lingkungan eksternalnya. Keputusan strategis berdampak pada seluruh organisasi di semua tingkatan untuk jangka waktu yang cukup lama karena melibatkan sejumlah besar sumberdaya organisasi. Oleh karena itu, penting untuk menempatkan mekanisme untuk mengambil keputusan strategis. Menurut Mintzberg, mode pengambilan keputusan strategis adalah:

1. Mode kewirausahaan. Pada umumnya dilakukan pada organisasi skala kecil seperti: Usaha Mikro dan Kecil dimana pada umumnya pemilik sekaligus berperan dalam manajemen. Strategi dalam model ini dilakukan visi sendiri dan fokusnya adalah menciptakan peluang baru.
2. Mode adaptasi. Mode pengambilan keputusan ini disebut sebagai "*muddling through*" yang dicirikan oleh solusi reaktif dibandingkan proaktif dalam pencarian peluang baru.
3. Mode perencanaan. Modus pengambilan keputusan ini melibatkan pengumpulan informasi sistematis untuk analisis situasional, menghasilkan strategi alternatif dan pemilihan strategi yang tepat. Mode ini menggabungkan mode proaktif dan reaktif.

4. Model Logika Inkremental. Mode ini adalah sintesis dari tiga mode pengambilan keputusan strategis yang tercantum di atas. Mode ini merupakan proses interaktif di mana organisasi memproyeksikan masa depan, eksperimen dan belajar dibandingkan melalui perumusan umum dari strategi total.

1.4 Tingkatan Strategi

Strategi ini dapat secara luas diklasifikasikan ke dalam beberapa tingkatan sebagai berikut:



Gambar 2. Piramida Strategi

40

Hirarki manajemen strategi, seperti yang ditunjukkan pada gambar di atas dapat diperjelas dalam uraian berikut ini:

40

1. Strategi level Bisnis/Perusahaan (*Corporate Strategy*), merupakan strategi perusahaan yang dikhususkan pada beragam bisnis atau sekumpulan bisnis.
2. Strategi Unit Bisnis (*Business Strategy*), atau lazim disebut sebagai strategi kompetitif karena selain sebagai wujud strategi perusahaan dengan lini bisnis tunggal, juga berhubungan dengan produk atau jasa di pasar.

23

3. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*), merupakan strategi yang berkaitan dengan interpretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi bisnis atau strategi *corporate*.
4. Strategi Operasi (*Operating Strategy*), merupakan strategi yang bersifat lebih terbatas, yaitu pada tingkatan unit operasional dan untuk menangani tugas operasional harian dari strategi, sehingga lebih bersifat berkelanjutan.

Table 1. Karakteristik Strategi Tingkat Perusahaan, Bisnis dan Fungsional

Karakteristik	Tingkat Bisnis	Tingkat Unit Bisnis	Tingkat Fungsional
Nature	Konseptual	Konseptual tetapi terkait dengan businessunit	Total operasional
Pengukuran	Sulit Teukur	Terukur untuk beberapa aspek	Terukur
Frekuensi	Rentang besar antara 5-10 tahun	Periodik	Tahunan
Adaptasi	Poor	Rata-rata	Tinggi
Karakter	Inovasi dan Kreasi	Orientasi Aksi	Benar-benar berorientasi aksi
Risiko	Tinggi	Sedang	Rendah
Profit	Besar	Sedang	Rendah
Fleksibilitas	Tinggi	Sedang	Rendah
Jangka Waktu	Jangka panjang	Jangka Menengah	Jangka pendek
Biaya	Rendah	Sedang	Tinggi
Kebutuhan Kerjasama	Rendah	Sedang	Tinggi

Tiga tingkat keputusan strategis memiliki beragam karakteristik karena tanggung jawab dan wewenang yang berbeda-beda pada berbagai tingkat fungsi manajemen. Sifat keputusan yang diambil pada level bisnis/perusahaan memberikan visi kepada organisasi. Keputusan yang

diambil bersifat visioner dan karenanya sangat subyektif. Visi perusahaan berkembang setelah banyak pertimbangan di antara para direktur yang memutuskan bahwa bagaimana perusahaan akan dikenal setelah jangka waktu yang panjang, katakanlah setelah sepuluh hingga lima belas tahun. Keputusan pada tingkat ini sangat penting untuk memilih arah pertumbuhan perusahaan. Karena sangat sulit untuk meramalkan apa yang akan terjadi pada perusahaan setelah jangka waktu yang panjang, keputusan pada dasarnya harus dibangun dalam fleksibilitas karena hal ini akan memiliki konsekuensi yang jauh dari kegiatan operasional perusahaan saat ini. Keputusan di level ini juga melibatkan risiko, biaya, potensi laba yang lebih besar, dll. Dengan demikian, Perumusan strategi pada level bisnis adalah serangkaian program aksi multi tahun. Di tingkat fungsional, keputusan melibatkan masalah operasional yang terarah. Pada dasarnya strategi adalah jangka pendek dan karenanya dibuat secara berkala.

1.5 Kebutuhan dan Pentingnya Manajemen Strategi

Manajemen Strategis diperlukan dan penting mengelola peluang, risiko ancaman dan sumberdaya. Merencanakan atau merancang strategi mempertimbangkan beberapa risiko dan sumberdaya, cara-cara untuk mengatasi risiko dan pemanfaatan sumberdaya secara efektif dalam mencapai tujuan. Suatu organisasi umumnya dibentuk dengan tujuan yang mendefinisikan tujuan keberadaannya.

Strategi menjadi faktor yang diperlukan untuk menyelaraskan sumberdaya internal dan lingkungan eksternal untuk mencapai tujuan dalam waktu yang diharapkan. Semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi adalah berkaitan dengan tujuan tersebut. Hal ini dilakukan karena organisasi adalah entitas besar dengan investasi besar, strategi menjadi faktor yang diperlukan untuk mengelola sumberdaya internal, serta untuk mendapatkan pengembalian yang layak atas pengeluaran yang dikeluarkan.

Manajemen Strategis pada tingkat perusahaan secara umum menggabungkan peluang, risiko, dan tren pasar di masa depan. Hal ini menjadi alasan bagi perusahaan untuk menganalisa, memeriksa dan melaksanakan administrasi dengan cara yang paling mungkin untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Manajemen Strategis dalam suatu organisasi memastikan bahwa tujuan ditetapkan, masalah utama diidentifikasi, waktu dan sumberdaya yang berputar, fungsi dikonsolidasikan, lingkungan internal diatur untuk mencapai tujuan, konsekuensi dan hasil yang disepakati, dan organisasi tetap fleksibel terhadap setiap perubahan lingkungan eksternal. Karena semakin banyak organisasi yang mulai menyadari bahwa perencanaan strategis adalah aspek fundamental dalam membantu untuk mencapai keberhasilan. Untuk organisasi skala besar, dengan struktur organisasi semakin kompleks, penyusunan strategi dilakukan di setiap level organisasi.

Manajemen strategis membantu dengan mengurangi biaya, memberi motivasi dan kepuasan karyawan, menangkal ancaman atau lebih baik, mengubah ancaman ini menjadi peluang, memprediksi kemungkinan tren pasar, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dengan mengingat manfaat jangka panjang bagi organisasi, perencanaan strategis mendorong organisasi untuk fokus pada lingkungan internal, melalui mendorong dan menetapkan tantangan bagi karyawan, membantu karyawan mencapai tujuan personal dan organisasi. Pada saat yang sama, juga dipastikan bahwa pengelolaan tantangan eksternal, mengendalikan situasi dan ancaman yang merugikan dan untuk mengubahnya menjadi peluang.

1.6 Manfaat dan Batasan Manajemen Strategi

Ada banyak manfaat dari manajemen strategis dan mereka termasuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksplorasi peluang. Misalnya, produk-produk baru, pasar baru, dan penawaran baru ke dalam lini bisnis hanya mungkin jika perusahaan melakukan perencanaan strategis. Selanjutnya, manajemen strategis memungkinkan perusahaan untuk mengambil pandangan obyektif dari kegiatan yang dilakukan dan melakukan analisis

manfaat-biaya. Analisis strategi tidak hanya keuntungan finansial saja namun juga dengan mengevaluasi apakah bisnis secara strategis selaras dengan tujuan dan prioritasnya. Manajemen strategis memungkinkan perusahaan untuk mengorientasikan dirinya ke pasar dan konsumen serta memastikan untuk mengaktualisasikan strategi yang tepat. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung membuat keputusan yang lebih tepat karena mereka telah mempertimbangkan konsekuensi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Sebaliknya, perusahaan yang tidak terlibat dalam perencanaan strategis sering terhambat oleh masalah dan kurangnya fokus yang mengarah pada kegagalan.

Perusahaan yang terlibat dalam manajemen strategis lebih sadar akan ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan pesaing dan peningkatan produktivitas karyawan. Mereka juga memiliki resistansi yang lebih rendah untuk berubah dan pemahaman yang jelas tentang hubungan antara kinerja dan penghargaan. Aspek kunci dari manajemen strategis adalah pemecahan masalah dan kemampuan mencegah masalah perusahaan. Manajemen strategis sangat penting karena membantu perusahaan untuk merasionalisasi perubahan dan mengaktualisasikan perubahan dan mengkomunikasikan kebutuhan untuk berubah lebih baik kepada karyawannya. Akhirnya, manajemen strategis membantu dalam membawa kendali kegiatan perusahaan baik dalam proses internal maupun kegiatan eksternal

Selain banyak manfaat, Manajemen Strategis memiliki kelemahan berikut:

1. Manajemen Strategis didasarkan pada prinsip-prinsip tertentu dan jika identifikasi sumberdaya dan kondisi tidak lengkap dan sesuai maka strategi atau rencana tidak akan masuk akal atau efektif. Analisis strategi seperti menggunakan analisis SWOT, Analisis Industri dan Lingkungan Jauh bersifat kualitatif dan membutuhkan banyak tindakan dan informasi. Ketika tindakan dan informasi kurang, analisis strategi dapat dipertanyakan dan bahkan dapat mengarah ke formulasi strategi

yang salah atau kurang efektif. Dalam Manajemen Strategis, implementasi yang efektif sangat penting yang menuntut banyak faktor seperti alokasi sumberdaya, implementasi kepemimpinan, struktur yang tepat dan evaluasi yang efektif dan kontrol. Penyebab kegagalan banyak strategi adalah kegagalan implementasi.

2. Perencanaan Strategis adalah tugas multifaset dan kompleks yang membutuhkan orang-orang dengan visi, keahlian dan komitmen dan sistem yang tepat. Perusahaan mungkin akan menghadapi masalah serius jika ada kurangnya keterlibatan orang-orang internal dalam perumusan strategi. Manajemen Strategis adalah proses yang mahal.

Batasan penting dari manajemen strategis adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Strategi didasarkan pada konteks tertentu dan jika konteks tidak berlaku, strategi atau rencana tidak akan realistis atau efektif.
2. Analisis Strategi seperti SWOT, Analisis Industri dan Lingkungan Jauh membutuhkan banyak pengalaman dan informasi. Ketika keduanya tidak mencukupi, maka dapat mengarah ke formulasi strategi yang salah atau tidak efektif.
3. Dalam pelaksanaan Manajemen Strategi sangat penting yang menuntut banyak aspek alokasi sumberdaya, implementasi kepemimpinan, struktur yang tepat dan evaluasi serta kontrol yang efektif. Alasan kegagalan di banyak strategi organisasi adalah kegagalan implementasi.
4. Masalah serius yang umumnya meningkat di sebuah perusahaan jika ada kurangnya keterlibatan orang-orang internal dalam perumusan strategi.
5. Perencanaan Strategis adalah tugas yang kompleks dan sulit yang menuntut orang-orang dengan visi, keahlian, dan komitmen serta sistem yang tepat.
6. Manajemen Strategi adalah proses yang mahal. Salah satu kritik paling penting terhadap Manajemen Strategis adalah bahwa kadang-kadang membuat organisasi terlalu ambisius dan mengakibatkan kegagalan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi yang tidak realistis dapat menyebabkan perusahaan mengalami masalah berat.

1.7 Perbedaan Kebijakan, Strategi dan Taktik

Istilah kebijakan berasal dari kata Yunani 'politeia' yang berarti 'politis' untuk mengatakan dengan jelas. Menurut Merriam Webster Dictionary, kebijakan berarti "seni cara mengatur suatu bangsa, garis perilaku yang diperintah oleh penguasa suatu negara atas suatu pertanyaan khusus khususnya yang berkaitan dengan negara-negara asing, asas yang mengukur atau melakukan tindakan apa pun. berdasarkan ". Sementara kebijakan dalam konteks manajemen didefinisikan oleh Wehrich dan Koontz sebagai berikut: "Kebijakan adalah pernyataan umum atau tanda-tanda yang mengarahkan atau menyalurkan pemikiran dalam pengambilan keputusan". Kotler telah mendefinisikan kebijakan lebih terperinci sebagai berikut: "Kebijakan menentukan bagaimana perusahaan akan berurusan dengan pemangku kepentingan, karyawan, pelanggan, pemasok, distributor, dan kelompok-kelompok penting lainnya. Kebijakan mempersempit rentang kebijaksanaan individu sehingga karyawan bertindak secara konsisten pada isu-isu penting Kebijakan dalam hal ini adalah pernyataan atau pemahaman umum yang memberikan panduan dalam pengambilan keputusan kepada anggota organisasi sehubungan dengan berbagai tindakan.

Perbedaan antara kebijakan dan strategi dibuat atas dasar pedoman untuk berpikir dan bertindak untuk membuat keputusan sementara strategi berkaitan dengan arah di mana sumberdaya manusia dan fisik dikerahkan untuk memaksimalkan peluang dalam mencapai tujuan organisasi dalam menghadapi variabel lingkungan. Ansoff membuat perbedaan antara kebijakan dan strategi dengan menempatkan bahwa "kebijakan adalah keputusan kontingen sedangkan strategi adalah aturan untuk membuat keputusan. Peristiwa kontingen diakui karena kejadian berulang, sedangkan kejadian spesifik tidak dapat ditentukan..

Manajer perlu memahami perbedaan antara strategi dan taktik sehingga manajer dapat memusatkan diri pada fungsi strategis dibandingkan terlibat dalam fungsi taktis. Perbedaan utama antara strategi dan taktik

adalah bahwa strategi menentukan apa rencana besar yang harus dilakukan dan mengalokasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi, sementara taktik, sebaliknya, adalah sarana dimana rencana yang ditentukan sebelumnya dijalankan. Di luar perbedaan utama ini, mungkin ada beberapa perbedaan lain, yang dapat dipahami lebih baik dengan menganalisis penggunaan strategi dan taktik.

Perbedaan antara Strategi dan Taktik

1. Tingkat Perilaku. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, strategi dikembangkan pada tingkat manajemen tertinggi, sementara Taktik digunakan pada tingkat manajemen yang lebih rendah.
2. Periodisitas. Perumusan strategi bersifat kontinyu dan tidak teratur. Prosesnya terus-menerus tetapi waktu keputusannya tidak teratur karena tergantung pada munculnya peluang, ide-ide baru, krisis, inisiatif manajemen, dan rangsangan non-rutin lainnya. Taktik ditentukan secara periodik oleh berbagai organisasi. Jadwal tetap dapat diikuti untuk tujuan ini, misalnya, persiapan anggaran.
3. Waktu Horizon. Strategi memiliki perspektif jangka panjang; khususnya strategi sukses diikuti untuk waktu yang cukup lama. Dalam beberapa kasus, itu mungkin memiliki durasi jangka pendek. Jadi, tergantung pada sifat dan kebutuhannya, cakrawala waktunya fleksibel, namun penekanannya diletakkan pada jangka panjang. Di sisi lain, horizon waktu taktik jangka pendek. Durasinya seragam, misalnya persiapan anggaran.
4. Ketidakpastian. Elemen ketidakpastian lebih tinggi dalam hal perumusan strategi dan implementasinya. Keputusan taktis lebih pasti karena ini diambil dalam kerangka yang ditetapkan oleh strategi. Dengan demikian, evaluasi taktik lebih mudah dibandingkan dengan evaluasi strategi.
5. Kebutuhan Informasi. Berbagai peluang alternatif bagi seorang manajer untuk dapat memilih tindakan strategisnya lebih besar daripada taktik. Seorang manajer membutuhkan lebih banyak informasi untuk keputusan strategis. Upaya untuk menghubungkan organisasi

dengan lingkungannya memerlukan informasi tentang berbagai aspek lingkungan. Kebutuhan Informaton taktis lebih rendah dibuat dalam organisasi terutama dari prosedur akuntansi dan sumber statistik.

6. Nilai Subyektif. Perumusan strategi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dari orang yang terlibat dalam proses. Misalnya, apa yang seharusnya menjadi tujuan organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi dari orang-orang yang bersangkutan. Di sisi lain, taktik biasanya bebas dari nilai-nilai tersebut karena ini harus diambil dalam konteks keputusan strategis.
7. Pentingnya. Strategi adalah faktor paling penting dari organisasi karena mereka memutuskan tindakan di masa depan untuk organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain, taktik kurang penting karena mereka peduli dengan bagian tertentu dari organisasi. Perbedaan ini, meskipun tampaknya sederhana, menjadi penting dari sudut pandang tindakan manajerial.
8. Jenis Personil yang Terlibat dalam Perumusan. Keputusan strategis tidak pernah didelegasikan di bawah level tertentu dari hierarki manajerial. Keputusan taktis dapat diambil oleh personil di tingkat yang lebih rendah karena ini melibatkan pelaksanaan keputusan strategis.

1.8 Pertanyaan untuk Evaluasi

109

1. Apa yang Anda maksud dengan strategi? Jelaskan karakteristik dari strategi.
2. Apa yang Anda maksud dengan manajemen strategi? Jelaskan tahapan dalam manajemen strategi.
3. Jelaskan berbagai level di mana suatu strategi dapat diimplementasikan dalam suatu organisasi
4. Apa pentingnya strategi? Gambarkan jawaban Anda dengan contoh-contoh yang sesuai.
5. Jelaskan manfaat dan keterbatasan manajemen strategis.

Bab 2

Perencanaan Strategi

2.1 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi (*strategic planning*) atau formulasi strategi adalah proses memutuskan tindakan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Setelah melakukan pemetaan lingkungan, para manajer merumuskan strategi perusahaan, strategi unit bisnis, dan fungsional. Perencanaan strategi adalah suatu perencanaan ke depan yang ditetapkan untuk dijadikan pegangan, mulai dari tingkat perusahaan sampai pada tingkat unit bisnis, produk dan situasi pasar. Perencanaan strategi merupakan strategi induk dari manajemen strategi yaitu visi, misi, tujuan sasaran sebagai strategi dan kebijakan. Adapun tujuan perencanaan strategi adalah: 1) Mengukur dan memanfaatkan kesempatan/peluang sehingga mampu mencapai keberhasilan. 2) Membantu meringankan beban manajer dalam tugasnya menyusun dan mengimplementasikan manajemen strategi. 3) Agar lebih terlebih terorganisasikan aktivitas-aktivitas yang dilakukan. 4) Sebagai landasan untuk memonitor perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga dapat dilakukan penyesuaian. 5) Sebagai cermin atau evaluasi perencanaan selanjutnya sehingga bisa menjadi bahan penyempurnaan perencanaan strategi yang akan datang.

Ada 2 (dua) dasar perencanaan strategi perusahaan yaitu: 1) Perencanaan Intuitif Antisipatif: adalah perencanaan yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman, naluri, pertimbangan, dan reflektif seorang manajer dengan kata lain perencanaan strategi Intuitif Antisipatif adalah perencanaan pengalaman berdasarkan masa lalu, pertimbangan dan cara

berfikir reflektif. 2) Perencanaan Jangka Panjang Formal: adalah perencanaan berdasarkan prosedur, penelitian, melibatkan banyak orang dan menghasilkan seperangkat rencana tertulis. Secara visual perencanaan strategi tersebut diatas dapat digambarkan sebagai berikut :



33

Gambar 3. Dasar Perencanaan Strategi

Proses perencanaan Stretegi adalah analisis situasi, dengan maksud untuk menghimpun unsur-unsur yang termasuk kedalam kelompok pengenalan situasi, yaitu: 1) Harapan masyarakat yang terdiri dari: harapan pemegang saham, harpan pelanggan, harapan pemasok, harapan kreditur, komunitas. 2) Harapan Perusahaan yang terdiri dari: harapan manajemen puncak, harapan manajemen lain, harapan karyawan. 3) Data dasar yang

terdiri dari: Prestasi masa lalu, Situasi Saat ini, Peramalan. 4) Analisa SWOT: Secara visual dapat digambarkan sebagai berikut:

Ciri Proses Perencanaan Strategi: 1) Sarana pengambilan keputusan yang penting bagi suatu perusahaan. 2) Periode waktu meliputi jangka pendek sampai jangka panjang. 3) Walaupun proses menghasilkan dokumen tertulis berkala namun proses tersebut merupakan kegiatan manajemen puncak yang berlangsung terus menerus. 4) Meliputi setiap unsur bisnis dan memberikan dasar bagi implementasi.

Karakteristik Perencanaan Strategik: 1) Keputusan sekarang berkaitan dengan situasi masa depan. 2) Memperhatikan rangkaian konsekuensi sebab akibat sepanjang waktu. 3) Memperhatikan rangkaian tindakan alternatif yang terbuka di masa yang akan datang. 4) Mengidentifikasi secara sistematis tentang peluang dan ancaman di masa yang akan datang. 5) Merupakan proses penentuan misi, tujuan, strategi dan kebijakan. 6) Proses pemikiran, latihan intelektual dari perosedur, struktur dan teknis. 7) Struktur yang mengidentifikasikan rencana strategi dan rencana operasional jangka pendek.

15

Metode Dasar Perencanaan Strategi Formal: 1) Dari atas ke bawah (*top-down*), Perencanaan dilakukan pada tingkat atas perusahaan, sedangkan bagian-bagian atau departemen-departemen hanya membuat rencana-rencana yang jangkauannya sangat terbatas. 2) Dari bawah ke atas (*bottom-up*), manajemen puncak meminta saran pada bagian-bagian atau divisi-divisi atau departemen-departemen, yaitu berupa rencana-rencana yang perlu diajukan. Namun manajer puncak tetap yang akan memutuskan. 3) Kombinasi antara *Top-down* dan *Bottom-up*. manajer puncak dan kepala divisi atau bagian berdialog secara bersama-sama dalam menyusun rencana, bahkan melibatkan para staf. 4) Perencanaan oleh suatu Team (*Team planning*). Direktur utama dan dibantu oleh para manajernya, atau membentuk suatu team untuk membuat dan mengembangkan rencana formal. 5) Konsultan

2.2 Manfaat dan Keterbatasan Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi yang dilaksanakan secara formal dan baik dapat memberikan beberapa manfaat bagi organisasi antara lain (Anthony & Govindarajan, 2000:302-304):

- a. Adanya formula yang jelas dalam penyusunan anggaran yang efektif, terutama anggaran operasional.
- b. Sebagai sarana untuk memfasilitasi keputusan alokasi sumberdaya yang optimal dalam mendukung pilihan strategi kunci. Jadi rencana strategis membantu organisasi memahami implikasi keputusan strategis untuk rencana kegiatan dalam jangka pendek.
- c. Sebagai alat pendidikan yang baik dan alat pelatihan yang menghasilkan manajer untuk berpikir strategis dan mengimplementasikannya dengan baik.
- d. Memaksa manajer menyisihkan waktu untuk berpikir mengenai masalah– masalah jangka panjang.
- e. Sebagai sarana untuk menyatukan para manajer untuk satu strategi, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporasi untuk masing-masing manajer.

Perencanaan strategi juga bermanfaat dalam (1) memberi Arah, (2) adaptasi dengan perubahan, (3) lebih efektif, (4) identifikasi keunggulan komparatif, (5) mengurangi risiko/masalah, (6) memotivasi karyawan (terhadap pelaksanaan). Disamping manfaat diatas, ada juga beberapa keterbatasan dari perencanaan strategis yaitu (Anthony & Govindarajan, 2000:304-305):

- a. Adanya kecenderungan perencanaan strategis hanya akan menjadi “isi formulir”, pelaksanaan birokrasi, dan tidak ada pemikiran strategis.
- b. Adanya kecenderungan departemen perencana strategis men-delegasikan persiapan rencana strategis pada stafnya sehingga

menghilangkan input atau peran dari pihak manajemen kunci atau senior.

c. Konsumsi waktu dan biaya.

Dalam manajemen perusahaan yang melakukan penyusunan strategi perusahaan adalah para pengambil keputusan dan orang-orang yang dalam struktur organisasi perusahaan berada dalam bidang perencanaan antara lain (1) CEO (*Chief Executive Officer*) (2) *Management Strategy Business Unit* (SBU) (3) Staf Perencana Perusahaan (4) Manajemen Fungsi (5) Konsultan.

2.3 Proses Perencanaan Strategi

Perumusan strategi melibatkan langkah-langkah berikut:

1) Penentuan Visi, Misi dan Tujuan

Langkah pertama dalam perumusan strategi adalah untuk merumuskan misi dan tujuan perusahaan. Misi menyatakan filosofi dan tujuan organisasi. Tujuan adalah ujung yang akan dicapai oleh organisasi. Misi dan Tujuan harus didefinisikan secara jelas.

2) Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Pemindaian lingkungan mengacu pada proses pengumpulan, pengawasan, dan pemberian informasi untuk tujuan strategis. Ini membantu dalam menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Setelah melaksanakan proses analisis lingkungan, manajemen harus mengevaluasinya secara terus menerus dan berusaha memperbaikinya.

Setelah menetapkan tujuan, manajemen perlu melakukan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan internal dapat dilakukan sebelum menetapkan tujuan. Lingkungan internal mengacu pada tenaga kerja, mesin, metode, prosedur dan sumberdaya organisasi lainnya. Sebuah analisis yang tepat dari lingkungan internal mengungkapkan kekuatan dan kelemahan organisasi.

Manajemen harus melakukan ⁵ analisis lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal mengacu pada faktor pemerintah, persaingan, konsumen, perkembangan teknologi dan lingkungan lain yang mempengaruhi organisasi. Sebuah analisis yang tepat dari lingkungan eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman

3) Analisis gap

Manajemen juga perlu melakukan “analisis kesenjangan”. Untuk tujuan tersebut, manajemen harus membandingkan dan menganalisis tingkat kinerja sekarang dan tingkat kinerja masa depan yang diinginkan. perbandingan seperti akan mengungkapkan sejauh mana gap yang ada antara kinerja saat ini dan harapan masa depan organisasi. Jika ada kesenjangan yang cukup, manajemen harus memikirkan langkah-langkah yang sesuai.

4) Kerangka Alternatif Strategi

Setelah membuat analisis SWOT dan Analysis Gap, manajemen perlu untuk merumuskan alternatif strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Ada kebutuhan untuk merumuskan alternatif strategi kedalam beberapa strategi yang dapat ditunda dan strategi lain yang mendesak.

5) Pilihan strategi

Organisasi tidak dapat menerapkan semua strategi alternatif. Oleh karena itu perusahaan harus selektif. organisasi harus memilih strategi terbaik tergantung pada situasi. Sebelum memilih strategi terbaik, organisasi perlu melakukan analisis biaya-manfaat dari strategi alternatif. Strategi, yang memberikan manfaat maksimum dengan biaya minimum, akan dipilih.



Gambar 4. Tahapan Proses Perencanaan Strategi

2.4 Perumusan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran

Pengaturan tujuan organisasi adalah titik awal dari tindakan manajerial. Karena organisasi adalah kreasi yang disengaja dan bertujuan, mereka memiliki beberapa tujuan; hasil akhir yang mereka perjuangkan. Hasil akhir ini disebut sebagai ‘misi’, ‘tujuan’, ‘target’, ‘sasaran’, ‘target’, dll. Banyak kali, istilah-istilah ini digunakan secara bergantian sebagai. Semua ini menunjukkan hasil akhir. Namun, ada perbedaan dalam konteks di mana istilah-istilah ini digunakan. Seperti yang akan kita lihat nanti di bab ini, hasil akhir disusun dalam hierarki. Pada satu ujung ekstrem, mungkin ada alasan yang bertahan lama mengapa suatu organisasi ada; pada ujung ekstrim lainnya, mungkin ada hasil spesifik yang diperoleh individu dalam organisasi dalam periode tertentu. Oleh karena itu, hasil akhir harus ditentukan oleh istilah-istilah yang berbeda dalam konteks kedua ujung ekstrem ini dan, di antaranya. Perbedaan kontekstual ini di antara berbagai

istilah penting dalam memahami sifat mereka yang relevan untuk tindakan manajerial. Dari sudut pandang perencanaan, organisasi harus menentukan mengapa itu ada, bagaimana, itu membenarkan keberadaan itu, dan ketika itu membenarkan alasan keberadaan itu. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan ini terletak pada organisasi:

1. misi dan tujuan,
2. tujuan jangka panjang, dan
3. tujuan terikat waktu.

Visi perusahaan merupakan pernyataan permanen yang diartikulasikan oleh manajemen perusahaan. Misi dan tujuan organisasi adalah titik awal dari perumusan strategi. Misi adalah tujuan unik yang mendasar dari suatu organisasi yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain, sedangkan tujuan adalah akhir yang ingin dicapai oleh organisasi.

2.4.1 Visi

Istilah, visi, misi, sasaran, dan tujuan memiliki arti penting dalam literatur manajemen. Memahami istilah-istilah tersebut tidak hanya untuk mendapatkan definisi konseptual, namun juga akan melengkapi dalam banyak hal. Dipakai di suatu perusahaan, istilah-istilah yang disebutkan di atas memiliki banyak kaitan dengan bisnis yang memiliki dampak signifikan terhadap kesuksesan bisnis jangka pendek dan jangka panjang termasuk kinerja dan prosesnya. Visi dan Misi terkait dengan tujuan organisasi. Visi melayani tujuan menyatakan apa yang ingin dicapai organisasi dalam jangka panjang. Visi berada di puncak dalam hirarki strategis. Inilah yang pada akhirnya diinginkan oleh perusahaan. Visi dan Misi dikomunikasikan dalam beberapa bentuk tertulis. Visi dan Misi keduanya adalah pernyataan yang memberikan jawaban tentang siapa kita, apa yang kita hargai, ke mana kita pergi dan di mana kita ingin berada di masa depan.

Visi adalah gambar deskriptif apa yang perusahaan ingin capai atau menjadi di masa depan. Visi mengingatkan tentang apa tujuan. Visi adalah pernyataan di mana organisasi sedang menuju selama lima sampai sepuluh tahun ke depan. Visi adalah pernyataan yang menunjukkan misi yang harus diselesaikan oleh manajemen di masa depan yang jauh.

Tujuan dari pernyataan visi adalah untuk:

1. Berkomunikasi dengan pemangku kepentingan organisasi (pemilik/pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemasok) dan berbagai komunitas lain yang mungkin secara langsung atau tidak langsung terlibat dengan perusahaan.
2. Menjelaskan kerangka kerja yang merupakan hubungan timbal balik antara perusahaan dan pemangku kepentingan.

Beberapa manfaat yang diperoleh organisasi yang memiliki visi adalah sebagai berikut:

1. Visi mendorong eksperimen.
2. Visi mempromosikan pemikiran jangka panjang
3. Visi mendorong pengambilan risiko.
4. Visi membuat organisasi kompetitif, dan unik.
5. Visi yang baik mewakili integritas.
6. Visi menginspirasi dan memotivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

Bennis dan Nanus menggambarkan peran visi sebagai berikut:

“Untuk menentukan arah, seorang pemimpin pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan citra mental dari peluang dan keinginan terhadap masa depan organisasi, atau yang disebut sebagai visi. Visi mengartikulasikan pandangan yang realistis/kredibel, masa depan yang menarik bagi organisasi. Dengan visi, pemimpin menyediakan jembatan penting dari organisasi sekarang untuk masa depan. Visi mengacu pada gambar atau konsep. Visi adalah kemampuan untuk mengantisipasi kemungkinan kejadian dan perkembangan masa depan dengan imajinasi

dan kebijaksanaan. Sederhananya, visi mengacu pada di mana suatu organisasi ingin berada di masa depan. Visi dalam literatur manajemen, dapat didefinisikan sebagai citra mental seorang manajer bisnis untuk masa depan yang mungkin dan diinginkan dari sebuah organisasi. Ini juga dapat didefinisikan sebagai keyakinan yang kuat dari seorang manajer tentang tindakan khusus untuk organisasi bisnis.

2.4.2 Misi

Semua ahli manajemen dengan suara bulat setuju bahwa mengklarifikasi misi dan mendefinisikan bisnis adalah titik awal dari perencanaan bisnis. Banyak organisasi mendefinisikan alasan dasar untuk keberadaan mereka dalam hal pernyataan misi. Misi organisasi mencakup pernyataan dari filosofi organisasi dan tujuan. Misi merupakan penghubung beberapa fungsi sosial dan dalam mencapai tujuan organisasi. Pernyataan misi yang dikandung mendefinisikan fundamental, tujuan yang unik yang menetapkan sebuah perusahaan berbeda dari perusahaan lain dari jenisnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi perusahaan dalam hal produk / jasa yang ditawarkan dan pasar. Hal ini juga dapat mencakup filosofi perusahaan tentang bagaimana melakukan bisnis dan memperlakukan karyawan. Misi tidak hanya menjelaskan apa perusahaan ini sekarang, tetapi juga apa yang ingin dicapai- visi strategis manajemen masa depan perusahaan.

Bukannya organisasi dibentuk dalam ruang hampa atau tanpa tujuan berdiri. Tentu saja, itu memiliki alasan keberadaannya yang spesifik. Ini berjalan berdasarkan itu. Tujuannya dikenal sebagai misi. Ini dapat disebutkan dalam beberapa kata, seperti, memproduksi barang atau memberikan layanan dan dengan demikian tujuan dikomunikasikan melalui pernyataan misi. Misi organisasi adalah dasar dan itu adalah strategi yang dibangun di atas. Ini berfokus pada tujuan organisasi melalui pernyataan yang menjelaskan alasan keberadaan organisasi - Ini menjawab pertanyaan mengapa organisasi telah ditetapkan.

Beberapa ahli manajemen mempertimbangkan visi dan misi sebagai dua konsep yang berbeda. Pernyataan misi menggambarkan apa organisasi sekarang sedangkan pernyataan visi menggambarkan apa yang organisasi ingin capai di masa depan. Berkaitan dengan konsep visi dalam pernyataan misi, pernyataan misi memberitahu kita dan apa yang perusahaan capai (menjadi apa).

Beberapa poin mengenai sifat pernyataan misi adalah sebagai berikut.

1. Misi memberi alasan sosial. Misi menentukan peran yang dimainkan oleh organisasi dalam masyarakat. Ini adalah alasan dasar keberadaan.
2. Misi bersifat filosofis dan visioner. Misi berhubungan dengan nilai manajemen puncak. Misi memiliki perspektif jangka panjang.
3. Misi melegitimasi keberadaan masyarakat.
4. Misi mencerminkan filosofi perusahaan, mengidentifikasi, karakter dan citra organisasi

Karakteristik dari Misi yang Efektif

1) Kejelasan

Misi harus jelas dan mudah untuk memahami filosofi dan tujuan organisasi. Misi harus jelas bagi semua orang dalam organisasi sehingga bertindak sebagai panduan. Namun, perlu dicatat bahwa pernyataan misi yang jelas dengan sendirinya tidak menjamin kesuksesan; hanya memberikan arah dan tujuan.

2) Kemungkinan

Misi harus menyatakan tujuan yang harus realistis dan dapat dicapai. Misi harus menyatakan tugas yang tidak mungkin dicapai. Sebuah perusahaan harus selalu mempertimbangkan kemampuan dan sumberdaya sebelum membuat pernyataan misi.

3) Konstektual

Misi mungkin menjadi usang setelah berjalannya waktu. Sebuah pernyataan misi dapat bekerja dengan baik untuk periode waktu tertentu misalnya 10 tahun. Sangat sedikit definisi tujuan dan misi

bisnis memiliki sesuatu seperti harapan hidup tiga puluh, apalagi lima puluh tahun. Misi harus diubah atau direvisi dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

4) Abadi

Misi harus menjadi kekuatan motivasi, membimbing dan mengilhami individu dalam organisasi untuk kinerja yang lebih tinggi dan lebih baik. Misalnya, pernyataan misi lembaga pendidikan mungkin menyatakan “prestasi masih lebih tinggi” mungkin memotivasi individu dalam institusi tersebut.

5) Khusus

Misi harus unik dan khas. Misi seharusnya tidak mirip dibandingkan dengan pesaing atau perusahaan lain. Memang benar bahwa pernyataan misi kebanyakan perusahaan tujuan yang lebih tinggi dalam hal pangsa pasar, pelayanan kepada pelanggan, kualitas produk dan layanan, tetapi penyusunan pernyataan misi harus dilakukan dalam kata-kata seperti itu membawa keunikan ke pernyataan misi.

6) Tepat

Misi harus berisi beberapa kata dan bukan pernyataan yang sangat panjang. Misi harus terdengar baik dan terlihat baik. Misi harus menjadi pernyataan yang sangat menarik. Hal ini tidak berarti bahwa misi tersebut harus berisi hanya dua sampai tiga kata.

7) Luas

Misi harus lengkap, menunjukkan filosofi, tujuan dan strategi yang akan diadopsi untuk mencapainya. Seharusnya tidak hanya menyatakan hanya filsafat atau tujuan.

Bagaimana Pernyataan Misi membantu perusahaan? (Pentingnya)

1. Misi memberikan arahan dalam perencanaan dan dalam menetapkan tujuan perusahaan.
2. Misi membantu personil di berbagai tingkatan dalam organisasi untuk memahami arah aktivitas organisasi.

3. Misi membantu perusahaan untuk fokus pada pelanggan sebagai hal yang mendasar dalam bisnis.
4. Misi membantu perusahaan untuk menghormati dan menghargai individu yaitu karyawan, pemegang saham, pelanggan, pemasok dan anggota lain dari masyarakat yang terlibat dalam atau dengan organisasi.
5. Misi tidak hanya membantu dalam menetapkan tujuan, tetapi juga dalam merumuskan kebijakan dan strategi perusahaan.
6. Sebuah pernyataan misi membentuk budaya organisasi yang sehat.

2.4.3 Tujuan dan Sasaran

Perencanaan bisnis dimulai dengan penentuan tujuan. Tujuan secara umum menunjukkan tempat yang ingin dicapai. Dalam literatur organisasi, ini berarti tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan umumnya dalam bentuk jamak. Tujuan telah ditentukan sebelumnya; mereka memberikan arah yang jelas untuk kegiatan dan hasil yang akan diperoleh dari proses perencanaan. Tujuan harus didefinisikan dengan jelas, sehingga hasil-hasil kerja menjadi berorientasi pada tujuan dan tugas-tugas yang tidak produktif dan tidak sistematis dapat dihindari. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai oleh seseorang. Tujuan mengacu pada tujuan ke mana upaya dilakukan atau upaya diarahkan. Tujuan memiliki jangka waktu yang umumnya jangka panjang. Jadi, ini rencana jangka panjang. Tujuan adalah ujung untuk dicapai organisasi melalui keberadaannya dan kegiatan operasional. Tujuan organisasi berbeda-beda tiap organisasi. Tujuan dapat dibagi menjadi sub-tujuan. Misalnya, sebuah perusahaan mungkin menyatakan salah satu tujuannya adalah 'peningkatan pangsa pasar' sedangkan tujuan dapat dinyatakan sebagai 'untuk meningkatkan pangsa pasar merek A dengan 10% selama tahun berjalan dan merek B sebesar 20%. Selanjutnya, tujuan ketika didefinisikan dalam jangka waktu tertentu dapat disebut sebagai target. Misalnya, 'menjual 10.000 unit merek A selama tahun berjalan.

Tujuan memainkan peran penting dalam fungsi organisasi apapun. Tujuan memberikan dasar untuk pengambilan keputusan strategis. Tujuan menyediakan dasar bagi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengarahan dan pengawasan. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk setup dan definisi yang jelas dan baik terhadap tujuan organisasi.

Karakteristik Tujuan Bisnis adalah sebagai berikut.

- 1) Tujuan utama adalah tujuan di mana organisasi harus memiliki tujuan yang jelas membedakan satu perusahaan dari yang lain. Setiap organisasi harus memiliki tujuan yang jelas.
- 2) Tujuan Berorientasi Masa Depan adalah tujuan masa depan yang organisasi ingin mencapai. Tujuan ini diselesaikan setelah mempertimbangkan tren masa lalu dan kinerja masa lalu dari organisasi.
- 3) Pedoman Tujuan, buku ekonomi, sosial atau sumberdaya manusia organisasi dalam mengambil keputusan yang relevan dan cepat. Berisi panduan dalam merumuskan kebijakan, program dan rencana.
- 4) Kompleksitas Lingkungan bisnis. Perubahan dalam satu lingkungan mungkin memiliki dampak yang berbeda dengan faktor-faktor lingkungan lainnya. Selain itu, ada faktor lingkungan yang tidak terkendali. Organisasi harus menyesuaikan perubahan lingkungan secara berkelanjutan dalam rangka untuk menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah secara dinamis.
- 5) Kualitatif - Ada tujuan tertentu yang sifatnya kualitatif, terutama tujuan iklan. Tujuan iklan dapat menciptakan kesadaran, mengubah sikap, persepsi, yang memungkinkan pengakuan merek dll Oleh karena itu tujuan kualitatif sulit diukur.
- 6) Kuantitatif adalah tujuan yang dapat diukur dalam volume atau nilai istilah. tujuan pemasaran pada umumnya bersifat kuantitatif. Beberapa tujuan pemasaran meningkatkan penjualan, meningkatkan pangsa pasar, laba dll

Pentingnya Tujuan Bisnis

- 1) Membantu dalam Mendefinisikan Organisasi
Tujuan membantu dalam mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya. Dengan menyatakan tujuan, sebuah organisasi berkomitmen untuk apa yang telah dicapai bagi masyarakat yaitu pemerintah, pelanggan, pemasok, dealer dan bahkan karyawan mengenali organisasi melalui tujuannya.
- 2) Memfasilitas Perencanaan
Daftar tujuan membantu organisasi untuk merencanakan kegiatannya. Perencanaan melibatkan penetapan tujuan dan kemudian merumuskan rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang sehingga dapat melakukan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan. Tanpa merumuskan tujuan yang tepat, tidak mungkin untuk merumuskan rencana.
- 3) Memfasilitasi Arah
Tujuan memberikan arahan kepada karyawan untuk melakukan berbagai kegiatan dalam organisasi dan karyawan mengetahui arah yang benar di mana mereka bergerak.
- 4) Memberikan dasar untuk evaluasi
Tujuan membantu dalam evaluasi dan pengendalian. Tujuan memberikan standar kinerja aktual yang dapat dievaluasi. Jika penyimpangan terjadi, organisasi dapat melakukan kontrol yang terukur. Dengan tidak adanya tujuan organisasi akan tidak memiliki dasar yang jelas untuk mengevaluasi kinerjanya.
- 5) Pengambilan keputusan Fasilitas di semua bidang fungsional
Tujuan memfasilitasi pengambilan keputusan yang sistematis bagi para manajer dalam organisasi. Pengambilan keputusan dalam semua bidang fungsional seperti pemasaran, produksi, keuangan dan personil difasilitasi karena adanya tujuan. Dengan tidak adanya tujuan yang jelas, proses pengambilan keputusan akan terhambat.

- 6) Mengurangi pemborosan
tujuan yang tepat membantu untuk mengurangi pemborosan dalam organisasi. Semua sumberdaya dalam organisasi yang dimanfaatkan dengan tepat, pemborosan dihindari atau diminimalkan.
- 7) Mengembangkan kerja tim
tujuan didefinisikan dengan baik memfasilitasi kerja tim dalam organisasi. Para anggota organisasi bekerja sama sama antara satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan. Tim kerja membawa kesuksesan bagi organisasi.
- 8) Menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi
Ketika tujuan ditetapkan benar dapat bermanfaat untuk pengorganisasian yang tepat dan pemanfaatan sumberdaya. Hal ini akan menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi baik dari segi kualitas dan kuantitas dalam organisasi.
- 9) Memastikan kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan
Tujuan memfasilitasi pelaksanaan strategi dalam organisasi. implementasi yang tepat dari strategi memastikan kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi.
- 10) Memastikan pengorganisasian yang tepat dari sumberdaya.
Tujuan memberikan target yang akan dicapai selama periode waktu. Tergantung pada target, organisasi dapat membuat pengaturan yang tepat dari sumberdaya fisik, keuangan dan sumberdaya manusia. Dengan tidak adanya tujuan yang jelas, manajer tidak dapat mengatur jumlah yang tepat dari sumberdaya.

Tujuan harus SMART (*Specific, Measurable, Attainable/Achievable, Realistic/Relevant, Time Bound/Timey*) yaitu spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan tepat waktu).

1. *Specific* (Spesifik)

Tujuan Organisasi harus jelas dan spesifik, jika tidak, tidak akan dapat memfokuskan upaya atau merasa benar-benar termotivasi untuk

mencapainya. Saat menyusun tujuan, dapat menggunakan lima pertanyaan "W":

- Apa yang ingin dicapai?
- Mengapa tujuan ini penting?
- Siapa yang terlibat?
- Di mana letaknya?
- Sumber atau batas mana yang dilibatkan?

2. *Measurable* (Terukur)

Sangat penting memiliki sasaran yang terukur, sehingga dapat melacak kemajuan dan tetap termotivasi. Menilai kemajuan membantu untuk tetap fokus, memenuhi tenggat waktu, dan merasakan kegembiraan semakin dekat untuk mencapai tujuan. Sasaran terukur harus menjawab pertanyaan seperti:

- How Many?
- How Much?
- Bagaimana saya tahu kalau sudah selesai?

3. *Attainable or Achievable* (realistis dan dapat dicapai)

Tujuan juga harus realistis dan dapat dicapai untuk menjadi sukses. Dengan kata lain, Tujuan harus meregangkan kemampuan organisasi tetapi tetap mungkin. Ketika Anda menetapkan tujuan yang dapat dicapai, organisasi mungkin dapat mengidentifikasi peluang atau sumberdaya yang sebelumnya diabaikan yang dapat membawa organisasi lebih dekat ke sana. Sasaran yang dapat dicapai biasanya akan menjawab pertanyaan seperti:

- Bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan ini?
- Seberapa realistis tujuannya, berdasarkan batasan lain, seperti faktor keuangan?

4. *Relevant* (Relevan)

Langkah ini adalah memastikan bahwa tujuan penting, dan juga sejalan dengan sasaran terkait lainnya. Kita semua membutuhkan dukungan dan bantuan dalam mencapai tujuan, tetapi penting untuk mempertahankan kendali atas mereka. Jadi, pastikan bahwa rencana mendorong semua orang ke depan, tetapi organisasi tetap bertanggung jawab untuk mencapai tujuan sendiri. Sasaran yang relevan untuk pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apakah ini tampaknya bermanfaat?
- Apakah ini waktu yang tepat?
- Apakah ini sesuai dengan upaya / kebutuhan kami yang lain?
- Apakah saya orang yang tepat untuk mencapai tujuan ini?
- Apakah itu berlaku dalam lingkungan sosio-ekonomi saat ini?

5. *Time Bound*

Setiap tujuan membutuhkan tanggal target, sehingga organisasi memiliki tenggat waktu untuk fokus dan sesuatu untuk dikerjakan. Ini bagian dari kriteria tujuan SMART membantu mencegah tugas sehari-hari dari mengambil prioritas di atas tujuan jangka panjang. Sasaran yang terikat waktu biasanya akan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini:

- Kapan?
- Apa yang bisa saya lakukan enam bulan dari sekarang?
- Apa yang bisa saya lakukan enam minggu dari sekarang?
- Apa yang bisa saya lakukan hari ini?

Titik perbedaan antara Tujuan dan sasaran adalah sebagai berikut:

- Tujuannya luas sedangkan sasaran spesifik.
- Tujuan ditetapkan untuk jangka waktu yang relatif lebih lama.
- Tujuan lebih dipengaruhi oleh lingkungan eksternal.
- Tujuan bersifat kualitatif sementara tujuan kuantitatif.

Poin-poin berikut secara khusus menekankan kebutuhan untuk menetapkan tujuan:

- Tujuan memberikan tolak ukur untuk mengukur kinerja departemen atau SBU atau organisasi.
- Tujuan berfungsi sebagai kekuatan yang memotivasi. Semua orang bekerja untuk mencapai tujuan.
- Tujuan membantu organisasi untuk mengejar visi dan misinya. Perspektif jangka panjang diterjemahkan dalam tujuan jangka pendek.
- Tujuan menentukan hubungan organisasi dengan lingkungan internal dan eksternal.
- Tujuan memberikan dasar untuk pengambilan keputusan. Semua keputusan yang diambil di semua tingkat manajemen berorientasi pada pencapaian tujuan

Para peneliti telah mengidentifikasi bidang-bidang berikut untuk menetapkan tujuan:

- Tujuan Laba - Ini adalah tujuan paling penting untuk setiap perusahaan bisnis. Untuk mendapatkan laba, perusahaan harus menetapkan beberapa tujuan di bidang hasil utama seperti pangsa pasar, pengembangan produk baru, kualitas layanan, dll.
- Tujuan Pemasaran dapat dinyatakan sebagai: — untuk meningkatkan pangsa pasar hingga 20 persen dalam waktu lima tahun. atau - untuk meningkatkan total penjualan hingga 10 persen setiap tahun. Mereka terkait dengan area fungsional.
- Sasaran Produktivitas dapat dinyatakan dalam rasio input terhadap output. Tujuan ini juga dapat dinyatakan dalam biaya per unit produksi.
- Tujuan Produk dapat dinyatakan dalam hal pengembangan produk, diversifikasi produk, branding dll.

- Tujuan sosial dapat dijelaskan dalam hal orientasi sosial. Bisa berupa penanaman pohon atau penyediaan air minum atau pengembangan taman atau pengaturan pusat-pusat komunitas.
- Tujuan Finansial berhubungan dengan arus kas, rasio ekuitas utang, modal kerja, masalah baru, operasi pertukaran saham, periode pengumpulan, instrumen utang, dll. Misalnya suatu perusahaan dapat menyatakan untuk mengurangi jangka waktu pengumpulan hingga 30 hari pada akhir tahun ini.
- Sasaran sumberdaya manusia dapat dijelaskan dalam hal ketidakhadiran, perputaran, jumlah keluhan, pemogokan dan penguncian dll. Contohnya mungkin — untuk mengurangi ketidakhadiran hingga kurang dari 10 persen pada akhir enam bulan.

Glueck dan Jauch mengidentifikasi empat faktor yang harus dipertimbangkan untuk merumuskan tujuan. Faktor-faktor ini adalah: kekuatan lingkungan, realitas sumberdaya perusahaan dan hubungan kekuatan internal, sistem nilai eksekutif puncak dan tujuan manajemen di masa lalu.

- Kekuatan lingkungan, baik internal maupun eksternal, dapat mempengaruhi kepentingan berbagai pemegang saham. Lebih lanjut, kekuatan ini bersifat dinamis. Oleh karena itu pengaturan yang obyektif harus mempertimbangkan pengaruhnya terhadap prosesnya.
- Karena tujuan harus realistis, upaya-upaya dilakukan untuk menetapkan tujuan sedemikian rupa sehingga tujuan dapat tercapai. Untuk itu, sumberdaya perusahaan dan struktur kekuasaan internal yang ada harus dianalisis dengan hati-hati.
- Nilai-nilai manajemen puncak mempengaruhi pilihan tujuan. Sikap filantropis dapat mengarah pada pengaturan tujuan yang berorientasi sosial sementara orientasi ekonomi dari manajemen puncak dapat memaksa untuk tujuan profitabilitas.

- Masa lalu penting untuk alasan strategis. Organisasi tidak dapat menyimpang banyak dari masa lalu. Penyimpangan yang tidak perlu akan membawa masalah yang berkaitan dengan resistensi terhadap perubahan. Manajemen harus memahami masa lalu sehingga dapat mengintegrasikan tujuan-tujuannya dengan cara yang efektif.

2.5 Tanggung jawab sosial perusahaan

Bisnis pada dasarnya adalah kegiatan ekonomi yang hanya pada maksimalisasi keuntungan, namun demikian bisnis adalah upaya kelompok, karena ada partisipasi langsung atau tidak langsung, pekerja, manajemen, pelanggan, pemegang saham, pemerintah dan masyarakat. Bisnis tidak dapat berfungsi secara independen dan tergantung pada masyarakat untuk penyediaan bahan baku, modal, tenaga kerja dan persyaratan lainnya. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk memiliki respon sosial dalam manajemen strategis. Respon sosial yang lebih besar menunjukkan bisnis yang baik.

24

1. Tanggung Jawab sosial terhadap Berbagai Kelompok

Tanggung jawab terhadap Karyawan. Kelangsungan hidup dan keberhasilan bisnis tergantung pada kualitas dan komitmen sumberdaya manusia. Oleh karena itu organisasi bisnis perlu memenuhi tanggung jawab sosialnya terhadap karyawannya dengan cara berikut.

- Perusahaan harus memberikan keamanan kerja untuk karyawannya
- Karyawan harus dibayar upah yang tepat dan tepat waktu dan insentif moneter lainnya
- perusahaan harus mengambil langkah-langkah yang memadai untuk melindungi kesehatan dan kehidupan karyawan.
- Para pekerja harus disediakan dengan kondisi kerja yang baik seperti pencahayaan yang baik, ventilasi, jam kerja yang tepat dan segera.

- Perusahaan harus mengadopsi kebijakan personalia yang tepat berkaitan dengan pelatihan, transfer, promosi, penilaian kinerja dll
- Harus ada prosedur keluhan yang tepat untuk menangani keluhan karyawan.
- manajemen harus mengakui serikat buruh yang sah, yang mewakili mayoritas pekerja.

2. Tanggung jawab terhadap Pemegang Saham

- Para pemegang saham mengharapkan pemanfaatan optimal dana yang diinvestasikan.
- manajemen harus membuat pelaporan yang tepat berkaitan dengan kegiatan perusahaan.
- Para pemegang saham mengharapkan informasi berkala tentang kejadian penting atau pembangunan di perusahaan.
- Para pemegang saham akan menghargai jika direktur perusahaan menikmati praktek yang adil di bursa saham
- Para pemegang saham mengharapkan pengembalian yang adil atas investasi.

3. Tanggung jawab terhadap Pelanggan

- Perusahaan harus menghasilkan kualitas produk atau jasa yang baik perusahaan serta menetapkan harga yang adil.
- Perusahaan memberikan iklan dan informasi yang jujur
- Perusahaan harus menjamin produk/jasa tersedia secara teratur dan tidak menciptakan kekurangan pasokan yang dibuat-buat untuk tujuan kenaikan harga
- perusahaan harus menyediakan layanan purna jual yang baik
- perusahaan harus mengelola dengan keluhan pelanggan segera baik
- Konsumen mengharapkan persaingan yang sehat di pasar dan terus tidak monopoli atas pasar oleh satu penjual yang dominan

4. Tanggung jawab terhadap Masyarakat

143

- perusahaan harus mengambil semua langkah yang mungkin untuk mencegah udara, air dan polusi tanah
- Perusahaan harus memanfaatkan sumberdaya yang langka untuk kepentingan masyarakat
- Masyarakat mengharapkan bahwa perusahaan harus melakukan upaya untuk mengangkat daerah tertinggal dan memulai mengembangkan industri di daerah tersebut.
- Perusahaan bisnis harus mengangkat bagian lemah dari masyarakat dengan melakukan upaya untuk menyediakan pekerjaan dan juga kegiatan sosial
- Masyarakat mengharapkan bahwa perusahaan harus bekerja secara harmoni dengan masyarakat dan tidak berpartisipasi dalam kegiatan anti-sosial.
- perusahaan bisnis harus peduli untuk berbagai kegiatan sosial seperti pengentasan kemiskinan, buta huruf dll

5. Tanggung jawab terhadap Pemerintah

- Pemerintah mengharapkan kerjasama dan bantuan keuangan dari sektor bisnis dalam melaksanakan program-program sosial ekonomi
- Pemerintah mengharapkan sektor bisnis untuk membayar pajak secara teratur
- Perusahaan-perusahaan bisnis harus secara ketat mengamati aturan dan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan bisnis perusahaan
- Perusahaan memberikan bantuan kepada pemerintah seperti dalam kondisi bencana alam.

2.6 Kerangka 7-S

Mc.Kinsey Company, sebuah perusahaan konsultan terkenal di Amerika Serikat, di akhir 70-an mengembangkan kerangka 7-S yang dapat memberikan wawasan kerja organisasi dan membantu dalam merumuskan rencana untuk perbaikan. Dorongan utama perubahan tidak terhubung hanya dengan struktur organisasi. Hubungan yang kompleks yang ada antara 7S (strategi, struktur, sistem, style/gaya, staf, skill/keterampilan dan super-ordinasi tujuan. Kerangka 7-S menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berubah. Variabel yang terlibat saling berhubungan. Oleh karena itu perubahan yang signifikan tidak dapat dicapai tanpa membuat perubahan di semua variabel. Kerangka kerja ini tidak memiliki titik awal atau hirarki tersirat. Hal ini juga sulit untuk menentukan mana dari tujuh S bisa menjadi kekuatan pendorong perubahan dalam suatu organisasi pada suatu titik waktu tertentu.

1. *Shared Vision*

Visi bersama yang melandasi berdirinya suatu organisasi. Visi ini merupakan suatu *guideline* bagi para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Suatu visi yang baik adalah visi yang dapat dipahami dengan baik oleh anggotanya. Jika seorang anggota mengalami kesulitan untuk memahami visi organisasinya, maka dia akan cenderung mengambil langkah-langkah berdasarkan *common sense*-nya semata dan mungkin akan menjadikannya kontra produktif terhadap kepentingan organisasi. Oleh karenanya, suatu visi yang baik, harus dipahami bersama (menjadi *shared vision*).

Strategi tidak jauh berbeda dengan style, strategi organisasi dibangun berdasarkan *shared vision* dan keempat elemen yang melingkarinya secara langsung. Strategi suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Tanpa strategi yang jelas, setiap organisasi akan berada pada kondisi seperti kapal yang berlayar tanpa

pernah tahu ke mana akan berlabuh. Dalam organisasi bisnis, strategi merefleksikan kajian yang akurat tentang lingkungan bisnis, terutama tindakan/aktivitas saat ini dan akan datang dari para pesaing.

2. *Super Ordinat Gol*

Super ordinat tujuan adalah tujuan organisasi yang terpadu. Super Ordinat Gol adalah satu set nilai-nilai dan aspirasi melampaui pernyataan resmi dari tujuan perusahaan. Mereka dapat dianggap sebagai ide-ide dasar sekitar yang bisnis dibangun. Oleh karena itu mereka mewakili nilai-nilai utama dari organisasi. Mereka juga dapat memberikan pengertian luas arah masa depan.

3. Struktur

Desain struktur organisasi adalah tugas penting bagi manajemen puncak. Desain struktur organisasi mengacu pada pengaturan organisasi dan hubungan jangka panjang serta membentuk kerangka dari bangunan organisasi. Desain struktur organisasi mengatur hubungan formal, saluran komunikasi peran untuk melakukan dan aturan dan prosedur. Desain struktur organisasi mengurangi ketidakpastian eksternal, serta pengurangan ketidakpastian internal karena variabel tak terduga akibat perilaku manusia, acak. mekanisme kontrol membantu dalam mencapai hal ini. Koordinasi kegiatan organisasi agar memiliki fokus. Departementalisasi, spesialisasi, pembagian kerja dan pendelegasian wewenang membantu dalam mencapai hal tersebut.

4. Sistem

Sistem mengacu pada aturan dan prosedur baik sistem formal dan informal melengkapi struktur organisasi. Sistem meliputi produksi, perencanaan dan sistem kontrol, biaya, penganggaran modal, perekrutan,

pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan penganggaran serta evaluasi kinerja.

5. Style/Gaya

Top manajer menggunakan gaya organisasi untuk membawa perubahan. Gaya organisasi menjadi jelas melalui pola tindakan yang diambil oleh manajemen puncak selama periode waktu tertentu. Keputusan ini juga cenderung mempengaruhi orang-orang di tingkat yang lebih rendah dari organisasi. Dalam beberapa organisasi, kontrol kualitas mungkin tertanam dalam proses manufaktur, di beberapa yang lain, ini mungkin merupakan fungsi yang terpisah di bawah manajemen puncak. Beberapa organisasi mungkin lebih suka R dan D untuk menjadi bagian dari rekayasa. Studi gaya menyampaikan proses manajemen, yang lazim dalam organisasi apakah itu berkembang atau masih tradisional.

6. Staf

Staf yang tepat memastikan potensi sumberdaya manusia dari suatu tatanan yang lebih tinggi, yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Staffing termasuk rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan pegawai yang berkualitas dengan tepat. Staffing mengacu pada seluruh organisasi. Proses perekrutan dapat bervariasi untuk berbagai tingkat organisasi untuk berbagai jenis pekerjaan. Hal ini dapat dimulai dari menunjuk staff yang direkrut untuk kegiatan utama organisasi dan kemajuan karir mereka.

7. Skill/keterampilan

Keterampilan mengacu pada atribut penting atau kemampuan dari suatu organisasi. Keterampilan Keterampilan dikembangkan selama periode waktu adalah hasil dari interaksi dari sejumlah faktor dalam personil, manajemen puncak, struktur, sistem dll. Oleh karena itu ketika

keputusan strategis harus dibuat, perlu untuk membangun keterampilan baru.

2.7 Pertanyaan untuk Evaluasi

1. Definisikan visi. Sebutkan apa keuntungan memiliki visi.
2. Definisikan misi. Bagaimana karakteristik dari Misi yang Efektif. Sebutkan apa pentingnya memiliki misi.
3. Apa yang Anda maksud dengan tujuan? Bedakan antara tujuan dan sasaran.
4. Apa saja Tanggung jawab sosial perusahaan? Apa pentingnya perusahaan memiliki respon lingkungan sosialnya
5. Definisikan bisnis sepanjang tiga dimensi kelompok pelanggan dan teknologi alternatif.

Bab 3

Strategi dan Keunggulan Kompetitif

44

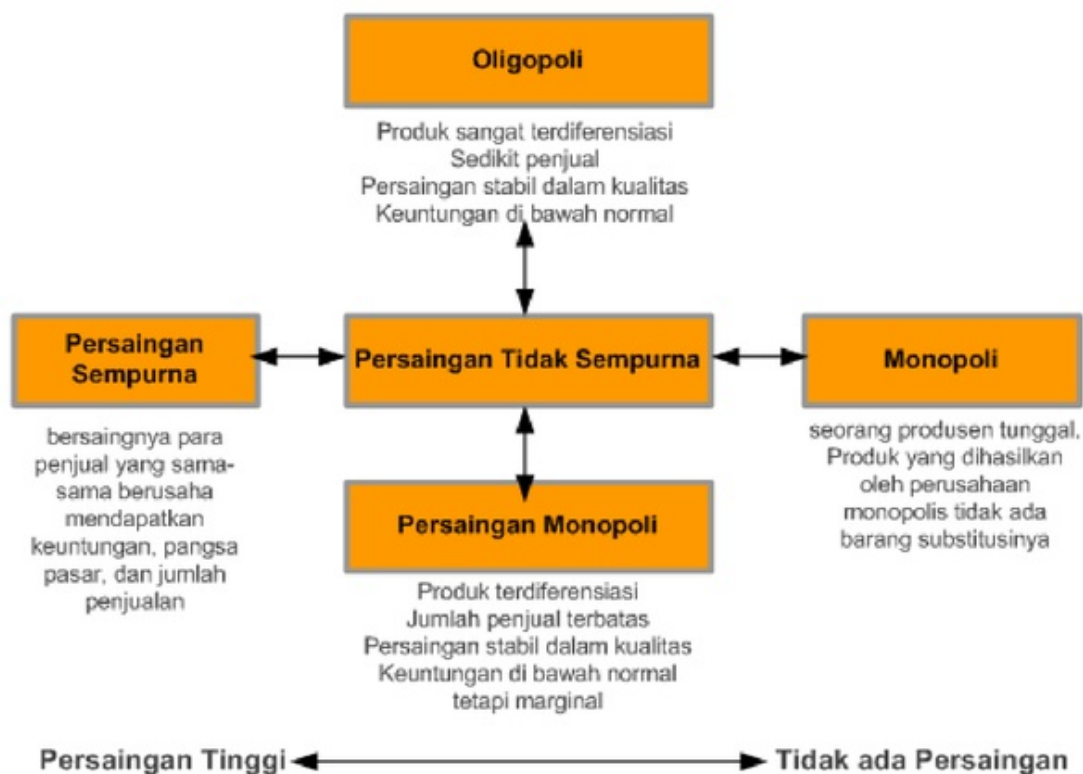
3.1 Konsep Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama (Porter, 1995). Kemampuan untuk menghasilkan lebih banyak barang dan jasa dengan lebih efisien juga memungkinkan untuk mendapatkan keuntungan lebih, dengan asumsi bahwa semua unit yang diproduksi dijual. Dalam teori keunggulan komparatif, suatu individu, perusahaan, dan bahkan negara dapat meningkatkan standar kehidupan dan pendapatannya jika negara tersebut melakukan spesialisasi produksi barang atau jasa yang memiliki produktivitas dan efisiensi tinggi.

Keunggulan kompetitif dalam hal ini dipengaruhi oleh struktur pasar dan strategi seperti dijelaskan dalam Teori *Structur-Conduct-Performance* (Bain, 1952). Pada era pasar bebas, Pasar bebas memberikan insentif kompetisi yang akan mendorong alokasi faktor produksi ke arah penggunaan yang paling bernilai tinggi dan efisien. Kompetisi adalah bersaingnya para penjual yang sama-sama berusaha mendapatkan keuntungan, pangsa pasar, dan jumlah penjualan. Kompetisi mendorong perusahaan-perusahaan komersial untuk mengembangkan produk, teknologi dan jasa, sehingga menyebabkan lebih banyaknya pilihan, menghasilkan produk yang lebih baik, dan harga yang lebih rendah. Persaingan pada pasar bebas juga memberikan insentif aktivitas inovasi. Permintaan yang lebih tinggi dibanding pasokan memberikan peluang ekonomi sedangkan pada saat

pasar statis wirausaha melakukan inovasi untuk menciptakan membuka peluang-peluang baru dan menikmati pertumbuhan.

Pada struktur pasar monopoli tidak banyak memberikan insentif kompetisi. Pasar Monopoli adalah struktur pasar yang ditandai oleh adanya seorang produsen tunggal. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan monopolis tidak ada barang substitusinya. Struktur pasar oligopoly yaitu terdapat banyak perusahaan dalam industri, tetapi industri tersebut didominasi oleh beberapa produsen yang besar. Perusahaan menengah dan kecil sulit masuk ke pasar karena kemampuan yang dimiliki. Struktur pasar persaingan monopolistik sangat mirip dengan persaingan sempurna namun produsen mampu membuat perbedaan-perbedaan pada produknya (diferensiasi produk) dibandingkan produsen lain. Pada struktur pasar ini, perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengendalikan harga yang disebabkan karena perusahaan mampu mendiferensiasikan produknya dari produk pesaingnya. Ciri-ciri struktur pasar dengan persaingan monopolistik yang lainnya adalah: banyak perusahaan dalam industri, memperebutkan sejumlah konsumen yang sama, ada diferensiasi product, mempunyai produk merupakan closed substitute tapi tidak sempurna, kemungkinan untuk keluar masuk industri relatif mudah, hanya ada halangan yang sedikit, pengetahuan konsumen dan produsen tentang pasar tidak sempurna, persaingan promosi penjualan sangat aktif. Bentuk pasar persaingan murni terdapat terutama dalam pasar global, industri kreatif atau bidang pekerjaan yang memerlukan keahlian istimewa, cukup kompetitif perusahaan satu dalam menentukan produksinya masih menunggu reaksi dari perusahaan lain. Jadi kebijakan-kebijakan perusahaan dilakukan dengan pertimbangan keberadaan perusahaan lain.



Gambar 5. Struktur Persaingan pada Beberapa Struktur Pasar

Struktur pasar tidak hanya berkaitan dengan struktur hambatan masuk, intensitas persaingan, produk substitusi, tawar penawar pemasok, tawar penawar pemasok, seperti dijelaskan Porter (1995), namun juga meliputi kondisi lingkungan makro seperti berasal dari kebijakan dan regulasi, sumberdaya alam dan ketersediaan infrastruktur. Norma dan peraturan seperti hambatan perdagangan, nilai tukar, pajak, lembaga tenaga kerja, kualitas dan peraturan lingkungan merupakan aspek penting terhadap keputusan strategis. Kondisi sumberdaya alam lokal dan global seperti curah hujan, suhu dan vegetasi, dapat mempengaruhi keputusan strategis terutama dalam agribisnis. Ketersediaan moda transportasi dan akses pemanfaatan infrastruktur dianggap oleh praktisi dan akademisi sebagai faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja. Struktur pasar secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi perilaku bisnis, menentukan

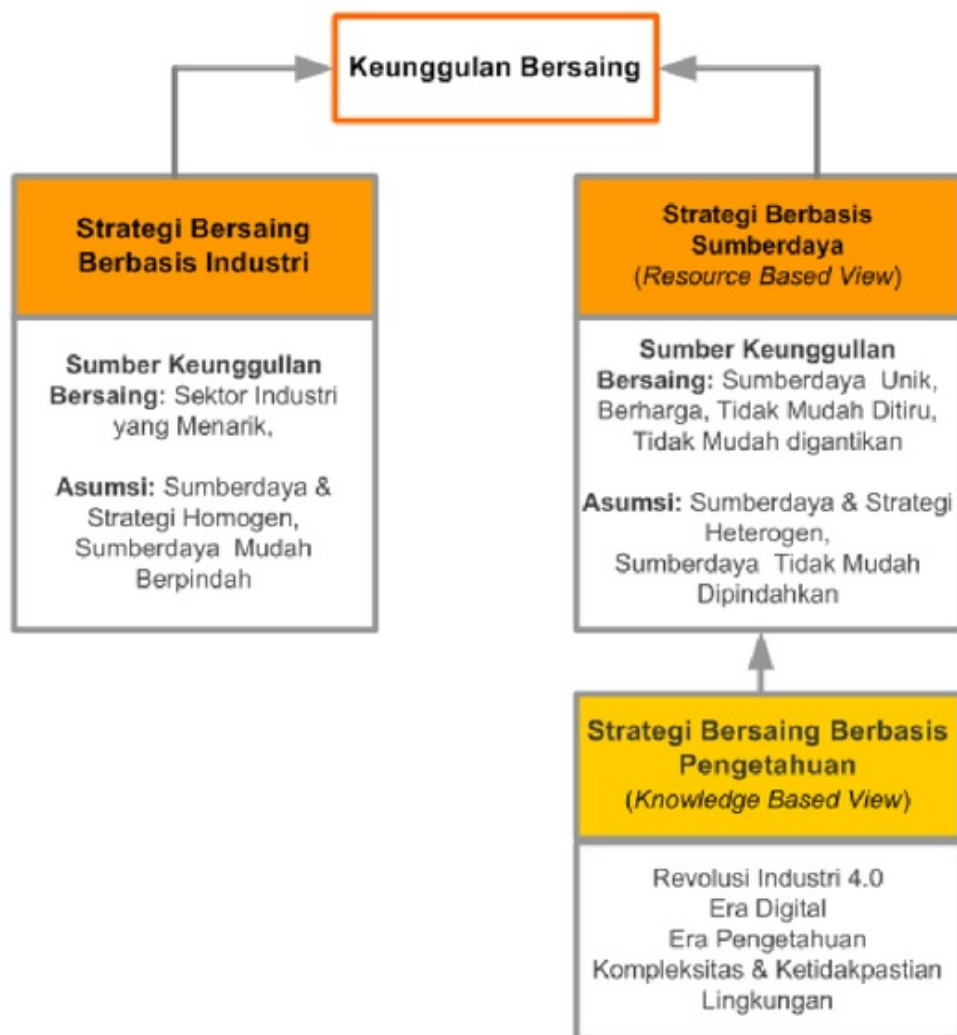
strategi perusahaan dalam membuat keputusan mengenai isu-isu seperti penelitian dan pengembangan produk dan pasar, strategi promosi, distribusi dan kerjasama.

Keunggulan kompetitif oleh perusahaan dapat dicapai jika perusahaan mempunyai kemampuan untuk meminimalkan input atau kemampuan untuk memaksimalkan output melalui strategi pengembangan produk, penetapan harga, pemasaran, distribusi dan kerjasama. Strategi berhubungan dengan proses sistem bisnis (produk/pasar, harga, promosi, saluran distribusi, teknologi produksi, pengembangan produk, sumberdaya), dan aspek kerjasama (integrasi vertikal, integrasi horizontal, hubungan jaringan dalam penggunaan/kualitas layanan pendukung).

1. Produk/pasar. Pilihan produk/pasar merupakan indikator penting untuk perilaku pasar. Pilihan produk/pasar adalah keputusan dasar dari strategi kompetitif dan sistem bisnis. Pilihan produk/pasar yaitu pilihan pangsa pasar komoditas, pasar internal versus ekspor serta untuk produk yang dijual di luar wilayah.
2. Harga. Strategi penetapan harga jual produk atau jasa merupakan unsur penting untuk strategi bisnis. Harga produk yang dijual di luar wilayah dan harga produk yang diperdagangkan di pasar lokal memberikan pengaruh permintaan dan pasokan serta nilai tambah distribusi lokal.
3. Promosi. Promosi merupakan komponen klasik lain dari strategi pemasaran, pilihan komunikasi yang terkait dengan rantai nilai produk yang diharapkan dapat mempengaruhi kinerja.
4. Saluran Distribusi. Pilihan saluran distribusi (moda dan saluran / fasilitas) sangat penting dalam pemasaran dan logistik, mempengaruhi kinerja.
5. Teknologi Produksi. Teknologi memainkan peran kunci dalam strategi, identifikasi teknologi utama yang dibutuhkan, langkah dari rantai dan produk yang dipilih. adopsi teknologi tergantung pada biaya tenaga kerja dan tingkat pendidikan, mempengaruhi skala produksi, arus informasi produk dalam rantai, dan kualitas produk.

6. Pengembangan produk. Pengembangan produk dapat dilakukan secara internal atau bergantung pada agen eksternal dapat mempengaruhi kinerja.
7. Sumberdaya. Jenis bahan baku dan moda transportasi yang digunakan untuk bahan baku yang dipilih mempengaruhi biaya produk, sehingga merupakan kategori penting dari perilakupasar.
8. Kerjasama. Pilihan jenis tatakelola hubungan perusahaan terhadap perusahaan-perusahaan lain baik melalui integrasi vertikal dan integrasi horizontal dapat memberikan pengaruh pada nilai tambah dan kinerja operasional. Hubungan horizontal yaitu kerjasama antara perusahaan pesaing untuk tujuan bersama. Kerjasama dengan pesaing lokal dapat berupa kerjasama dalam pemasaran, sumberdaya dan pertukaran informasi, dan pelatihan sumber daya manusia.
9. Network hubungan. Hubungan jaringan mempengaruhi keselarasan tindakan dan kepentingan untuk pencapaian tujuan. Hubungan dapat merupakan asosiasi lokal informal atau sangat formal, dengan partisipasi pemerintah seperti dalam akses *open innovation*.

Pada Era Pasar Bebas ditandai pasar persaingan sempurna. Kinerja perusahaan sebagai sumber Keunggulan kompetitif perusahaan diperoleh melalui pendekatan strategi berbasis Industri dan berbasis sumberdaya. Pada pendekatan strategi berbasis industri, sumber keunggulan kompetitif adalah sektor industri yang menarik. Sektor industri yang menarik ditandai: pertumbuhan permintaan pasar yang tinggi, persaingan rendah, tidak mudah digantikan produk substitusi, dan ancaman dari pendatang baru rendah. Pada pendekatan strategi berbasis sumberdaya, sumber keunggulan kompetitif tidak pada industri, namun pada sumberdaya perusahaan yang unik, berharga, tidak mudah ditiru dan tidak mudah digantikan. Revolusi industri ke empat pada abad XXI ditandai oleh era digital, otomatisasi, kompleksitas dan ketidakpasitan lingkungan tinggi, sehingga sumberdaya pengetahuan menjadi lebih berharga dan menjadi sumber keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan.



Gambar 6. Strategi Bersaing di Era Pasar Bebas dan Era Pengetahuan

3.2 Strategi Bersaing Berbasis Industri

Analisis Strategi berbasis Industri beranggapan bahwa kinerja bisnis lebih banyak ditentukan dari faktor industri yang menarik. Pertumbuhan permintaan industri, tingkat persaingan, kendala masuk pendatang baru, hubungan pemasok merupakan faktor penting kinerja bisnis. Perusahaan yang bergerak dalam industri dengan karakteristik pertumbuhan

9
154
permintaan industri, tingkat persaingan rendah, ancaman masuk pendatang baru rendah, ancaman produk pengganti rendah, daya tawar menawar dengan pemasok tinggi merupakan faktor penting kinerja bisnis.

Konsep yang populer digunakan adalah Lima Kekuatan Porter atau dikenal dengan Porter's Five Forces Model. Ada dua asumsi utama yang digunakan dalam konsep ini yaitu: pertama, sumberdaya yang dimiliki atau strategi yang dilakukan perusahaan dalam satu industri atau satu kelompok strategik adalah homogen. Kedua, sumberdaya yang digunakan untuk implementasi strategi memiliki mobilitas tinggi. Dengan adanya mobilitas sumberdaya ini, heterogenitas sumberdaya tidak akan bertahan lama karena sumberdaya tersebut akan mudah didapatkan dan dimiliki perusahaan lain dalam satu industri atau kelompok strategik.



Gambar 7. Model Lima Kekuatan Porter

Sebuah perusahaan adalah bagian dari industri dan untuk itu kerjanya dipengaruhi oleh industri di mana ia beroperasi. Michael Porter pendukung bahwa analisis struktur industri dibuat sehingga perusahaan

akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Yang diusulkan model yang terdiri lima kekuatan kompetitif, ancaman pendatang baru, persaingan antara pesaing, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli dan ancaman produk pengganti yang menentukan intensitas persaingan industri dan profitabilitas.

1. Ancaman Pendatang Baru

Suatu perusahaan akan tertarik terjun ke dalam suatu industri bila industri tersebut menawarkan keuntungan yang tinggi. Secara makro dengan masuknya pemain baru dalam industri maka akan membuat persaingan menjadi ketat yang pada akhirnya dapat menyebabkan turunnya laba yang diterima bagi semua perusahaan. Selalu ada ancaman pendatang baru di pasar, terutama ketika sebuah industri menawarkan prospek yang menguntungkan. Pendatang baru mungkin keinginan untuk melakukan investasi yang baik di industri sehingga untuk mendapatkan pangsa pasar yang baik. Pendatang baru mungkin mengambil bagian dari pasar dari perusahaan yang ada atau mungkin mendapatkan pangsa pasar yang berkembang. Perusahaan-perusahaan yang ada mungkin akan terpengaruh karena masuknya perusahaan baru di pasar.

Kemungkinan pendatang baru masuk ke industri tergantung pada hambatan masuk dan strategi yang diadopsi oleh perusahaan-perusahaan yang ada. Jika hambatan masuk yang cukup tinggi maka pendatang potensial mungkin merasa sulit untuk memasuki pasar. Jadi, jika perusahaan yang ada mengadopsi strategi agresif, maka pendatang baru akan merasa sulit untuk memasuki pasar atau mempertahankan masuknya dalam pasar. Beberapa faktor internal yang mempengaruhi mudah atau sulitnya rintangan memasuki suatu industri adalah sebagai berikut: skala ekonomi, diferensiasi produk dan kebutuhan modal, biaya beralih pemasok (switching cost), akses ke saluran distribusi, biaya tak menguntungkan bebas dari skala, kebijakan pemerintah dan perkembangan teknologi.

- kebutuhan modal yang sangat tinggi yang dapat mencegah pendatang baru untuk membuat investasi.

- diferensiasi produk oleh perusahaan yang ada melalui iklan yang agresif, promosi penjualan dan teknik lainnya yang dapat menyebabkan loyalitas merek
- pelanggan tidak bersedia menerima produk dari pendatang baru
- akses jaringan distribusi yang didominasi oleh perusahaan-perusahaan yang ada melalui hubungan yang efektif dealer yang dapat bertindak sebagai entry barrier bagi pendatang baru sebagai dealer mungkin tidak bersedia untuk saham dan mendorong penjualan produk perusahaan baru.
- Efisiensi skala ekonomi. Ekonomi produksi dan distribusi skala besar yang mengarah untuk menurunkan biaya bagi perusahaan yang sudah ada yang pendatang baru mungkin tidak bisa menyamai.
- Rivalitas antara competitors- Keinginan untuk menjadi pemimpin pasar atau untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar mengarah secara persaingan di antara para pesaing. Luasnya persaingan antara perusahaan mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri. Persaingan di pasar dapat mempengaruhi perusahaan-perusahaan yang ada serta pendatang baru.

1

2. Ancaman Produk Pengganti (Substitusi)

Barang atau jasa substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang didapat dari suatu industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.

Ketersediaan substitusi mempengaruhi merugikan perusahaan yang ada serta pendatang baru di pasar. Misalnya, air keran atau air jeruk nipis

dapat pengganti minuman ringan dan teh dapat menjadi pengganti kopi dan sebagainya. Bisnis dengan produk substitusi tidak banyak tersedia tampak lebih menarik. Perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut dapat membebaskan harga yang lebih tinggi dan mendapatkan hasil yang lebih tinggi. Namun ada kemungkinan lebih dari persaingan di industri tersebut. Perusahaan bisnis harus mengadopsi strategi yang sesuai dengan mempertimbangkan, lima kekuatan yang dijelaskan di atas. Misalnya, perusahaan dapat mengadopsi strategi ekspansi dalam kasus di mana industri tidak memiliki pesaing yang menghasilkan produk substitusi, ekspansi tersebut dapat membawa ekonomi produksi skala besar dan distribusi dan pada gilirannya keuntungan yang lebih tinggi bagi perusahaan.

1

3. Kekuatan Atau Daya Tawar Pembeli

Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Daya tawar pembeli baik secara individual maupun kolektif, juga mempengaruhi posisi pemasok dan pembeli di industri. Daya tawar pembeli yang tinggi dapat mempengaruhi perusahaan-perusahaan yang ada serta pendatang baru. Daya tawar pembeli yang tinggi mungkin karena

- Ketika pembeli menempatkan pesanan besar ³²
- Ketika penjual atau pemasok alternatif baik produk sejenis maupun produk substitusi banyak tersedia di pasar
- Ketika pembeli berada dalam posisi untuk menghasilkan produk atau komponen produk.

1

4. Kekuatan Atau Daya Tawar Pemasok

Pemasok atau penjual dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang

membuat posisi pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat. Daya tawar pemasok baik secara individual maupun kolektif juga dapat mempengaruhi posisi pemasok dan pembeli di industri. Daya tawar pemasok yang tinggi dapat mempengaruhi posisi pembeli. Pemasok dapat meningkatkan harga atau mungkin memaksa pembeli untuk menerima apa pun yang disediakan. Daya tawar pemasok yang tinggi mungkin karena

- Pemasok di pasar monopoli
- Ketika produk atau komponen yang disediakan unik
- Ketika produk yang disediakan tidak penting untuk kelangsungan hidup pemasok.
- Ketika pembeli membeli dalam jumlah kecil dan karena itu mungkin tidak penting untuk pemasok.
- Ketika pemasok dalam posisi untuk mengintegrasikan dan menggunakan produk-produknya untuk produksi produk akhir atau jasa dll

27

5. Persaingan Antar Pesaing Dalam Industri Yang Sama

Menurut Porter persaingan antar pesaing dalam industri yang sama ini menjadi pusat kekuatan persaingan. Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan *market share* pasar. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengidentifikasi semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun.

Bentuk strategi untuk mencapai *Competitive advantage* (keunggulan bersaing) dapat bervariasi dari satu industri ke industri lain, dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran organisasi/perusahaan, yang dikenal dengan “Strategi Generik”. Porter (1994:71) menjelaskan ada 3 pendekatan strategi generik dalam

menanggulangi kekuatan persaingan yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu: (1) Keunggulan biaya menyeluruh, (2) Diferensiasi, (3) Fokus.



Gambar 8. Strategi Generik Porter

Sumber: Porter (1995:12)

22

Kadang-kadang perusahaan dapat menerapkan dengan sukses lebih dari satu pendekatan sebagai target utamanya, misalkan menggunakan strategi fokus diferensiasi. Strategi fokus diferensiasi mengandung dua pengertian yaitu strategi fokus dan strategi diferensiasi. Strategi fokus terpusat pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar wilayah geografis tertentu. Sedangkan strategi diferensiasi terletak pada perbedaan target pangsa pasar yang dituju. Mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, dengan cara menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai hal unik. Adapun beberapa pengertian strategi fokus diferensiasi dari para ahli. Menurut Porter (1994:74) mendefinisikan strategi fokus diferensiasi, “Strategi yang tepat untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya”.

2

3.3 Strategi Bersaing berbasis Sumberdaya

Perspektif berbasis sumberdaya atau dikenal dengan Resource-Based View (RBV) merupakan salah satu strategi untuk mencapai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) yang menekankan sumberdaya internal perusahaan. RBV (Barney, 1991, 2001) yang menggambarkan perusahaan sebagai kumpulan sumber daya produktif. RBV merupakan teori yang mengungkapkan mengenai heterogenitas kompetensi dan kapabilitas yang dimiliki oleh suatu perusahaan. RBV beranggapan bahwa sumberdaya perusahaan bahkan dalam satu industri tidak homogen seperti dijelaskan dalam Pendekatan Strategi berbasis Industri. Hal inilah yang membuat perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam satu industri yang sama sering mempunyai kinerja yang berbeda-beda.

RBV beranggapan bahwa sumberdaya perusahaan dalam satu industri tidak sepenuhnya homogen namun ada kemungkinan heterogenitas dan kemungkinan tidak dinamisnya pergerakan sumberdaya perusahaan dalam satu industri. Perspektif resource-based view menjelaskan bahwa setiap perusahaan memiliki sumberdaya yang berbeda-beda sehingga kinerja yang dihasilkan pun berbeda pula. RBV beranggapan bahwa sumberkeunggulan bersaing berasal dari internal perusahaan. RBV mempunyai dua asumsi utama yaitu: pertama, adanya heterogenitas sumberdaya perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategik. Kedua, sumberdaya yang dimiliki perusahaan tidak dapat bergerak atau berpindah (*immobility*) dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya,

Berbasis teori sumber daya perusahaan (*Resource Based View*/RBV), keunggulan bersaing berkelanjutan dicapai jika perusahaan mempunyai sumberdaya inti (*core competency*), yaitu sumberdaya yang bernilai, unik, tidak mudah ditiru dan dapat dipertahankan untuk jangka waktu yang lama (Barney, 2001), memiliki kemampuan dinamis terhadap perubahan (*Dinamic Capability*) (misalnya, Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Menurut RBV, agar sumber daya sebuah perusahaan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, empat kriteria harus dapat dikaitkan dengan sumber daya tersebut atau yang dikenal dengan kerangka VRIO (*valueble, rare, imperfectly imitable, dan organizationally aligned*): (a) sumber daya harus menambah nilai positif bagi perusahaan (*valuable*), (b) sumber daya harus bersifat unik atau langka diantara calon pesaing dan pesaing yang ada sekarang ini (*rare*), (c) sumber daya harus sukar ditiru (*imperfectly imitable*), dan (d) sumber daya tidak dapat digantikan dengan sumber lainnya oleh perusahaan pesaing (*organizationally aligned*) (Hoopes *et al.*, 2003: 890).

Perusahaan terdiri dari sekumpulan sumberdaya. **Sumberdaya adalah sumber kemampuan perusahaan, kemampuan adalah sumber kompetensi inti, dan kompetensi inti adalah landasan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan daya saing strategis.** Suatu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif melalui kepemilikan sumber daya kunci dengan karakteristik tertentu serta dengan berhasil mengerahkan sumber daya dalam produk dan pasar di mana perusahaan bersaing. Nilai strategis dari sumberdaya berwujud dan tidak berwujud adalah penting. Nilai strategis sumberdaya ditunjukkan oleh tingkat atau sejauh mana sumberdaya berkontribusi pada pengembangan kemampuan, kompetensi inti, dan untuk keunggulan kompetitif perusahaan. sumberdaya, berwujud atau tidak berwujud, memiliki nilai strategis hanya jika, dalam kombinasi dengan sumberdaya lain untuk membangun kemampuan.

Tidak seperti sumberdaya berwujud yang berkurang saat digunakan, kompetensi inti meningkat saat digunakan. Hal tersebut mendorong organisasi yang belajar cepat terhadap perubahan lingkungan. Nilai dari inovasi, eksperimentasi, fleksibilitas dan inisiatif tertanam kuat dalam budaya organisasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Sebuah kompetensi inti (*core competency*) adalah pengetahuan dan kemampuan untuk menjalankan suatu aktivitas tertentu. Karena mereka tidak dapat diukur,

disentuh, atau dilihat, dan lebih sulit dijelaskan, sumberdaya tak berwujud dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Keberhasilan perusahaan dalam pasar yang dinamis tergantung pada kemampuan mereka untuk terlibat dalam kegiatan pengelolaan lingkungan untuk memahami perilaku dan perkembangan lingkungan eksternal (Tokuda, 2005: 144). Pengolahan, pengumpulan dan analisis data lingkungan membutuhkan kompetensi dan keahlian manajerial. Pada lingkungan yang dinamis dibanding statis, lingkungan bergolak dibanding stabil membutuhkan kemampuan manajerial untuk berpikir dan bertindak secara strategis. Berdasarkan uraian tersebut, maka keunggulan kompetitif tidak hanya dicapai melalui *internal firm asset* namun juga mengikutsertakan lingkungan eksternal dari perusahaan. Dalam hal ini, organisasi harus mempunyai *Dynamic capabilities* yang merupakan *competitive advantage* itu sendiri merupakan sesuatu yang tidak stabil. Kemampuan perusahaan dalam menghadapi proses yang tidak stabil tersebut adalah suatu *competitive advantage* dalam mencapai *sustainability* mereka (Hoopes *et al.*, 2003: 889). Dalam lingkungan yang bergejolak dan bermusuhan, daya bertahan akan bergantung pada respons cepat terhadap ancaman dan kesempatan. Perubahan besar akan lebih mudah diterima dan tidak terlalu mengganggu jika orang mengembangkan kebanggaan dan keyakinan dalam kapasitas mereka untuk beradaptasi dan belajar.

3.4 Strategi Bersaing Berbasis Pengetahuan (*Knowledge Based View*)

Resource Based View (RBV) (Barney, 1991; Barney, 2001) menganggap bahwa sumberdaya perusahaan adalah heterogen, dan sumberdaya yang unik, bernilai tidak mudah ditiru dan tidak dapat digantikan merupakan sumber keunggulan kompetitif. *Knowledge Based View* (KBV) (Grant, 1996b; Curado, 2006) menganggap dan sumberdaya yang unik, bernilai, tidak mudah ditiru tersebut berasal dari sumberdaya pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Berbasis KBV, organisasi menggunakan

sumberdaya Pengetahuan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Knowledge based View* (KBV) (Grant, 1996b) fokus pada aspek sumberdaya pengetahuan sebagai basis strategi untuk sumber keunggulan kompetitif organisasi dalam jangka panjang dan kinerja dalam jangka pendek.

Kesadaran tentang pentingnya KBV meningkat di era teknologi informasi dan globalisasi. Tidak seperti sumberdaya nyata yang berkurang saat digunakan, kompetensi inti berbasis sumberdaya pengetahuan meningkat saat digunakan. Pengetahuan mendorong organisasi belajar cepat terhadap perubahan lingkungan, mendukung aktivitas inovasi, eksperimentasi, fleksibilitas dan inisiatif untuk mencapai sasaran perusahaan (Yukl, 2007:354). Keunggulan kompetitif tidak hanya dicapai melalui *internal firm asset* namun juga mengikutsertakan lingkungan eksternal dari perusahaan. Integrasi pengetahuan mendukung kapasitas dinamis organisasi (*Dynamic capabilities*) yang merupakan *competitive advantage* itu sendiri merupakan sesuatu yang tidak stabil.

3.4.1 Perkembangan Revolusi Industri

Xu et al (2018; 90-97) menjelaskan Tahapan Revolusi Industri Menuju Revolusi Industri 4.0. Empat revolusi industri memberikan perubahan fundamental pada peradaban manusia: era berburu, era pertanian, era industri, era pekerja informasi. Revolusi industri 1.0 dimulai pada 1760 dengan penemuan mesin uap untuk menggerakkan mesin yang berbahan bakar kayu atau batu bara. Revolusi tahap pertama terjadi di Inggris pada abad ke-18. Mesin uap mendorong transisi dari masyarakat pertanian menuju masyarakat feodal dalam industri manufaktur. Transisi tersebut termasuk penggunaan batubara sebagai energi utama sementara kereta api adalah alat transportasi utama. Tekstil dan baja adalah industri yang dominan. Proses industri yang sebelumnya dikerjakan oleh tenaga manusia secara bertahap digantikan oleh mesin-mesin uap berbagai skala menyebabkan industrialisasi berkembang dengan pesat. Produksi barang

kebutuhan masyarakat pada saat itu dapat diproduksi dengan lebih mudah dan dilakukan secara massal.

34

Revolusi industri 2.0 dimulai pada tahun 1900 dengan penemuan mesin pembakaran internal berupa mesin bermotor yang berbahan bakar listrik atau bensin. Revolusi tahap kedua ini terjadi di Amerika Serikat dan Jerman pada abad ke-19. Penemuan ini menyebabkan era industrialisasi yang cepat menggunakan minyak dan listrik untuk produksi massal.

Revolusi industri 3.0 dimulai pada tahun 1960 ditandai dengan penerapan teknologi semikonduktor dan informasi untuk mengotomatisasi produksi yang menggerakkan dunia memasuki era digitalisasi, seperti; industri manufaktur, industri kesehatan, industri komunikasi, industri pertanian dan berbagai industri lainnya. Otomatisasi peralatan industri menggantikan peran manusia dalam prosesnya. Tahap Revolusi Industri 3.0 juga ditandai dengan penggunaan teknik kimia-hayati berbahan bakar atom atau nuklir. Revolusi tahap ketiga ini terjadi di Amerika Serikat dan Uni Soviet pada abad ke-20. Revolusi Industri mendorong peningkatan penggunaan mesin-mesin sehingga terjadi efisiensi dalam produksi batu bara, besi, dan baja. Perkembangan ini ditunjang oleh adanya pembangunan jalan kereta api, alat transportasi, dan pengembangan sistem perbankan serta perkreditan.

Revolusi industri 4.0 melibatkan desain produk yang dihasilkan komputer dan pencetakan tiga dimensi (3D), yang dapat menciptakan benda padat dengan membangun lapisan material yang berurutan. Revolusi Industri 4.0 ditandai revolusi digital yang telah terjadi sejak pertengahan abad lalu. Salah satu grand design revolusi industri keempat adalah pemanfaatan *internet of thing* (IoT). Grand design ini berambisi menginterkoneksi segala perangkat yang ada dengan internet, untuk menjadikan industri di masa depan tidak memerlukan lagi adanya campur tangan manusia dalam proses produksinya. Hal ini ditandai dengan perpaduan teknologi yang mengaburkan garis antara bidang fisik, digital, dan biologis. Ada tiga alasan mengapa transformasi tersebut tidak hanya

pengembangan Revolusi Industri 3.0, namun lebih pada gelombang perubahan revolusi baru yaitu: kecepatan, ruang lingkup, dan dampak sistem. Kecepatan terobosan saat ini tidak memiliki preseden historis. Jika dibandingkan dengan revolusi industri sebelumnya, revolusi 4.0 pada kecepatan eksponensial dan bukan linier. Selain itu, perubahan mengganggu hampir di semua industri di setiap negara. Luasnya dan kedalaman perubahan membawa transformasi di seluruh sistem produksi, manajemen, dan tatakelola. (Schwab, 2015).

Teknologi internet dan informasi telah mengubah sifat dari hari kerja, minggu kerja dan pengertian tentang keseimbangan kehidupan kerja tiap pribadi. Karyawan dapat dihubungi setiap waktu dan di setiap tempat. Teknologi ini telah dipupuk pola-pola baru dalam komunikasi dan organisasi, mempengaruhi struktur dan budaya. Hirarki tradisional telah kehilangan sebagian dari kekuatannya. Informasi dapat dikirim melalui e-mail setiap saat dan di mana saja dalam organisasi. Isu untuk menangkap informasi dan mengelola pengetahuan meningkat lebih besar untuk meningkatkan pengetahuan (Burke dan Cooper, 2006:84).

3.4.2 Peranan Sumberdaya Pengetahuan di Era Digital

Dunia tengah memasuki era industri gelombang 4.0. Revolusi industri gelombang 4.0 membawa perubahan dari era industri ke era pengetahuan (Uhl-Bien et al., 2007: 3). Era digital telah memiliki dampak besar pada cara kerja, cara hidup dan hubungan sosial. Perubahan itu terjadi berupa transformasi dari cara-cara yang sebelumnya dialami oleh manusia kedalam cara-cara baru yang belum pernah dilakukannya. Menurut, Burke dan Cooper (2006:85) menjelaskan adanya pergeseran di semua sektor, dan bahkan perubahan yang bersifat mendasar pada tataran filsafat, arah serta tujuannya. Era digital meningkatkan kesadaran pentingnya sumberdaya pengetahuan.

Kapasitas sumberdaya manusia pada pekerjaan rutin akan mudah di otomotisasi, sedangkan kapasitas sumberdaya manusia yang mampu meningkatkan nilai tambah bagi organisasi dan lingkungannya berbasis pengetahuan akan semakin bernilai. Orang-orang dengan ide, bukan pekerja atau investor, akan menjadi sumber daya yang paling langka. (Brynjolfsson, McAfee, dan Spence, 2014). Sumber daya yang paling langka dan paling berharga di era yang digerakkan oleh teknologi digital bukanlah tenaga kerja biasa atau modal biasa; melainkan orang-orang yang dapat menciptakan ide dan inovasi baru. Di masa depan, bakat, lebih dari modal, akan mewakili faktor kritis produksi. Automotisasi akan mereduksi banyak tugas dan pekerjaan tenaga kerja baik di sektor produksi dan layanan publik di sektor pemerintah dan swasta. Pekerjaan rutinitas akan mudah di otomotisasi dan bergeser ke pekerjaan berbasis pengetahuan (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Demikian juga dengan sumberdaya lainnya, seperti sumber daya alam, modal keuangan, networking, open innovation dan akses informasi pasar akan mudah diperoleh di era pengetahuan. Teknologi digital memfasilitasi transfer informasi dan pengetahuan antara stakeholder organisasi, antara organisasi dan pendukungnya. Hal ini akan memfasilitasi kerjasama dan dukungan (penelitian, keuangan, pengembangan human resource), sehingga seperti sumberdaya modal, informasi permintaan pasar, harga komoditas, open innovation akan lebih mudah didapat bahkan untuk organisasi skala kecil. Knowledge Based View (KBV) (Grant, 1996b; Curado, 2006) menganggap sumberdaya pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi. Integrasi pengetahuan penting untuk bertahan di lingkungan bisnis, seperti untuk mendukung inovasi produk, memperluas pasar, meningkatkan kualitas layanan, memperbaiki proses produksinya, perbaikan sistem organisasi, dan melakukan penghematan biaya. Integrasi pengetahuan berpotensi untuk mendukung strategi keunggulan bersaing melalui penurunan biaya atau peningkatan manfaat (value) bagi pelanggan.

3.4.3 Strategi berbasis Pengetahuan di Era Digital

Keberhasilan organisasi dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis tergantung pada kemampuan mereka untuk terlibat dalam kegiatan pengelolaan pengetahuan yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal organisasi (Tokuda, 2005: 144). Pengolahan, pengumpulan dan analisis data lingkungan membutuhkan kompetensi dan keahlian manajerial. Sebagian besar organisasi tidak mempunyai perencanaan strategis karena mereka terlalu fokus pada operasional.

Kebutuhan Integrasi Pengetahuan pada tubuh organisasi di era digital penting karena berpotensi meningkatkan kesejahteraan melalui peningkatan produktivitas, efisiensi, dan pemecahan masalah lintas bidang. *Internet of Things* (IoT) menawarkan konektivitas perangkat, sistem, dan layanan canggih yang melampaui komunikasi *machine-to-machine* (M2M) dan mencakup berbagai protokol, domain, dan aplikasi (Holler, et al., 2014) Interkoneksi perangkat ini diharapkan dapat mengantarkan otomatisasi di hampir semua bidang, sementara juga memungkinkan aplikasi tingkat lanjut seperti jaringan cerdas, dan meluas ke area seperti kota pintar. Revolusi kehidupan yang terhubung terjadi berkat kemajuan Internet (Gershenfeld dan Vasseur, 2014, 28). Sebagian besar layanan yang diberikan oleh industri jasa, seperti medis, pendidikan, asuransi, hukum, keuangan, transportasi, dan layanan ritel, layanan bisnis baru yang melayani unit-unit bisnis atau organisasi berkembang pesat dengan *information-driven, customer-centric, e-oriented dan co-creation*. Integrasi pengetahuan di era teknologi informasi mendukung otomatisasi. Orang tidak perlu antri untuk mendaftarkan diri untuk mendapatkan pelayanan publik (layanan kesehatan, perbankan, asuransi, hotel, transportasi, layanan pemerintah), pemesanan barang atau jasa dan cukup melalui aplikasi berbasis online. Teknologi baru juga mengubah bagaimana dan dimana cara-cara tenaga kerja dinilai, dipilih dan dilatih. Teknologi informasi juga mempermudah sifat pelayanan dan kerjasama dengan stakeholder (industri, masyarakat, pemerintah). Teknologi baru menawarkan keuntungan nyata dari fleksibilitas pelayanan dan kerjasama.

Teknologi Komunikasi dan Informasi memfasilitasi integrasi berbagai disiplin ilmu untuk kerjasama, kemitraan. Kekuatan-kekuatan kunci akan bersatu dalam "perpaduan teknologi yang mengaburkan garis antara bidang fisik, digital, dan biologis (Schwab, 2015) Perpaduan teknologi ini bukan hanya kombinasi. Fusi lebih dari teknologi pelengkap, karena menciptakan pasar baru dan peluang pertumbuhan baru untuk setiap peserta dalam inovasi. Ini memadukan peningkatan bertahap dari beberapa bidang (sering kali sebelumnya dipisahkan) untuk inovasi dan pemecahan masalah lintas bidang.

Seiring dengan perkembangan teknologi di bidang; fisik, digital dan biologis, akan semakin memungkinkan atas keterlibatan masyarakat, dalam menyuarakan pendapat mereka kepada pemerintah, mengkoordinasikan usaha mereka, dan bahkan meminta kepada pemerintah untuk tidak memata-matai kegiatan masyarakat. Di lain pihak, pemerintah akan lebih mampu dalam mendata populasi masyarakat secara lebih akurat, melakukan surveilans, dan mampu melakukan adaptasi akan kebutuhan masyarakat melalui pendekatan teknologi yang tersedia. Peran pemerintah dalam setiap pembuatan kebijakan, melakukan desentralisasi kekuasaan, harus dapat mengantisipasi apa yang diharapkan masyarakat. Hal terpenting adalah peran pembuatan regulasi yang benar-benar tepat dan dilakukan secara dinamis sesuai dengan perkembangan perubahan. Seluruh proses tidak lagi dirancang untuk berjalan secara linier dan mekanistik (Samodra, 2018: 9).

Kebutuhan Tatakelola dan Manajemen Pengetahuan di era digital penting karena juga memfasilitas kolaborasi pemecahan masalah lintas bidang. Pertanian akan lebih terintegrasi berbasis sistem (sistem informasi pasar, sistem informasi iklim, sistem distribusi rantai pasok, terhubung lintas bidang, seperti: ketahanan pangan (politik), keamanan pangan (kesehatan), urban farming (tata kota)). Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi memberikan peluang berbagi data dan informasi untuk mendukung kegiatan kerjasama (misal: inovasi, antara agen dalam rantai nilai produk pertanian, perikanan) dan pendukungnya (misal: keuangan, investasi). Pemerintah akan lebih mampu dalam mendata populasi

masyarakat secara lebih akurat, melakukan surveilans, dan mampu melakukan adaptasi akan kebutuhan masyarakat, meningkatkan partisipasi dan transparansi melalui pendekatan teknologi yang tersedia. Tiap organisasi dan lembaga perlu adaptif terhadap perubahan lingkungan. Pertanian tidak hanya masalah produksi, namun juga melibatkan aspek ekologi (keberlanjutan), politik (ketahanan pangan), keamanan pangan (kesehatan), ekonomi (kesejahteraan) dll.

Organisasi atau lembaga (seperti: rumah sakit, institusi pendidikan, perbankan) yang tidak adaptif terhadap perubahan lingkungan akan tertinggal dan terlindas oleh perubahan. Konsumen akan berpindah, karena pesaing melakukan produksi dan pelayanan lebih efisien. Pelayanan publik (sosial, pendidikan, kesehatan) akan lebih efisien melalui pelayanan mandiri berbasis elektronik dan mobile. Pelayanan dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja. Dokumen data akan melalui transformasi dari dokumen cetak menuju berbasis elektronik sehingga mudah di transfer. Internet dan kecerdasan buatan seperti kendaraan otonom menurunkan biaya transportasi dan komunikasi, logistik dan rantai pasokan global akan menjadi lebih efektif, dan biaya perdagangan akan berkurang, yang kesemuanya akan membuka pasar baru dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Di Sektor pendidikan, perkembangan teknologi informasi mengubah sifat dari pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia. Pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia dari *face-to-face*, menjadi *E-learning* dan *M-learning*. *E-learning* dan *M-learning* menjadi lebih murah dan lebih fleksibel disampaikan tidak terbatas ruang dan waktu.

Di Sektor Industri, industri telah bergeser dari era industri massal menuju industri berbasis pengetahuan (Uhl-Bien et al., 2007: 3). Era informasi menggantikan pekerjaan yang diciptakan oleh era industri. Pada tiga abad pertama pekerja peradaban manual menghasilkan sebagian besar barang dan jasa dengan fisik, tetapi dalam dua abad terakhir, pekerja pengetahuan menghasilkan sebagian besar barang dan jasa dengan pikiran mereka. Pekerja pengetahuan adalah penghubung ke investasi perusahaan

lainnya. Pekerja pengetahuan memberikan fokus, kreativitas, dan pengaruh dalam menggunakan investasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien. Dengan kata lain, pengetahuan adalah bagian integral dari manajemen total, melintasi batas-batas fungsional. Aset utama dan pendorong utama era industri adalah mesin dan modal. Orang diperlukan namun mudah diganti. Manajemen berfokus untuk memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan fisik untuk menghasilkan produk dan layanan. Penggunaan sistem otomasi akan menggantikan peran dari tenaga kerja di seluruh kegiatan perekonomian. Apabila tenaga kerja itu tidak mampu menyesuaikan kemampuan atau kompetensinya dengan sistem otomasi maka hal itu akan dapat memperburuk ketidaksetaraan. Sebaliknya apabila tenaga kerja itu mampu mengembangkan kemampuan atau kompetensinya sesuai dengan sistem otomasi yang ada maka ia akan tetap survive menghadapi perubahan ini.

Perkembangan teknologi digital mendukung para wirausaha untuk mengembangkan ide-ide baru mereka. Ini akan meningkatkan kualitas hidup bagi banyak orang di seluruh dunia. (Jee, 2017; 255-256). Inovasi teknologi juga akan mengarah pada keajaiban sisi penawaran, dengan keuntungan jangka panjang dalam efisiensi dan produktivitas. Biaya transportasi dan komunikasi akan menurun, logistik dan rantai pasokan global akan menjadi lebih efektif, dan biaya perdagangan akan berkurang, yang semuanya akan membuka pasar baru dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Teknologi baru, seperti pencetakan 3D ini, memungkinkan wirausahawan dengan ide-ide baru untuk mendirikan perusahaan kecil dengan biaya awal yang lebih rendah. Pengusaha dapat menawarkan produk mendekati riil melalui pencetakan 3D, tanpa batasan waktu tradisional yang sering dijumpai dengan metode prototipe tradisional. ”(Schwab, 2015)

3.5 Pertanyaan untuk Evaluasi

1. Jelaskan bagaimana struktur pasar berhubungan dengan perilaku (strategi) dan kinerja perusahaan
2. Jelaskan apa yang dimaksud keunggulan kompetitif?
3. Bagaimana perusahaan mencapai keunggulan bersaing di era pasar bebas?
4. Jelaskan konsep Model Porter's Five Forces ?
5. Jelaskan konsep strategi kompetitif melalui *Resource Based View*
6. Bagaimana perusahaan mencapai keunggulan bersaing di era Digital

Bab 4

Analisis SWOT

4.1 Konsep Analisis SWOT

Bab sebelumnya telah dijelaskan konsep strategi bersaing melalui pendekatan analisis industri, pendekatan analisis strategi berbasis sumberdaya. Analisis industri merupakan analisis strategi bersaing berdasarkan lingkungan eksternal perusahaan, sedangkan analisis strategi berbasis sumberdaya merupakan analisis strategi bersaing berdasarkan lingkungan internal perusahaan.

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan alat dalam analisis strategi yang menggabungkan faktor-faktor dalam lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal organisasi (Peluang dan Ancaman).

1. Kekuatan (Strengths) adalah kompetensi positif Perusahaan dibandingkan dengan kompetitor di bidang Produksi/Operasi, Pemasaran, Keuangan, Personalia dan Manajemen. Setiap Perusahaan harus membuat upaya untuk mengkonsolidasikan Kekuatannya.
2. Kelemahan (Weaknesses) adalah kompetensi negatif Perusahaan dibandingkan pesaing dalam semua bidang fungsional Organisasi. Setiap Perusahaan harus melakukan upaya untuk meminimalkan kelemahan.
3. Peluang (Opportunities) adalah keadaan yang menguntungkan atau situation lingkungan eksternal yang menawarkan atau menyediakan keadaan yang menguntungkan terhadap Organisasi. Setiap Perusahaan harus membuat upaya untuk merebut peluang yang tepat pada waktu yang tepat.

4

4. Ancaman (Threats) adalah situasi yang tidak menguntungkan yang disediakan Lingkungan Eksternal terhadap Organisasi. Setiap Perusahaan harus melakukan upaya untuk mengatasi atau meminimalkan ancaman.

Analisis SWOT menyediakan kerangka kerja untuk perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Sebuah beragam keputusan sistematis dapat dibuat berdasarkan Analisis SWOT. Keuntungan dari Analisis SWOT.

1. Konsolidasi Kekuatan.

Analisis SWOT merupakan analisis point-point kekuatan dari Organisasi dibandingkan Pesaing. Kekuatan mungkin sehubungan berbagai bidang fungsional seperti Produksi, Pemasaran, Keuangan dan Personalia. Misalnya, karyawan dapat sangat termotivasi dan didedikasikan untuk pekerjaan mereka, sebagai akibatnya Perusahaan menikmati produktivitas kerja yang tinggi. Perusahaan bisnis yang sehat tidak akan hanya puas untuk mengetahui kekuatan, namun juga akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengkonsolidasikan kekuatan mereka, kekuatan kemarin mungkin berubah menjadi kelemahan pada periode berikutnya, terutama ketika perusahaan mengadopsi pendekatan kasual terhadap kekuatan.

2. Meminimalkan Kelemahan.

Analisis SWOT menganalisis tidak hanya point-point kekuatan tetapi juga point-point kelemahan dari Organisasi dibandingkan Pesaing. Kelemahan mungkin dalam atau banyak bidang fungsional seperti Produksi, R dan D, Keuangan, Pembelian, Pemasaran dll. Misalnya Perusahaan mungkin kurang fasilitas R dan D yang tepat sebagai akibatnya posisi perusahaan mungkin tidak berada dalam posisi untuk meningkatkan kualitas dan juga gagal untuk membawa produk inovatif atau produk baru di pasar, yang pada gilirannya mempengaruhi posisi dan keuntungan pasar.

3. Bantuan untuk Menangkap Peluang.

Melalui Analisis SWOT, perusahaan bisnis terus memantau kekuatan lingkungan yang mempengaruhi permintaan untuk produk dan layanan yang ada dan yang menciptakan peluang baru. Perusahaan perlu mengidentifikasi dengan benar atau untuk mengantisipasi semua perkembangan yang akan mempengaruhi masa depan dan untuk peluang yang dihasilkan.

4. Meminimalkan Ancaman.

Analisis SWOT tidak hanya membantu untuk ambil peluang, tetapi juga membantu untuk meminimalkan ancaman. manajemen dapat mengantisipasi ancaman dari lingkungan seperti dari teknologi dan bersiap untuk menghadapi ancaman dengan tetap proaktif. Hal ini membantu perusahaan bisnis untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk mencegah ancaman atau untuk mengembangkan strategi, yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan. Jadi sebuah perusahaan bisnis mungkin menutup bisnis yang ada dan masuk ke yang baru sebelum terlambat.

5. Fasilitas Perencanaan.

Analisis SWOT membantu manajemen untuk mengakui bahwa banyak produk dan jasa yang memiliki siklus hidup dan pemenang yang saat ini dapat kalah seiring dengan perjalanan waktu, dan dengan demikian manajemen dapat merencanakan sumberdaya untuk produksi dan pemasaran bagi penerus mereka untuk lingkungan akan datang.

6. Memfasilitasi Pilihan Alternatif.

Analisis SWOT membantu perusahaan bisnis untuk mempersempit kisaran alternatif yang tersedia, menghilangkan alternatif yang tidak sesuai dan proses alternatif yang paling menjanjikan. Hal ini membantu perusahaan bisnis untuk mengurangi tekanan waktu dan untuk

berkonsentrasi pada daerah-daerah atau kegiatan yang lebih penting dan berorientasi hasil.

7. Membantu Berinovasi

Analisis SWOT yang tepat membuat inovatif, perusahaan bisnis mengantisipasi perubahan dalam bisnis dan industri. Sejumlah besar waktu dan usaha yang dikhususkan untuk kegiatan R dan D oleh perusahaan untuk menghadapi ancaman/perubahan lingkungan, seperti upaya R dan D mengarah pada inovasi produk baru atau lebih baik

8. Memastikan Busnis Bertahan dan Sukses

Analisis SWOT memungkinkan perusahaan untuk bertahan hidup dan sukses adalah karena perusahaan yang melakukan analisis SWOT yang sistematis membuat segala upaya untuk mengatasi kelemahan dan untuk mengkonsolidasikan pada kekuatan, perusahaan-perusahaan tersebut juga melakukan upaya untuk meraih peluang dan menangani atau ancaman.

4.2 Analisis Lingkungan Internal Organisasi

Sebuah organisasi menggunakan berbagai jenis sumberdaya dan menunjukkan jenis perilaku tertentu. Interaksi sumberdaya yang berbeda bersama dengan perilaku menghasilkan sinergi atau antagonisme dalam suatu organisasi, yang mengarah pada pengembangan kekuatan atau kelemahan selama periode waktu tertentu. Beberapa kekuatan membuat sebuah organisasi kompeten di daerah tertentu. Kemampuan organisasi terletak pada kapasitas organisasi dan kemampuan untuk menggunakan kompetensi untuk unggul dalam bidang tertentu, sehingga memberikan keuntungan strategis.

Sumberdaya, perilaku, kekuatan dan kelemahan, efek sinergis dan kompetensi dari suatu organisasi menentukan sifat dari lingkungan internal. Berikut ini adalah diagram yang menunjukkan kerangka kerja yang kita

mengadopsi untuk penjelasan dari proses pengembangan keuntungan strategis oleh sebuah organisasi

1. Sumberdaya organisasi

Dinamika lingkungan internal suatu organisasi dapat dipahami dalam konteks pandangan berbasis sumberdaya perusahaan. Sebuah perusahaan adalah terdiri dari satu bundel/set sumberdaya, berwujud dan tidak berwujud, yang mencakup semua aset, kemampuan, proses organisasi, informasi, pengetahuan dll. Sumberdaya ini dapat diklasifikasikan sebagai sumberdaya fisik, sumberdaya manusia dan organisasi. Sumberdaya fisik adalah teknologi, pabrik, dan peralatan, lokasi geografis dll hadir dalam sebuah organisasi. Sumberdaya organisasi adalah sistem formal dan struktur serta hubungan informal di antara kelompok. Sumberdaya organisasi pada akhirnya dapat menyebabkan keuntungan strategis untuk itu jika mereka memiliki empat karakteristik yaitu jika sumberdaya ini berharga, langka, mahal untuk meniru non disubstitusikan.

a. filosofi Manajemen

Ini sangat mempengaruhi kerja dari perusahaan bisnis, manajemen dapat mengadopsi filosofi tradisional atau filosofi profesional. Pendekatan tradisional menekankan pada manajemen keluarga dan biasanya menggunakan teknik atau praktik usang, tidak ada banyak penekanan pada tanggung jawab sosial. pendekatan profesional memberikan pentingnya profesionalisme dalam manajemen dan tanggung jawab sosial terhadap berbagai anggota masyarakat

b. Misi dan Tujuan

Tujuan perusahaan harus konsisten dengan pernyataan misi oleh karena itu selalu dianjurkan untuk merumuskan pernyataan misi dan kemudian daftar berbagai tujuan. Analisis lingkungan internal akan memungkinkan perusahaan untuk mengetahui apakah tujuan yang sejalan

dengan pernyataan misi dan akan membantu perusahaan untuk mengetahui apakah tujuan akan dicapai atau tidak. Jika suatu perusahaan tidak dalam posisi untuk mencapai tujuannya maka itu adalah tanda kelemahan dari perusahaan tindakan sangat diperlukan perlu diambil untuk mencapai tujuan

c. Rencana dan Kebijakan

Rencana dan kebijakan perusahaan harus sejalan dengan tujuannya sejauh mungkin, suatu perusahaan harus merumuskan rencana dan kebijakan yang tepat mempertimbangkan tujuan dan sumberdaya. Analisis lingkungan internal akan membantu perusahaan untuk mengetahui kesesuaian rencana dan kebijakan. misalnya suatu perusahaan dapat menempatkan banyak penekanan pada senioritas sebagai dasar untuk promosi bukan berdasar pada prestasi, setelah analisis perusahaan dilakukan dapat merumuskan kebijakan promosi dalam mendukung prestasi daripada senioritas.

d. Sumberdaya manusia

Kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumberdaya manusia, pengetahuan, sikap, keterampilan dan perilaku sosial dari karyawan sangat mempengaruhi kerja dari perusahaan bisnis. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki tidak hanya pengalaman dan tenaga kerja yang berkualitas tetapi juga tim yang sangat berdedikasi dan termotivasi. Analisis lingkungan sehubungan dengan sumberdaya manusia akan mengungkapkan kekurangan dan langkah-langkah dapat diambil untuk memperbaiki kelemahan tersebut

e. Sumberdaya fisik

Sumberdaya fisik termasuk mesin, bangunan, peralatan, gedung kantor, furniture dan perlengkapan dll. Sebuah perusahaan membutuhkan sumberdaya dan kualitas fisik yang memadai, sumberdaya yang tepat

membawa kepuasan kerja meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi. Analisis dapat mengungkapkan kelemahan sumberdaya fisik dan tindakan korektif yang dapat diambil.

f. Sumberdaya keuangan

Hal ini terkait dengan sumberdaya moneter, perusahaan perlu modal kerja serta modal tetap yang memadai, ada kebutuhan untuk memiliki manajemen yang tepat dan modal tetap. Perusahaan harus memperoleh dana dari sumber yang tepat dengan biaya serendah mungkin. Analisis sumberdaya keuangan akan mengungkapkan kekuatan atau kelemahan jika kelemahan terdeteksi perusahaan harus mengambil langkah-langkah yang memadai untuk meningkatkan kekuatan keuangan perusahaan.

g. Citra perusahaan

Sebuah perusahaan harus mengembangkan, memelihara dan meningkatkan citra perusahaan yang baik di benak karyawan, investor, pelanggan dan lain-lain. Citra perusahaan yang buruk adalah kelemahan sehingga perusahaan harus melakukan analisis citra jika masalah terdeteksi dan tindakan korektif harus diambil

h. Hubungan Manajemen Tenaga Kerja

Harus ada hubungan baik antara manajemen dan pekerja (serikat) sebagai sebuah tim untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika analisis mengungkapkan masalah, tindakan segera harus diambil untuk memperbaiki hubungan manajemen tenaga kerja.

2. Perilaku organisasi

Perilaku organisasi adalah manifestasi dari berbagai kekuatan dan pengaruh yang beroperasi di lingkungan internal organisasi yang menciptakan kemampuan atau tempat kendala pada penggunaan

sumberdaya. Perilaku organisasi adalah unik dalam arti bahwa itu mengarah pada pengembangan identitas khusus dan karakter organisasi. Beberapa faktor penting yang mempengaruhi perilaku organisasi adalah kualitas kepemimpinan, filosofi manajemen, nilai-nilai dan budaya bersama, kualitas kerja, lingkungan dan iklim organisasi, politik organisasi, penggunaan kekuasaan dll

3. Kekuatan dan kelemahan

Sumberdaya dan perilaku organisasi tidak terpisah. Mereka bergabung dengan cara yang rumit untuk membuat kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal organisasi. Kekuatan adalah kemampuan yang melekat yang suatu organisasi yang dapat digunakan untuk mendapatkan keuntungan strategis. Kelemahan, di sisi lain adalah keterbatasan atau kendala dalam menciptakan keuntungan strategis bagi suatu organisasi. Kekuatan dan kelemahan tidak terpisah tetapi bergabung dalam area fungsional yang sama atau berbeda untuk menciptakan efek sinergis.

4. Efek sinergis

Efek sinergis adalah sifat yang melekat pada organisasi yang merupakan kekuatan dan kelemahan, seperti sumberdaya dan perilaku. Misalnya, dua titik yang kuat di daerah fungsional tertentu menambahkan hingga sesuatu yang lebih dari dua kali lipat kekuatan. Demikian juga, dua atau lebih kelemahan sampai mempunyai efek darurat (bahaya). Atribut tidak ditambahkan secara matematis tetapi bergabung untuk menghasilkan peningkatan atau pengurangan dampak. Fenomena seperti ini dikenal sebagai efek sinergis. Synergy adalah sebuah ide keseluruhan lebih besar atau lebih kecil daripada jumlah bagiannya. Dua ditambah dua tidak selalu empat namun dapat menjadi efek sinergis lima atau tiga.

5. Kompetensi

Atas dasar sumberdaya dan perilaku, organisasi mengembangkan kekuatan dan kelemahan yang apabila dikombinasikan menyebabkan efek sinergis tertentu. Efek seperti dalam hal kompetensi organisasi. Kompetensi adalah kualitas khusus yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membuat organisasi tersebut dapat bertahan dan memenangkan persaingan di pasar. Dengan kata lain hasil dari keuntungan strategis dan kekurangan yang ada untuk sebuah organisasi menentukan kemampuannya untuk bersaing dengan para pesaingnya. Istilah lain yang sering digunakan sebagai sinonim untuk kompetensi sumberdaya unik, kompetensi inti, aset tak terlihat, pengetahuan tertanam dll..

Ketika sebuah organisasi mengembangkan kompetensi selama periode waktu tertentu menjadi kekuatan untuk bersaing dengan kompetitor serta cenderung untuk menggunakan kompetensi ini dengan sangat baik. Kemampuan untuk berkompetensi yang sangat baik mengubahnya menjadi kompetensi inti. Ketika kemampuan tertentu yang dimiliki oleh organisasi tertentu secara eksklusif atau relatif dalam ukuran besar, hal itu disebut kompetensi khas.

6. Kemampuan organisasi

Kemampuan organisasi adalah kapasitas yang melekat atau potensi suatu organisasi untuk menggunakan kekuatan dan mengatasi kelemahan dalam rangka memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman di lingkungan eksternalnya. Hal ini juga dilihat sebagai keterampilan untuk mengkoordinasikan sumberdaya dan menempatkan mereka untuk penggunaan produktif. Tanpa kemampuan, sumberdaya meskipun berharga dan unik, mungkin tidak berharga.

Karena kemampuan organisasi adalah kapasitas atau potensi suatu organisasi, sehingga hal tersebut merupakan atribut yang terukur. Sebagai atribut yang dapat diukur, kemampuan organisasi dapat dibandingkan

dengan periode sebelumnya, dibandingkan dengan organisasi lain, namun demikian itu sulit untuk mengukur kemampuan organisasi tersebut atau subjektif.

Kemampuan adalah hasil dari basis pengetahuan organisasi yaitu keterampilan dan pengetahuan karyawan. Terdapat semakin banyak pendapat yang menganggap organisasi sebagai reservoir pengetahuan, dalam hal ini mereka semua adalah organisasi belajar.

Kemampuan yang paling sering dikembangkan di daerah-daerah fungsional tertentu seperti pemasaran atau operasi atau dalam bagian dari area fungsional seperti distribusi atau penelitian dan pengembangan. Hal ini juga layak untuk mengukur dan membandingkan kemampuan di bidang fungsional. Dengan demikian, perusahaan dapat dianggap kuat dalam pemasaran karena kemampuan dalam pemasaran dan distribusi atau perusahaan bisa bersaing dalam operasi karena unggul dalam penelitian dan pembangunan infrastruktur.

Faktor kemampuan organisasi adalah kekuatan dan kelemahan strategis yang ada di daerah-daerah fungsional yang berbeda dalam sebuah organisasi, yang sangat penting untuk formulasi dan implementasi Strategis. Istilah lainnya identik dengan faktor kemampuan organisasi merupakan faktor strategis, faktor keuntungan strategis, faktor kompetensi perusahaan dll.

Faktor kemampuan terdiri dari enam bidang fungsional yaitu: keuangan, pemasaran, operasi, personel, informasi dan manajemen umum. Untuk setiap faktor kemampuan, pertama kita mendefinisikan faktor yang menunjukkan beberapa elemen penting yang mendukung kemampuan di suatu daerah, memberikan beberapa ilustrasi dari kekuatan yang khas, dan pada bagian akhir tersedia beberapa contoh dari situasi bisnis kehidupan nyata untuk membantu meningkatkan pemahaman.

1) Kemampuan keuangan

Faktor kemampuan keuangan berhubungan dengan ketersediaan, kemampuan penggunaan dan pengelolaan dana dan semua aspek berkaitan untuk menerapkan strategi organisasi. Beberapa faktor penting yang mempengaruhi kemampuan keuangan dari setiap organisasi adalah sebagai berikut:

- Struktur modal, pengadaan modal, controllership, pola pembiayaan, ketersediaan modal kerja, pinjaman, ketersediaan modal dan kredit, cadangan dan surplus dan hubungan dengan tender, bank dan lembaga keuangan.
- Faktor yang berhubungan dengan penggunaan modal investasi, akuisisi aset tetap, aset lancar, kredit yang diberikan, pembagian dividen dan hubungan dengan pemegang saham.
- Faktor yang berhubungan dengan pengelolaan dana, keuangan, akuntansi dan sistem penganggaran, sistem pengendalian manajemen, keadaan kesehatan keuangan, inflasi, pengembalian kredit dan manajemen risiko, pengurangan biaya dan kontrol serta perencanaan dan keuntungan pajak.
- Berdasarkan faktor-faktor di atas, sejumlah kekuatan dan kelemahan dapat ditemukan yang mempengaruhi kemampuan keuangan organisasi.

2) Kemampuan Pemasaran

Faktor kemampuan pemasaran berhubungan dengan harga, promosi dan distribusi produk atau jasa dan semua aspek yang berkaitan yang bertumpu pada kapasitas dan kemampuan organisasi untuk menerapkan strateginya. Beberapa faktor penting yang mempengaruhi kemampuan pemasaran suatu organisasi adalah sebagai berikut.

- faktor Produk yang berhubungan: keanekaragaman produk, diferensiasi produk, campuran kualitas, positioning, kemasan dll

- Faktor terkait Harga: tujuan Harga, kebijakan, perubahan, perlindungan, keuntungan dll
- Faktor terkait Distribusi: Distribusi, transportasi dan logistik, saluran pemasaran, dll
- Promosi terkait faktor: alat promosi, promosi penjualan, periklanan, public relations, dll
- faktor integratif dan sistematis: bauran pemasaran, citra perusahaan, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, sistem informasi manajemen pemasaran dll

3) Kemampuan operasi

Faktor kemampuan operasi berhubungan dengan produksi produk atau jasa, penggunaan sumberdaya material dan semua aspek yang berkaitan yang bertumpu pada kapasitas dan kemampuan organisasi untuk menerapkan strategi-nya. Beberapa faktor penting yang mempengaruhi kemampuan operasi dari suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- Faktor yang berhubungan dengan sistem produksi: Kapasitas, lokasi, lay-out, produk atau jasa desain, sistem kerja, tingkat otomatisasi, tingkat integrasi vertikal dll
- Faktor yang berhubungan dengan operasi dan sistem kontrol: perencanaan agregat produksi, pasokan bahan, biaya persediaan dan kontrol kualitas, sistem pemeliharaan dan prosedur dll
- Faktor-faktor yang terkait dengan Sistem R dan D: fasilitas Personil, pengembangan produk, hak paten, tingkat teknologi yang digunakan, kerjasama dan dukungan teknis dll

4) Kemampuan personil

Faktor Kemampuan personil berhubungan dengan keberadaan dan penggunaan sumberdaya manusia dan keterampilan dan semua aspek berkaitan yang bertumpu pada kapasitas dan kemampuan organisasi untuk

menerapkan strategi-nya. Beberapa faktor penting yang mempengaruhi kemampuan personil dari suatu organisasi adalah sebagai berikut.

- Faktor yang berhubungan dengan sistem personil: Sistem perencanaan tenaga kerja, seleksi, pengembangan, kompensasi, komunikasi dan penilaian, posisi departemen personalia dalam organisasi, prosedur dan standar dll
- Faktor-faktor yang terkait dengan organisasi dan karyawan karakteristik Citra perusahaan, kualitas manajer, persepsi staf dan pekerja terhadap citra organisasi atau pemilik-manajer, ketersediaan peluang pengembangan bagi karyawan, kondisi kerja dll
- Faktor yang berhubungan dengan hubungan industrial manajemen hubungan serikat pekerja, perundingan bersama, keselamatan, kesejahteraan dan keamanan, kepuasan karyawan dan semangat dll

5) Kemampuan manajemen Informasi

Faktor kemampuan manajemen informasi berhubungan dengan desain dan pengelolaan arus informasi dari luar ke dalam dan dalam ke luar yang bertumpu pada kapasitas dan kemampuan organisasi untuk menerapkan strategi-nya. Beberapa faktor penting yang mempengaruhi kemampuan informasi dari suatu organisasi adalah sebagai berikut.

- Faktor yang berhubungan dengan akuisisi dan retensi sumber informasi, kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu informasi, kapasitas retensi dan keamanan informasi.
- Faktor yang berhubungan dengan pengolahan dan sintesis manajemen database informasi, sistem komputer, kemampuan perangkat lunak dan kemampuan untuk mensintesis informasi.
- Faktor yang berhubungan dengan pengambilan dan penggunaan informasi. Ketersediaan dan kesesuaian format informasi dan kapasitas untuk mengasimilasi dan menggunakan informasi

- Faktor yang berhubungan dengan transmisi dan diseminasi. Kecepatan, ruang lingkup, lebar dan kedalaman cakupan informasi dan kesediaan untuk menerima informasi.
- faktor sistemik dan mendukung integratif: Ketersediaan infrastruktur IT, relevansi dan kompatibilitas dengan kebutuhan organisasi, gradasi fasilitas, kemauan untuk berinvestasi dalam sistem, ketersediaan profesional komputer dan dukungan manajemen puncak

6) Kemampuan Manajemen Umum

Hal ini terkait dengan integrasi, koordinasi dan arah kemampuan fungsional menuju tujuan bersama dan aspek berkesesuaian yang bertumpu pada kapasitas dan kemampuan organisasi untuk menerapkan strategi-nya. Beberapa faktor penting yang mempengaruhi kemampuan manajemen umum dari suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- Faktor yang berhubungan dengan sistem manajemen umum: sistem manajemen strategis, proses yang terkait dengan pengelolaan strategis, perumusan dan implementasi strategi, sistem informasi manajemen sistem, evaluasi Strategi, sistem perencanaan perusahaan, penghargaan dan sistem insentif untuk manajer puncak dll
- Faktor yang berhubungan dengan manajer umum, kecenderungan-risiko, nilai-nilai, norma-norma, tujuan pribadi, kompetensi, kapasitas untuk bekerja, track record, keseimbangan pengalaman fungsional, dll
- Faktor-faktor yang terkait dengan hubungan eksternal: Pengaruh dan hubungan dengan pemerintah, regulator dan lembaga keuangan, hubungan Public, tanggung jawab sosial, citra publik sebagai warga korporasi dll
- Faktor yang berhubungan dengan iklim organisasi: Budaya organisasi, penggunaan kekuasaan, proses politik, keseimbangan kepentingan, pengenalan, penerimaan dan manajemen perubahan, sifat struktur dan kontrol organisasi dll.

4.3 Lingkungan Eksternal

Lingkungan bisnis eksternal juga memainkan peran penting dalam kelangsungan hidup dan keberhasilan bisnis perusahaan. Ada kebutuhan untuk menganalisis lingkungan eksternal secara berkelanjutan sehingga dapat mengetahui peluang dan ancaman. Lingkungan eksternal dapat dibagi dalam dua kelompok

- Lingkungan Makro
- Lingkungan Mikro

4.3.1 Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro terdiri dari semua faktor di lingkungan terdekat perusahaan tersebut.

1. Pelanggan.

Nasabah adalah salah satu faktor paling penting dalam lingkungan eksternal perusahaan. Konsumen mempengaruhi sebagian besar keputusan bisnis. Kebutuhan Pelanggan, Keinginan Pelanggan, Preferensi dan perilaku Membeli harus dipelajari dalam rangka untuk merumuskan strategi produksi dan pemasaran yang tepat. Saat ini, harapan Pelanggan yang tinggi. Mereka mengharapkan barang baru dan lebih baik. Rasa dan preferensi mereka mudah berubah. Pelanggan mengharapkan Perusahaan untuk menyediakan barang-barang berkualitas dengan harga yang wajar. Oleh karena itu perusahaan harus ingat harapan pelanggan dan persyaratan yang sesuai membuat keputusan pasar.

2. Pesaing.

Perusahaan harus mengidentifikasi dan memantau kegiatannya. Informasi harus dikumpulkan tentang Pesaing sehubungan strategi harga, produk, promosi dan distribusi. Informasi tersebut akan memungkinkan Perusahaan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan

pesaing. Perusahaan harus mengambil langkah-langkah yang memadai untuk memenangkan kepercayaan dari pelanggan untuk mendukungnya.

3. Pemasok.

Pemasok memasok bahan baku, mesin, peralatan dan sumberdaya lainnya, pembelian tersebut memiliki dampak langsung pada keputusan pemasaran Perusahaan. Perusahaan harus terus mencermati atas harga dan kualitas bahan dan mesin dipasok oleh pemasok. Perusahaan harus menjaga hubungan baik dengan pemasok untuk memasok barang-barang berkualitas dengan harga yang tepat dan pada waktu yang tepat.

4. Saluran Perantara.

Dealer dan Perantara lainnya dalam rantai distribusi merupakan faktor penting dalam lingkungan terdekat Perusahaan tersebut. Perusahaan memilih dan memuaskan dealer dalam rangka untuk mendorong dan mempromosikan produk-produknya di pasar. Saat ini rekomendasi agen memainkan peran penting untuk meyakinkan pembeli untuk membeli produk, terutama dalam kasus barang konsumen. Perusahaan harus memantau dan memotivasi Dealer untuk mendorong dan mempromosikan produk dan juga untuk mendapatkan umpan balik tepat waktu tentang selera konsumen, preferensi dll

5. Masyarakat.

Masyarakat juga dapat mempengaruhi keputusan perusahaan. Masyarakat dapat memfasilitasi atau membuat sulit Perusahaan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu perusahaan bisnis profesional menjaga Departemen Humas untuk menangani keluhan dan saran dari masyarakat umum. Berbagai anggota dari Masyarakat termasuk

- Lembaga Keuangan dan Bank --- mempengaruhi kemampuan Perusahaan untuk mendapatkan dana.

- Media --- mempengaruhi goodwill dari Perusahaan melalui pelaporan menguntungkan atau tidak menguntungkan mereka tentang Perusahaan,
- Pemerintah --- mempengaruhi keputusan Perusahaan melalui kebijakan, aturan dan regulasi dll

82

4.3.2 Lingkungan makro

Lingkungan makro terdiri dari faktor-faktor Masyarakat yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini juga terkait dengan hukum internasional, demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik, budaya. Berbagai faktor lingkungan makro:

1. Lingkungan demografis.

Lingkungan demografis mempelajari populasi manusia dengan mengacu pada ukuran, kepadatan, tingkat melek huruf, harapan hidup, rasio jenis kelamin, desa-kota, komposisi usia, pekerjaan dll.. Sejak penawaran bisnis dengan orang-orang, perusahaan bisnis harus belajar secara rinci berbagai faktor demografi yang akan membantu mereka untuk merumuskan produksi dan pemasaran yang tepat strategi.

2. Lingkungan ekonomi.

Sebuah perusahaan bisnis erat berinteraksi dengan lingkungan ekonomi, yang terdiri

- kondisi ekonomi di pasar
- kebijakan ekonomi Pemerintah
- sistem ekonomi Negara tersebut.

Perusahaan bisnis harus memiliki ide yang baik tentang kondisi ekonomi di pasar yaitu faktor permintaan dan penawaran. Mereka harus memiliki pengetahuan yang baik dari kebijakan pemerintah dalam hal perpajakan, perdagangan luar negeri, pasar uang dll.

3. Lingkungan Alam (Ekologi).

Hal ini terkait dengan sumberdaya alam seperti tanah, air, mineral dll. Dengan demikian, dua hal terjadi Erosi sumberdaya alam, pencemaran sumberdaya seperti udara, air dll. Perusahaan bisnis harus memahami atas dua efek dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengendalikan erosi dan pencemaran sumberdaya alam. Perusahaan dapat mencari sumber alternatif seperti energi surya, limbah daur ulang dll. Perusahaan harus menghasilkan ramah lingkungan dan produk konsumen yang berorientasi kesehatan.

4. Lingkungan Teknologi

Perusahaan bisnis harus selalu memantau perubahan lingkungan teknologi. Hal ini karena perubahan dalam teknologi dapat berdampak pada bisnis perusahaan. Dengan demikian, perusahaan bisnis harus melakukan upaya untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan pengembangan teknologi baru untuk bertahan hidup dan berhasil di dunia bisnis yang kompetitif.

5. Lingkungan politik.

Keputusan bisnis yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan di lingkungan politik. Lingkungan ini terdiri dari instansi pemerintah, partai politik dan kelompok yang dapat memberikan tekanan pengaruh dan mengendalikan berbagai individu dan organisasi dalam masyarakat. Perubahan pemerintah membawa perubahan dalam sikap, preferensi, tujuan dan prioritas. perusahaan bisnis perlu menyimpan melacak semua peristiwa politik, mengantisipasi perubahan kebijakan pemerintah dan keangka produksi dan perubahan pemasaran.

6. Lingkungan Budaya

Lingkungan Budaya melibatkan pengetahuan, keyakinan, moral, hukum, adat dan elemen lain seperti yang diperoleh oleh individu dan kelompok dalam masyarakat. Norma-norma dan nilai-nilai budaya yang diwariskan dari satu generasi ke generasi melalui institusi seperti keluarga,

sekolah, perguruan tinggi dan agama dll.. Budaya berakar mendalam pada orang. Namun perubahan lambat dan bertahap sedang berlangsung di lingkungan budaya. Budaya global mempengaruhi konsumen, terutama generasi muda. gaya hidup mereka, selera dan preferensi berubah dan bisnis perusahaan tersebut harus membuat catatan dari perubahan tersebut sehingga untuk melayani pelanggan mereka dengan barang dan jasa yang sesuai.

7. Lingkungan hukum.

Lingkungan hukum termasuk Hukum yang menentukan dan melindungi hak-hak dasar individu dan organisasi. Bisnis membutuhkan dukungan hukum untuk melindungi Perusahaan dengan mendefinisikan dan mencegah persaingan tidak sehat, melindungi konsumen dari praktik bisnis yang tidak adil. Melindungi kepentingan berbagai anggota masyarakat seperti karyawan, investor, pemasok, dealer dll.. Bisnis perusahaan harus memiliki pengetahuan yang up to date dan lengkap tentang hukum yang mengatur produksi dan distribusi barang dan jasa.

4.4 Penyusunan Matriks SWOT

4.4.1 Matrix Evaluasi Faktor Internal

Setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan yang terjadi dalam berbagai derajat di bidang fungsional seperti produksi (Operation), pemasaran, keuangan, personil dan sebagainya. Sebuah perusahaan harus mengetahui kekuatan dan kelemahan pada semua bidang fungsional sehingga dapat meminimalkan kelemahan dan mengkonsolidasikan kekuatan.

Sebuah audit internal perlu dilakukan sehubungan kekuatan dan kelemahan dari bidang fungsional. matriks internal Factor Evaluation (IFE) merupakan ringkasan audit internal yang merupakan alat penting dari perumusan strategi. Alat ini mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama

dalam bidang fungsional bisnis. Hal ini juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara bagian-bagian.

6 Perumusan IFE Matrix dapat dikembangkan melalui langkah-langkah berikut.

1. Mengidentifikasi faktor-faktor kritis keberhasilan:

Manajemen harus mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan dalam semua bidang fungsional. Tentukan sekitar 10 sampai 15 faktor penting yang penting untuk keberhasilan organisasi. Beberapa faktor mungkin kekuatan dan beberapa yang lain mungkin kelemahan, dengan persentase, rasio dan angka perbandingan. Misalnya, pangsa pasar meningkat laba bersih 10% tumbuh 20% kredit macet dikurangi menjadi 1% dari penjualan kredit dan sebagainya.

25
2. Menetapkan bobot masing-masing faktor:

Setelah menentukan daftar faktor internal yang penting, manajemen harus menetapkan bobot yang berkisar dari 1,0 (Semua penting) sampai 0.0 (semua tidak penting) untuk masing-masing faktor. Bobot untuk setiap faktor menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi sukses dalam industri. Perlu dicatat bahwa terlepas dari apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang memiliki dampak terbesar pada kinerja organisasi harus diberikan bobot tertinggi. Total semua bobot harus berjumlah 1.0. Peringkat adalah berbasis perusahaan sedangkan bobot berbasis industri.

3. Tetapkan Peringkat ke Setiap Factor:

Manajemen harus menetapkan Peringkat (rating) untuk masing-masing faktor. Peringkat di kisaran 4-1. 4 untuk Kekuatan utama 3 untuk kekuatan minor 2 kelemahan minor 1 kelemahan mayor.

6
Peringkat adalah berbasis perusahaan sedangkan bobot berbasis industri.

4. Penilaian Bobot Multiply Factor

Setelah menetapkan rating yang sesuai untuk masing-masing faktor penting, maka manajemen perlu mengalikan bobot masing-masing faktor dengan rating. Hal ini akan memungkinkan untuk menentukan nilai tertimbang untuk masing-masing faktor.

5. Total skor tertimbang

Skor tertimbang masing-masing dan setiap faktor penting untuk menentukan total skor tertimbang untuk perusahaan. Perlu dicatat bahwa terlepas dari sejumlah faktor termasuk dalam matriks IFE, total skor tertimbang dapat berkisar dari tinggi 4 yang rendah dari 1, dengan skor rata-rata 2,5. Jika total skor tertimbang di bawah 2,5 maka menunjukkan posisi internal yang lemah dari perusahaan, sedangkan jika skor total tertimbang jauh di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat dari perusahaan.

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Internal Kekuatan dan Kelemahan (EFI)

Faktor-Faktor Internal		Strategik	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang (Bobot x rating)
Kekuatan	Kekuatan 1		1 sampai	1 sampai
	Kekuatan 2		5	5	
	dst.....				
Kelemahan	Kelemahan 1		1 sampai	1 sampai
	Kelemahan 2		5	5	
	dst.....				
Total			1,00		Minimal 1,00 Maksimal 4,00

4.4.2 Matrix Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

104

Sebuah organisasi bisnis harus mengevaluasi faktor-faktor eksternal seperti lingkungan Ekonomi, Sosial, Budaya dan politik, serta Pemerintah, Hukum, Teknologi dan lingkungan yang kompetitif. Sebuah organisasi harus mengembangkan EFE matriks untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Berikut ini adalah langkah-langkah dalam mengembangkan EFE matriks

1. Daftar Faktor Eksternal Kunci

Manajemen harus mendaftar faktor eksternal kunci yang mencakup setidaknya 10 sampai 15 faktor peluang dan ancaman yang akan mempengaruhi perusahaan dan organisasi, disarankan untuk daftar peluang dan kemudian daftar ancaman. Analisis faktor dapat disajikan dengan persentase, rasio dan angka perbandingan

2. Menetapkan Bobot untuk Setiap Faktor

Setelah daftar faktor eksternal penting, manajemen harus menetapkan bobot yang berkisar dari 1,0 (sangat penting) ke 0,0 (tidak penting), bobot ditetapkan untuk setiap faktor menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi sukses di industri. Perlu dicatat bahwa terlepas dari apakah faktor kunci adalah peluang atau ancaman, faktor yang memiliki dampak terbesar pada kinerja organisasi harus menetapkan bobot tertinggi, total semua bobot harus 1,0

3. Menetapkan Penilaian untuk Setiap Factor

Manajemen memberikan rating untuk masing-masing faktor. peringkat di kisaran 4-1 di mana 4 peluang besar, 3 peluang minor, 2 untuk ancaman minor, 1 untuk ancaman utama. Perlu dicatat peringkat adalah berbasis perusahaan sedangkan bobot adalah basis industri

4. Penilaian Bobot Multiply Faktor

Setelah menetapkan peringkat yang sesuai untuk masing-masing faktor manajemen perlu kalikan masing-masing faktor bobot dengan rating. Hal ini akan menentukan skor tertimbang untuk setiap fakta

5. Jumlah Skor Tertimbang

Skor tertimbang masing-masing dan setiap faktor harus mencapai dalam rangka untuk menentukan skor tertimbang perusahaan. Perlu dicatat bahwa terlepas dari jumlah faktor dalam matriks total skor tertimbang dapat berkisar dari tinggi 5.0 yang rendah dari 1,0, dengan skor rata-rata menjadi 2,5, jika skor total tertimbang bawah 2.5 menunjukkan posisi eksternal yang lemah dari perusahaan, Sedangkan jika total skor tertimbang jauh di atas 2,5 mengindikasikan posisi eksternal yang kuat dari perusahaan

38
Tabel 3. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Peluang dan Ancaman (EFA)

Faktor-Faktor Eksternal	Strategik	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang (Bobot x rating)
Peluang	Peluang 1 Peluang 2 dst.....	1 sampai 5	1 sampai 5
Ancaman	Ancaman 1 Ancaman 2 dst.....	1 sampai 5	1 sampai 5
Total		1,00		Minimal 1,00 Maksimal 4,00

4.4.3 Matrix Grand Strategi

25
Setelah menghitung nilai masing-masing faktor internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah menempatkan nilai-nilai tersebut pada Matriks *Grand Strategy* yang mengetahui strategi apa yang paling tepat

dilaksanakan oleh organisasi ke depan untuk memperoleh strategi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan yang sesuai kondisi yang ada saat ini. Langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal dengan bantuan matriks Analisis SWOT seperti contoh Tabel 3 berikut :

Tabel 4. Analisis SWOT

Faktor Internal \ Faktor Eksternal	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunity (O)	Strategi (SO)= <i>Strengths weight score</i> + <i>Opportunities weight score</i>	Strategi (WO)= <i>Weaknesses weight score</i> + <i>Opportunities weight score</i>
Threats (T)	Strategi (ST)= <i>Strengths weight score</i> + <i>Threats weight score</i>	Strategi (WO)= <i>Weaknesses weight score</i> + <i>Threats weight score</i>

Nilai rating *opportunity* dan *threat* selalu bertolak belakang, misalnya apabila faktor *threat* nya lebih besar, diberi nilai 4. Begitu pula pemberian nilai untuk *strength* dan *weaknes*. Dalam analisis SWOT, berdasarkan score yang didapat apakah ada *opportunity* (nilai positif) atau *threat* (negatif), dan apakah faktor *strength* mengungguli (+) *weakness* (-) maka didapat 4 kwadran rekomendasi. Adapun gambar diagram *Cartesius* kuadran analisis SWOT. Hasil analisis *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS), selanjutnya dihitung nilai selisih *Strength* terhadap nilai *Weakness* dan selisih *Opportunity* terhadap nilai *Threat*.

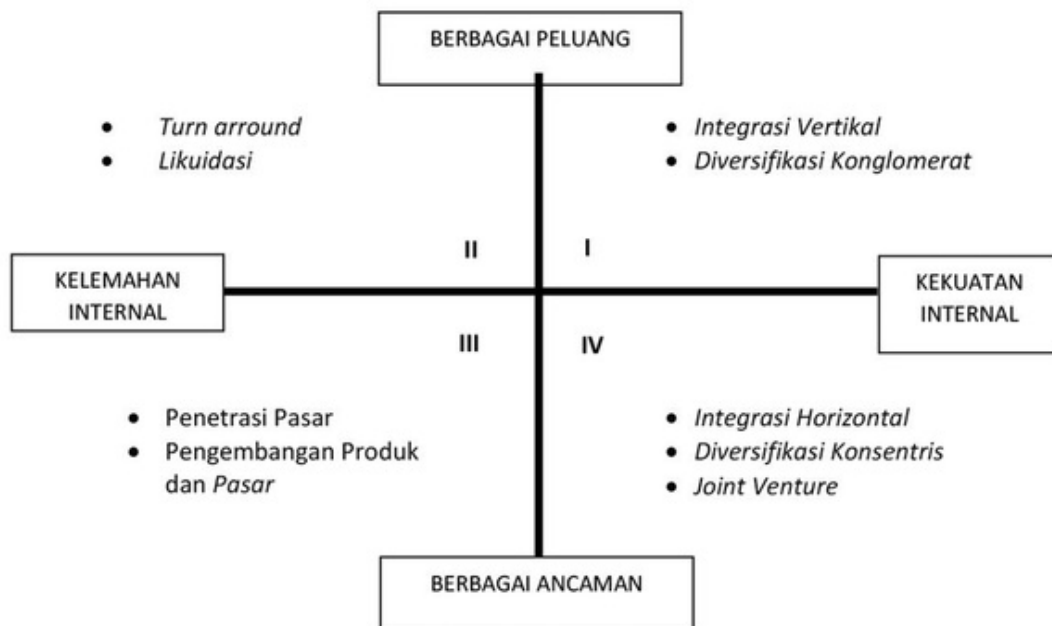
Selanjutnya dapat disusun 4 strategi yang ada mana yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju. Apakah strategi *Strengths–Opportunities* (SO). Strategi *Weaknesses–Opportunities* (WO), strategi *Strengths–Threats* (ST) atau strategi *Weaknesses–Threats* (WT).

Tabel 5. Matriks SWOT

<p>9</p> <p>Internal Eksternal</p>	<p>112</p> <p>Strength (S) Daftar Kekuatan yang dimiliki LKMA</p>	<p>Weakness (W) Daftar Kelamahan yang dimiliki LKMA</p>
<p>Opportunity (O) Daftar Peluang yang dimiliki LKMA</p>	<p>49</p> <p>Strategi (SO) Memanfaatkan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>Strategi (WO) Memanfaatkan strategi dengan mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p>Threats (T) Daftar Ancaman yang dimiliki LKMA</p>	<p>Strategi (ST) Memanfaatkan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>Strategi (WT) Memanfaatkan strategi dengan meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman</p>

19

Dari hasil identifikasi faktor–faktor tersebut selanjutnya dapat digambarkan dalam Diagram SWOT, dapat dilihat pada Gambar 4.2



Gambar 9. Penentuan Matriks Grand Strategy

54

Kuadran I

Perusahaan yang berada pada Kuadran I mempunyai berbagai peluang dan kekuatan internal yang dapat digunakan untuk menangkap peluang eksternal. Strategi yang sesuai untuk Perusahaan yang berada pada Kuadran I diantaranya adalah Strategi kerjasama melalui Integrasi Vertikal dan Strategi ekspansi pasar melalui Diversifikasi Konglomerat. Integrasi berarti menggabungkan kegiatan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan sekarang seperti kombinasi dapat dilakukan atas dasar hubungan vertikal dalam rantai nilai. Sebuah rantai nilai diatur kegiatan saling terkait yang dilakukan oleh sebuah organisasi, langsung dari pengadaan bahan baku dasar rendah untuk pemasaran produk jadi ke konsumen akhir sehingga perusahaan dapat bergerak ke atas atau ke bawah dalam rantai nilai untuk konsentrasi yang lebih komprehensif pada kelompok konsumen. Integrasi adalah strategi ekspansi karena melibatkan pelebaran definisi bisnis perusahaan. Ini juga merupakan bagian dari

strategi diversifikasi karena melibatkan kegiatan atau bisnis tertentu yang dilakukan perusahaan sebelumnya. Strategi integrasi dapat dari dua jenis yaitu integrasi – Vertikal dan Integrasi horisontal.

Ketika sebuah organisasi mulai membuat produk baru yang melayani kebutuhan sendiri. Dengan kata lain, setiap kegiatan baru diambil dengan tujuan baik input memasok (bahan baku) atau melayani sebagai pelanggan untuk output (seperti pemasaran produk perusahaan) adalah integrasi vertikal bisa menjadi dua jenis integrasi ke belakang dan ke depan. Integrasi ke belakang berarti mundur ke sumber bahan baku. Integrasi ke depan, mengambil lebih dekat pelanggan utama. Umumnya, ketika perusahaan mengintegrasikan secara vertikal mereka melakukannya secara lengkap yaitu mereka bergerak mundur atau maju, menghasilkan integrasi penuh. Namun demikian, strategi integrasi vertikal memiliki keterbatasan.

1. Meningkatkan biaya koordinasi beberapa tahap rantai nilai.
2. Peningkatan mobilitas dan hambatan.
3. koping ketat untuk unit bisnis yang berperforma buruk karena ketergantungan.
4. Kurangnya informasi dan umpan balik dari pemasok dan distributor.

Diversifikasi adalah salah satu jenis dari strategi pertumbuhan internal. Strategi ini melibatkan masuknya ke produk-produk baru dan diversifikasi baru dapat didefinisikan sebagai masuknya perusahaan ke dalam produk atau lini produk baru, layanan baru atau pasar baru, melibatkan teknologi keterampilan dan pengetahuan berbeda. Ketika sebuah perusahaan memperkenalkan produk baru yang memiliki sedikit atau tidak ada kesamaan dengan lini produk yang sekarang dan yang mungkin dimaksudkan untuk kelas baru pelanggan yang berbeda dari yang sudah ada kelompok-kelompok pelanggan perusahaan, proses ini dikenal sebagai diversifikasi konglomerat.

Diversifikasi konglomerat yaitu ketika sebuah organisasi mengadopsi strategi yang membutuhkan mengambil kegiatan-kegiatan yang tidak berhubungan dengan definisi bisnis yang ada dari setiap bisnis, baik dalam

hal grup pelanggan, fungsi pelanggan atau teknologi alternatif. Diversifikasi konglomerat menawarkan produk baru yang diproduksi melalui teknologi asing untuk satu kelompok pelanggan baru melibatkan risiko yang cukup besar. Diversifikasi yang tidak berhubungan dapat dilakukan ketika organisasi memiliki kelebihan modal. Hal ini dapat hanya dapat diinvestasikan kembali dalam bisnis jika ada kemungkinan meningkatkan nilai organisasi dan diversifikasi risiko (portofolio investasi). Dengan demikian, diversifikasi tidak berhubungan hanya dapat dibenarkan bila dana lebih diinvestasikan kembali menghasilkan nilai lebih bagi pemegang saham. Hampir semua kelompok bisnis sektor swasta, baik milik keluarga atau profesional adalah entitas yang beragam.

Kuadran II

Perusahaan yang berada pada Kuadran II mempunyai banyak peluang namun mempunyai banyak kelemahan pada sumberdaya internal untuk digunakan dalam menangkap peluang eksternal tersebut. Strategi yang sesuai untuk Perusahaan yang berada pada Kuadran II diantaranya adalah strategi: Turn around dan Likuidasi. Strategi Turn around dan Likuidasi merupakan Strategi Penghematan/restrukturisasi. Strategi ini melibatkan dropping beberapa kegiatan dalam bisnis tertentu atau benar-benar keluar dari beberapa bisnis perusahaan.

Strategi turnaround disebut sebagai mengkonversi kerugian unit menjadi menguntungkan. Turnaround hanya mungkin dimana perusahaan merestrukturisasi operasi bisnisnya. Strategi turnaround adalah strategi yang lebih luas dan dapat mencakup divestment atau keluar dari bisnis tertentu dan menjual unit atau divisi. Biasanya, strategi turnaround bertujuan peningkatan menurun penjualan atau pangsa pasar dan keuntungan. Penurunan penjualan atau pangsa pasar mungkin disebabkan beberapa faktor baik internal maupun eksternal untuk perusahaan. Beberapa faktor tersebut dapat mencakup tingginya biaya bahan, pemanfaatan harga yang lebih rendah untuk barang dan jasa meningkatnya

persaingan, resesi, inefisiensi manajerial, dll. Sebuah perusahaan dapat memilih untuk strategi turnaround dalam situasi berikut

- masalah likuiditas - sebuah perusahaan mungkin akan menghadapi masalah likuiditas, yaitu kekurangan uang tunai atau aset cair. Hal ini mungkin karena kurang inflow dan timbul aliran dana. Masalah likuiditas mempengaruhi kebutuhan modal kerja perusahaan.
- Turunnya pangsa pasar/penjualan - Sebuah perusahaan mungkin menghadapi masalah penurunan pangsa pasar karena kompetisi yang berat, atau pemasaran yang tidak efektif dan distribusi barang dan jasa.
- Penurunan Laba - Sebuah perusahaan dapat mengalami penurunan laba selama periode waktu dan mulai menimbulkan kerugian. Kerugian karena peningkatan biaya, dan pendapatan yang lebih rendah.
- Underutilization kapasitas pabrik - Jika kapasitas produksi mengalami penurunan. Hal ini dapat dilakukan dengan menggabungkan perusahaan dengan perusahaan lain untuk memanfaatkan secara optimal kapasitas terpasang.
- Persediaan tinggi - ada kasus di mana tumpukan persediaan terus menerus meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa penjualan menurun dan karena itu, perputaran diperlukan melalui restrukturisasi, jika tidak mungkin harus menutup.

Ada tiga cara di mana Turnaround dapat dikelola

- Eksekutif Perusahaan - turnaround dapat dikelola oleh eksekutif perusahaan yang ada termasuk chief executive officer. Manajemen dapat mengambil bantuan dari seorang ahli atau konsultan eksternal, setiap anggota tim turnaround diharapkan dapat memberikan saran atau ide untuk mengurangi kerugian meningkatkan profitabilitas. Ide-ide tersebut kemudian dievaluasi, dan akhirnya rencana aksi perputaran disiapkan dan dilaksanakan.

- Konsultan eksternal - Dalam hal ini, konsultan eksternal yang ditunjuk untuk mengambil alih penuh untuk mengelola turnaround. Para eksekutif yang ada diminta untuk menyerahkan urusan perusahaan untuk konsultan. Tim manajer off sementara dari posisinya sampai rencana turnaround selesai. Konsultan turnaround ditunjuk sesuai petunjuk OP lembaga perusahaan atau keuangan. Konsultan turnaround Terus mengelola perusahaan sampai rencana turnaround benar-benar dilaksanakan. konsultan diberikan pekerjaan lengkap.
 - Mengidentifikasi penyebab menurunnya tren penjualan, pangsa pasar dan keuntungan.
 - Mempersiapkan rencana aksi untuk perputaran.
 - Melaksanakan rencana aksi berhasil.
- New Chief Executive - Pada metode ini, kepala eksekutif dari perusahaan yang sakit diminta untuk mengundurkan diri atau diganti dengan yang baru.. Kepala eksekutif dengan bantuan konsultan turnaround mempersiapkan rencana aksi untuk perubahan. Kepala eksekutif baru dapat mengadopsi salah satu dari dua pendekatan: Pendekatan bedah dan Non Bedah

Strategi likuidasi adalah organisasi mengambil keputusan untuk menjual seluruh bisnisnya dan dana sehingga menyadari dapat diinvestasikan dalam beberapa bisnis lainnya. Likuidasi adalah umum dalam kasus usaha kecil, di mana pemilik menjual seluruh unit bisnis mereka dan kemudian berinvestasi di beberapa saham yang lain. Keputusan untuk menutup atau membubarkan perusahaan diambil, ketika perusahaan terus menderita kerugian, dan semua upaya untuk membuat menguntungkan telah gagal. Alasan untuk Likuidasi.

- Ketika suatu perusahaan secara terus-menerus menderita kerugian dan semua upaya untuk membuatnya menguntungkan lagi telah gagal.

- Ketika suatu perusahaan memiliki akumulasi kerugian dan beberapa perusahaan lain menawarkan harga untuk mengambil manfaat dari keuntungan pajak.
- Beberapa perusahaan mungkin menawarkan sebuah perusahaan harga yang lebih baik, karena mereka mungkin ingin mengkonsolidasikan posisi pasar mereka dengan combinities, dan karena itu, sebuah perusahaan, yang menawarkan kesepakatan yang lebih baik, mungkin menawarkan untuk mengalihkan.
- Ketika menemukan kesulitan untuk mengelola bisnis ini karena menurunnya penjualan, penjualan rendah atau tidak ada keuntungan.
- Ketika bisnis adalah dalam bentuk puncak tapi masa depan tidak pasti, perusahaan dapat memutuskan untuk melakukan divestasi bisnis dan mendapatkan harga yang baik.

Alasan / Keuntungan Likuidasi”

- efisiensi operasional - Hal ini karena penyatuan sumberdaya dan merampingkan operasi, sehingga, mengakibatkan meningkatkan efisiensi operasional.
- Ukuran dan sinergi - ukuran dan sinergi adalah dua pertimbangan berarti untuk merger. Entitas merger memperoleh keuntungan dari ukuran dan sinergi bisnis menjadi keharusan. Misalnya- dapat sinergi pemasaran, yang mungkin terjadi sebagai entitas gabungan dapat digunakan saluran distribusi yang sama, iklan dan kekuatan penjualan.
- Skala ekonomi – perusahaan digabung untuk menikmati efisiensi skala ekonomi karena peningkatan produksi skala besar dan peningkatan skala distribusi barang dan jasa. Merger meningkatkan keunggulan kompetitif secara keseluruhan. Karena manfaat dari skala ekonomi, perusahaan berada dalam posisi untuk menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi daripada keuntungan agregat entitas sebelum merger.

- Bantuan untuk menghadapi kompetisi - Penggabungan adalah untuk menghadapi persaingan di pasar karena skala besar produksi dan distribusi, perusahaan berada dalam posisi untuk menawarkan kualitas tidak hanya lebih baik dari barang jasa, tetapi juga dengan harga yang lebih baik, dan karena itu, dapat efektif menghadapi persaingan di pasar.
- keuntungan terkait Keuangan - hasil Merger dalam integrasi aset dan sumberdaya lainnya memberikan stabilitas arus kas dan berfungsi sebagai leverage untuk meningkatkan lebih dana dari pasar, baik dari investor, serta dari bank dan lembaga keuangan.
- Kebangkitan Unit Sakit - Merger dapat membawa kebangkitan unit yang sakit. Unit-unit yang sakit dapat digabungkan dengan perusahaan yang kuat dan karena itu, masalah penyakit industri dapat dihindari dalam kasus unit tertentu.
- Pertumbuhan. Merger dapat memberikan kesempatan bagi tingkat pertumbuhan yang lebih cepat daripada yang dapat dicapai melalui sumber internal. Hal ini karena, merger menawarkan keuntungan di beberapa daerah seperti pemasaran, produksi, keuangan, penelitian dan pengembangan dan sebagainya. Keuntungan operasional berbagai area fungsional dapat membawa tingkat pertumbuhan yang lebih cepat untuk entitas yang bergabung.
- Merger memberikan keuntungan pajak - Merger dapat digunakan sebagai sumber yang efektif dari perencanaan pajak terutama, ketika salah satu dari perusahaan yang menggabungkan diri adalah memiliki akumulasi kerugian. Dalam kasus seperti itu, dapat mengakibatkan beberapa penghematan pajak untuk perusahaan gabungan.

Kuadran III

7
Perusahaan yang berada pada Kuadran III mempunyai banyak ancaman namun juga mempunyai banyak kelemahan pada sumberdaya

internal. Strategi yang sesuai untuk Perusahaan yang berada pada Kuadran III diantaranya adalah strategi: Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk dan Pasar. Penetrasi pasar, pasar mengembangkan produk dan inovasi yang kadang-kadang disebut strategi intensif karena membutuhkan upaya intens jika untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Strategi penetrasi pasar berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa melalui upaya aktivitas pemasaran yang lebih besar. Strategi ini banyak digunakan parsial dan dalam kombinasi dengan strategi penetrasi yang lain termasuk meningkatkan jumlah personal selling, meningkat iklan, menawarkan item produksi penjualan, atau meningkatkan upaya publisikasi. Lima pedoman menunjukkan di mana penetrasi pasar mungkin menjadi strategi sangat efektif.

- Ketika pasar saat ini tidak terdiri dari satu produk atau jasa tertentu.
- Ketika tingkat penggunaan pelanggan saat ini dapat ditingkatkan secara signifikan.
- Ketika pangsa pasar dari kompetitor utama telah menurun sedangkan penjualan industri telah meningkat.
- Ketika korelasi antara penjualan dan pengeluaran pemasaran secara historis sudah tinggi.
- Ketika peningkatan skala ekonomi memberikan keuntungan kompetitif.

21

Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang telah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan pengeluaran penelitian dan pengembangan yang besar. Kelima pedoman menunjukkan bila pengembangan produk mungkin strategi sangat efektif.

11

- Ketika suatu organisasi memiliki produk sukses yang dalam tahap kematangan. Ide siklus hidup produk di sini adalah untuk menarik pelanggan yang puas untuk mencoba (perbaikan) produk baru

sebagai hasil dari pengalaman positif pelanggan dengan produk atau jasa baru yang ditawarkan organisasi.

- Ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
- Ketika kompetitor besar menawarkan produk kualitas yang lebih baik dengan harga yang sebanding.
- Ketika sebuah organisasi bersaing dalam pertumbuhan industri yang tinggi.
- Ketika suatu organisasi memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan sangat kuat.

Pengembangan pasar melibatkan kegiatan untuk memperkenalkan produk atau jasa ke wilayah geografis baru. Berikut Enam pedoman menunjukkan bila pengembangan pasar mungkin strategi sangat efektif.

- Ketika saluran baru distribusi yang tersedia dapat diandalkan, murah dan berkualitas baik.
- Ketika sebuah organisasi sangat sukses pada apa yang dilakukannya.
- Ketika pasar belum dimanfaatkan, baru ada atau tidak jenuh.
- Ketika suatu organisasi memiliki modal dan sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi.
- Ketika suatu organisasi memiliki kapasitas produksi berlebih.
- Ketika industri dasar organisasi adalah cepat menjadi global.

24

Kuadran IV

Perusahaan yang berada pada Kuadran IV mempunyai banyak ancaman dibandingkan peluang namun mempunyai banyak kekuatan pada sumberdaya internal. Strategi yang sesuai untuk Perusahaan yang berada pada Kuadran IV diantaranya adalah strategi: Integrasi horisontal, Diversifikasi Konsentris dan Joint Venture. Strategi Integrasi horisontal bermanfaat untuk Pengurangan Pesaing industri, kerjasama dengan pesaing

dalam industri yang sama untuk mengurangi ancaman. Strategi Integrasi horisontal juga bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi skala ekonomi sehingga meningkatkan Kekuatan Pasar misalnya dalam efisiensi transaksi dengan pemasok dan pelanggan.

124

Integrasi horisontal melakukan kerjasama dengan pesaing dalam industri yang sama, melayani pasar yang sama dan pelanggan melalui produk yang sudah ada, dengan sarana teknologi yang sama. Integrasi horisontal tidak mengambil organisasi di luar definisi bisnis yang ada.. Integrasi horisontal mengarah ke struktur biaya yang lebih rendah dengan mendistribusikan dan mengurangi biaya tetap dan operasional per unit, yang mengakibatkan efisiensi skala ekonomi. Ketika hasil integrasi horisontal dalam dua atau lebih organisasi yang menggunakan basis sumberdaya yang sama untuk menghasilkan berbagai produk dalam berbagai produk yang ditawarkan, menghasilkan skala ekonomi.

Diversifikasi konsentris yaitu ketika sebuah organisasi membutuhkan suatu kegiatan sedemikian rupa dan berhubungan dengan definisi bisnis yang ada dari satu atau lebih dari bisnis perusahaan. Keterkaitan ini menjadi dilihat dari segi tiga dimensi yaitu jika bisnis baru terkait dengan bisnis inti dalam hal kelompok pelanggan yang dilayani, fungsi pelanggan yang dilakukan atau teknologi alternatif yang digunakan, maka hal itu berkaitan atau diversifikasi konsentris. Diversifikasi konsentris dari tiga jenis.

1. Diversifikasi konsentris terkait - Pemasaran

Jenis serupa produk yang ditawarkan dengan bantuan teknologi terkait misalnya: sebuah perusahaan dalam bisnis mesin jahit diversifikasi ke peralatan dapur dan peralatan rumah tangga, yang dijual melalui jaringan toko ritel untuk konsumen keluarga. Keterkaitan pasar di sini adalah dalam hal saluran distribusi untuk mesin jahit, peralatan dapur dan peralatan rumah tangga.

2. Diversifikasi konsentris terkait -Teknologi

Jenis baru dari produk yang ditawarkan dengan bantuan teknologi yang terkait misalnya - sebuah perusahaan penyewaan menawarkan layanan pembelian pelanggan melalui pembiayaan konsumen untuk pembelian barang-barang kepada pelanggan individu. Keterkaitan teknologi yaitu dalam hal prosedur layanan pembiayaan kepada institusi dan pelanggan individu.

3. Diversifikasi konsentris yang terkait – Pemasaran dan teknologi

Jenis serupa produk atau layanan yang disediakan dengan bantuan teknologi misalnya terkait - produsen tangki air sintetis membuat barang-barang sintetis lainnya seperti pre - fabrikasi pintu dan jendela untuk perusahaan perumahan dan komersial, dijual melalui jaringan pemasok perangkat keras. Keterkaitan pasar di sini adalah dalam hal saluran distribusi untuk tangki air dan pintu pra-fabrikasi dan jendela, sedangkan keterkaitan teknologi dalam teknologi pengolahan plastik dan rekayasa yang dibutuhkan untuk pembuatan produk-produk tersebut.

Joint Venture adalah jenis kemitraan di mana **dua atau lebih perusahaan bersama-sama** dan **membentuk unit bisnis baru** untuk mencapai tujuan. Joint venture melibatkan berbagi kepemilikan, pengelolaan dan pengendalian unit bisnis yang terpisah didirikan untuk saling menguntungkan oleh dua atau lebih perusahaan. Secara umum, usaha patungan sangat umum dan populer dalam perdagangan internasional dan merupakan cara terbaik untuk masuk ke pasar asing. Berikut ini adalah fitur utama dari Perusahaan patungan.

- 1) Joint Ventures adalah pengaturan antara para pihak untuk tujuan tertentu seperti produksi, pemasaran, transfer atau berbagi teknologi dll
- 2) Perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi menyumbangkan uang, manajemen, teknis, dan mesin dan fasilitas lainnya untuk pemenuhan tujuan yang telah disepakati.

- 3) Kepemilikan, pengelolaan dan pengendalian di unit bisnis baru dibagi oleh perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi dalam proporsi yang disepakati.
- 4) perjanjian usaha patungan dapat dimasukkan ke dalam oleh
 - a) Dua lagi perusahaan lokal.
 - b) Sebuah perusahaan lokal dan perusahaan pemerintah.
 - c) Sebuah perusahaan lokal dan perusahaan asing.

Keuntungan dari Joint Venture -

- 1) Meningkatkan Modal - Joint venture yang sesuai untuk proyek-proyek besar dengan persyaratan modal besar bersama-sama perusahaan dapat mengumpulkan dana dari sejumlah besar investor dan kreditor.
- 2) Membawa Efek Sinergis - Pihak joint venture bersama-sama pasar, teknis dan keterampilan manajerial. membawa efek sinergis. Hal ini disebabkan upaya gabungan dari bagian untuk perusahaan patungan.
- 3) Optimalisasi Penggunaan sumberdaya - Joint Venture memberikan dukungan optimalisasi penggunaan sumberdaya yang tersedia. Semua sumberdaya manusia, sumberdaya keuangan dan fisik dimanfaatkan dengan seoptimal mungkin.
- 4) Goodwill dan reputasi - patungan antara perusahaan lokal dan asing berguna untuk meningkatkan citra perusahaan lokal di pasar domestik. Perusahaan lokal juga bisa mendapatkan reputasi yang baik di pasar luar negeri karena sebuah perusahaan asing terkenal.
- 5) Pembagian risiko - Joint venture adalah metode berbagi risiko bisnis yang tinggi di antara pihak perusahaan patungan. Hal ini memungkinkan perusahaan patungan untuk melakukan proyek besar.
- 6) Ekspansi dan diversifikasi - Joint venture memungkinkan usaha untuk memperluas dan mendiversifikasi kegiatan usahanya. Hal ini karena kekuatan gabungan dari pihak yang terlibat dalam usaha Joint.

Keterbatasan Joint Ventures -

- 1) Keterlambatan dalam keputusan - Joint venture melibatkan pengambilan keputusan bersama oleh pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan memperlambat pengambilan keputusan, sehingga dapat menyebabkan tindakan tertunda.
- 2) Konflik - Perusahaan patungan adalah rawan konflik di antara pihak-pihak terkait. Hal ini terjadi ketika kepentingan dan tujuan dari pihak tidak sama atau ketika salah satu pihak yang dirugikan atau didominasi oleh mitra lainnya.
- 3) Ketidakpastian - Kinerja dari Joint Venture tergantung pada banyak faktor sosial, ekonomi, politik dan lingkungan. Perubahan lingkungan bisnis memiliki dampak langsung pada siklus hidup joint venture.
- 4) hidup yang pendek - Joint venture adalah suatu dari dua partness independen, oleh karena sering mempunyai daur hidup yang pendek karena perubahan lingkungan bisnis.
- 5) Transfer teknologi usang - Partner dari negara maju dapat mentransfer teknologi usang ke perusahaan patungan di negara-negara berkembang. Ini mungkin tidak membawa banyak manfaat bagi negara berkembang.
- 6) Syarat dan Ketentuan Tidak adil - Partner dari negara maju dapat memberlakukan syarat dan ketentuan pada perusahaan patungan dari negara tuan rumah, yang mungkin tidak adil misalnya, partner dari negara maju dapat menuntut keuntungan yang lebih tinggi dan / atau royalti untuk penggunaan paten, merek dagang, dll
- 7) Dipengaruhi kurs - Sebuah Joint venture yang melibatkan pihak asing dapat menguras devisa ke luar negeri karena pembayaran royalti dan dividen.

4.5 Pertanyaan untuk Evaluasi

1. Jelaskan Apakah itu Analisis SWOT?
2. Jelaskan Manfaat Analisis SWOT?

3. Mampu Memetakan Faktor-faktor Kunci dalam Lingkungan Internal dan Eskternal Perusahaan
4. Jelaskan langkah-langkah dalam menyusun Matriks Internal Factor Evaluation (EFE)?
5. Jelaskan langkah-langkah dalam menyusun Matriks External Factor Evaluation (EFE)?
6. Jelaskan langkah-langkah dalam menyusun Matriks Grand Strategy dalam analisis SWOT?

Bab 5

Implementasi Strategi

5.1 Konsep Implementasi Strategi

Secara sederhana, implementasi strategi dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana strategi yang dipilih dijalankan. Meskipun definisi ini sangat sederhana tetapi tidak menentukan tindakan apa yang diperlukan dalam implementasi strategi. Untuk menguraikan masalah dan kegiatan yang terlibat dalam perumusan strategi, marilah kita mempertimbangkan definisi lain. Steiner et al mendefinisikan implementasi strategi sebagai "Pelaksanaan kebijakan dan strategi berkaitan dengan desain dan manajemen sistem untuk mencapai integrasi terbaik dari orang, struktur, proses, dan sumberdaya, dalam mencapai tujuan organisasi."

Strategi dirumuskan untuk masing-masing dan setiap departemen fungsional seperti produksi, pemasaran, keuangan dan personil. Setelah strategi dirumuskan, maka tahap selanjutnya adalah implementasi dari strategi tersebut. Implementasi strategi menyiratkan membuat strategi bekerja sebagaimana yang dimaksudkan atau menempatkan strategi yang dipilih organisasi ke dalam tindakan. Implementasi strategi termasuk merancang struktur organisasi, mendistribusikan sumberdaya, mengembangkan proses pengambilan keputusan, dan mengelola. Implementasi strategi melibatkan unsur-unsur berikut:

1) Penyusunan rencana, program dan proyek

Ada kebutuhan untuk merumuskan rencana, program dan proyek. Strategi dengan sendirinya tidak mengarah ke tindakan. Misalnya, jika strategi ekspansi dirumuskan, maka berbagai jenis rencana ekspansi

perlu dirumuskan. Rencana ekspansi akan melibatkan ekspansi dalam kapasitas produksi produk yang ada dan / atau pengembangan dan produksi produk baru Rencana menghasilkan berbagai jenis program. Sebuah program adalah rencana yang luas yang meliputi tujuan, kebijakan, prosedur dan aspek yang diperlukan untuk melaksanakan rencana. Misalnya, bisa ada program yang R dan D untuk pengembangan produk baru. Program mengarah pada perumusan proyek yang merupakan program khusus yang jadwal waktu dan biaya yang telah ditentukan.

2) Implementasi proyek

Sebuah proyek melewati berbagai tahapan sebelum pelaksanaan. Berbagai tahapan tersebut meliputi sebagai berikut.

- Tahap konsepsi, di mana ide menghasilkan proyek-proyek masa depan
- Tahap definisi, di mana analisis awal dari proyek ini dilakukan.
- Tahap Perencanaan dan Pengorganisasian, yaitu perencanaan dan pengorganisasian sumberdaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan proyek yang telah diputuskan
- Tahap Implementasi, yaitu rincian pelaksanaan produk seperti pemberian kontrak, penempatan order dll.
- Tahap Clear-up, yaitu berkaitan dengan pembubaran infrastruktur proyek.

3) Implementasi prosedural

Organisasi perlu menyadari kerangka kerja peraturan dari regulasi dari pihak berwenang (pemerintah) sebelum menerapkan strategi. Unsur-unsur peraturan untuk ditinjau adalah sebagai berikut:

- Peraturan dalam hal teknologi asing
- prosedur kolaborasi asing
- pedoman masalah Capital
- peraturan perdagangan luar negeri dll.

4) Alokasi sumberdaya

Alokasi sumberdaya berkaitan dengan penataan dan komitmen sumberdaya manusia, fisik, dan keuangan untuk berbagai kegiatan sehingga mencapai tujuan organisasi. Strategi perlu mengalokasikan sumberdaya untuk berbagai divisi, departemen dll. Sumberdaya perlu dialokasikan tergantung pada pentingnya kegiatan di masing-masing departemen atau divisi. Ini termasuk alokasi tenaga kerja, mesin, peralatan, uang dan sumberdaya lain untuk setiap kegiatan.

5) Implementasi struktural

Struktur organisasi adalah kerangka kerja di mana organisasi beroperasi. Terdapat berbagai struktur organisasi untuk pelaksanaan Strategi, meliputi

- Struktur Kewirausahaan, yang sesuai untuk organisasi skala kecil dengan karakteristik pemilik sekaligus menjadi manager.
- struktur fungsional, yang sesuai untuk organisasi multi-departemen.
- Struktur matriks, yang sesuai untuk multi-proyek / produk.

6) Implementasi fungsional

Implementasi fungsional berkaitan dengan pelaksanaan rencana dan kebijakan fungsional. Untuk pelaksanaan strategi yang efektif, strategi harus memberikan arahan kepada para manajer fungsional mengenai rencana dan kebijakan yang akan diadopsi. Rencana dan kebijakan perlu dirumuskan dan diterapkan di semua bidang fungsional seperti produksi, pemasaran, keuangan dan personal.

7) Implementasi perilaku

Implementasi perilaku berkaitan dengan aspek-aspek implementasi strategi yang berdampak pada perilaku dalam menerapkan strategi. Hal ini berkaitan dengan masalah kepemimpinan, budaya perusahaan, politik perusahaan dan penggunaan kekuasaan, nilai personal, etika bisnis dan tanggung jawab sosial.

5.2 Pengaktifan Strategi

Aktivasi adalah proses menstimulasi suatu kegiatan. Aktivasi strategi diperlukan karena hanya sekelompok kecil orang yang terlibat dalam perumusan strategi sementara pelaksanaannya melibatkan sejumlah besar orang dalam organisasi. Selama strategi tidak diaktifkan, strategi tetap ada di pikiran para ahli perumus strategi. Aktivasi strategi atau serangkaian strategi membutuhkan kinerja kegiatan berikut:

- Pelembagaan strategi,
- Perumusan rencana dan program turunan,
- Terjemahan tujuan umum menjadi tujuan spesifik. dan
- Mobilisasi dan alokasi sumberdaya.

5.2.1 Pelembagaan Strategi

Implementasi strategi adalah pelembagaan strategi. Karena strategi tidak dapat diterima atau efektif hanya karena dirancang dengan baik dan diumumkan dengan jelas, keberhasilan penerapan strategi mengharuskan pemimpin bertindak sebagai promotor dan pengendali. Seringkali yang terjadi adalah peran pemimpin cukup menonjol dalam perumusan strategi dan variabel kepribadiannya menjadi faktor yang berpengaruh dalam perumusan strategi. Pelembagaan strategi melibatkan dua elemen: Komunikasi Strategi dan penerimaan strategi.

a. Komunikasi Strategi

Peran seorang ahli strategi tidak hanya untuk membuat keputusan analitis dan kewirausahaan, namun juga untuk menyajikannya kepada anggota organisasi dengan cara yang menarik bagi mereka dan membawa dukungan mereka. Dengan demikian, untuk mendapatkan strategi diterima dan, akibatnya, diimplementasikan membutuhkan komunikasi.

Bentuk komunikasi dapat berupa komunikasi lisan melalui interaksi antara ahli strategi dan orang lain, terutama pada tingkat yang lebih tinggi

dalam pertemuan atau dengan cara lain interaksi pribadi. Namun, untuk organisasi besar dengan unit multi-lokasi, bentuk komunikasi semacam itu mungkin tidak memadai, dan formulir tertulis yang terdokumentasi dengan baik diperlukan. Dokumen semacam itu dapat berisi (i) konteks di mana strategi tertentu telah dirumuskan seperti misi dan tujuan organisasi, variabel lingkungan, dan variabel organisasi; (ii) isi dari strategi seperti kontribusi strategi terhadap pencapaian tujuan organisasi, perubahan yang diperlukan dalam proses organisasi, dan apa yang diharapkan dari personel di berbagai tingkatan dalam organisasi.

b. Penerimaan Strategi

Penerimaan Strategi tidak hanya cukup untuk mengkomunikasikan konteks dan isi dari strategi tetapi untuk mendapatkan penerimaan dari mereka yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikannya. Hal ini akan membuat anggota organisasi untuk mengembangkan sikap positif terhadap strategi. membantu anggota untuk membuat komitmen terhadap strategi dengan berpartisipasi secara aktif dalam implementasi strategi tanpa paksaan oleh orang lain. Penciptaan perasaan semacam itu sangat penting untuk pelaksanaan strategi yang efektif.

Masalah utama dalam penerimaan strategi adalah bahwa orang sering menolak strategi, terutama ketika membuat perubahan signifikan dari praktik yang telah ditetapkan strategi periode sebelumnya. Alasan dasar penolakan muncul dari perasaan bahwa cara baru dalam melakukan sesuatu akan menempatkan mereka dalam situasi yang merugikan. Misalnya, banyak strategi modernisasi yang ditentang oleh serikat pekerja karena persepsi mereka bahwa ini akan menambah beban kerja pada anggotanya atau mungkin ada pemutusan hubungan kerja. Banyak strategi divestasi juga telah ditentang oleh berbagai jenis dan strategi ini tidak dapat diimplementasikan dalam banyak kasus.

5.2.2 Perumusan Rencana Aksi dan Program

Setelah strategi dilembagakan melalui komunikasi dan penerimaan, organisasi dapat melanjutkan untuk merumuskan rencana aksi dan program. Karena rencana dan program ini berasal dari pilihan strategis (rencana strategis), ini dikenal sebagai rencana dan program turunan.

1. Rencana aksi

Rencana aksi menargetkan pada pemanfaatan sumberdaya yang paling efektif dalam suatu organisasi sehingga tujuan tercapai. Apa jenisnya rencana tindakan akan dirumuskan dalam organisasi akan tergantung pada sifat dari strategi, misalnya, rencana aksi dalam strategi pengambilalihan akan berbeda dari ekspansi melalui proyek green-field. Namun, ketika memformulasikan rencana aksi, pertanyaan-berikutnya harus dimasukkan sehingga rencana aksi berkontribusi positif dalam implementasi strategi:

- Bagaimana rencana aksi tertentu berkontribusi pada tujuan strategi?
- Kapan kegiatan yang direncanakan di bawah rencana tindakan dilakukan?
- Siapa yang akan melakukan kegiatan?
- Dukungan apa yang diperlukan untuk melakukan kegiatan tersebut?

2. Program

Program adalah rencana penggunaan set serangkaian kegiatan yang relatif besar dan menentukan tahapan-tahapan utama, urutan dan waktu, dan tanggung jawab untuk setiap tahapan. Suatu organisasi dapat memiliki beberapa program; beberapa program besar, yang lain program kecil. Program-program ini umumnya didukung oleh modal dan anggaran operasi yang diperlukan. Misalnya, dalam kasus strategi pengambilalihan, dua jenis biaya terlibat: yaitu harga yang harus dibayar untuk pengambilalihan dan biaya operasi yang terlibat dalam proses pengambilalihan.

Selanjutnya, kegiatan pengambilalihan diidentifikasi, urutan waktu dan kinerja dari kegiatan juga ditentukan sehingga program pengambilalihan diselesaikan dengan baik pada waktunya. Terdapat berbagai program yang terlibat dalam pelaksanaan strategi, sehingga berbagai program harus dikoordinasikan dengan baik.

5.2.3 Menerjemahkan Tujuan umum ke dalam Tujuan Khusus

Tujuan organisasi bersifat umum dan luas. Tujuan tersebut memberikan arahan untuk tindakan secara terus menerus. Namun, tujuan-tujuan tersebut terlalu umum dan terkadang tidak dapat diubah menjadi tindakan. Dalam hal ini, manajer menentukan tujuan spesifik dari tujuan umum, sehingga organisasi dan berbagai unitnya akan berusaha untuk mencapai dalam periode tertentu. Misalnya, pertumbuhan adalah salah satu tujuan vital dari setiap organisasi. Hal ini memberikan arahan untuk melakukan berbagai kegiatan agar pertumbuhan dapat dicapai. Namun, ini sangat umum dan tidak memberikan petunjuk tentang berapa banyak pertumbuhan dalam jangka waktu berapa. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi menetapkan tujuan khusus untuk dicapai dalam waktu yang ditentukan. Misalnya, menetapkan tujuan pertumbuhan dengan melipatgandakan penjualan dalam empat tahun dan menggandakan laba bersih dalam tiga tahun. Sasaran yang khusus seperti itu memberikan fokus yang tajam pada kegiatan yang mungkin dilakukan untuk mencapai volume pertumbuhan tersebut. Sebagian besar tujuan spesifik cenderung memiliki karakter jangka pendek dan memiliki batas waktu tertentu di mana organisasi harus mencapainya.

5.2.4 Mobilisasi dan Alokasi Sumberdaya

Untuk menerapkan strategi, organisasi harus memiliki sumberdaya yang sesuai dan sumberdaya ini harus dilakukan dan dialokasikan ke berbagai unit dan fungsi secara optimal. Ada berbagai jenis sumberdaya organisasi dan masing-masing memiliki sifat dan karakteristik tertentu.

Sumberdaya ini secara luas diklasifikasikan ke dalam dua kategori besar: sumberdaya keuangan dan sumberdaya manusia. Sumberdaya keuangan digunakan untuk mendapatkan berbagai sumberdaya fisik seperti tanah, bangunan, pabrik, permesinan, bahan mentah, dll. Sumberdaya ini adalah sarana yang digunakan organisasi untuk memproduksi barang dan jasa nilai melalui proses konversi. Keberhasilan organisasi tergantung pada kualitas sumberdaya dan pemanfaatannya. Oleh karena itu, organisasi harus menaruh perhatian tentang cara memobilisasi sumberdaya dan mengalokasikannya ke berbagai unit dan subunit.

1. Konsep Sumberdaya

11 Dapat dikatakan bahwa sumberdaya mewakili aset-aset itu, baik yang berwujud maupun tidak berwujud: Sumberdaya mewakili input dalam proses produksi, seperti peralatan modal, keterampilan karyawan, nama merek, sumberdaya keuangan, dan manajer yang berbakat.

Secara individual, sumberdaya umumnya tidak akan memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sumberdaya tersebut harus dikombinasikan atau terintegrasi dengan sumberdaya perusahaan lain untuk membangun kemampuan. Ketika kemampuan ini diidentifikasi dan dikembangkan, kemampuan tersebut dapat menghasilkan kompetensi inti, yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Sumberdaya perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai sumberdaya berwujud atau sumberdaya tidak berwujud.

a. Sumberdaya Berwujud

Sumberdaya berwujud adalah aset yang dapat dilihat atau dikuantifikasi, seperti aset fisik perusahaan (misalnya, pabrik dan peralatannya). Sumberdaya berwujud dapat diklasifikasikan dalam empat kategori berikut:

- Sumberdaya keuangan, seperti kapasitas pinjaman
- sumberdaya organisasi, seperti struktur dan sistem pelaporan formal

- Sumberdaya fisik, seperti lokasi
- Sumberdaya teknologi, seperti paten dan merek dagang

b. Sumberdaya Tidak Berwujud

Sumberdaya tak berwujud perusahaan kurang terlihat, namun bukannya sumberdaya ini kurang penting. Bahkan sumberdaya ini dapat lebih penting untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Sumberdaya tidak berwujud beragam mulai dari sumberdaya inovasi, seperti pengetahuan, kepercayaan, dan rutinitas organisasi, sumberdaya knowhow, jaringan, budaya organisasi perusahaan, sumberdaya subyektif, hingga reputasi perusahaan atas barang dan jasa dan cara berinteraksi dengan orang lain (seperti sebagai karyawan, pemasok, atau pelanggan). Tiga klasifikasi utama dari sumberdaya tak berwujud disajikan di bawah ini:

- Sumberdaya manusia, seperti pengetahuan, kepercayaan, dan kemampuan manajerial
- Sumberdaya inovasi, seperti kemampuan dan kapasitas untuk berinovasi
- Sumberdaya reputasi, seperti reputasi perusahaan dengan pelanggan atau pemasok

2. Nilai strategis dari sumberdaya Berwujud dan Tak Berwujud

Nilai strategis dari sumberdaya berwujud dan tidak berwujud adalah penting. Nilai strategis sumberdaya ditunjukkan oleh tingkat atau sejauh mana sumberdaya berkontribusi pada pengembangan kemampuan, kompetensi inti, dan untuk keunggulan kompetitif perusahaan. sumberdaya, berwujud atau tidak berwujud, memiliki nilai strategis hanya jika, dalam kombinasi dengan sumberdaya lain untuk membangun kemampuan.

Sumberdaya adalah sumber kemampuan perusahaan, kemampuan adalah sumber kompetensi inti, dan kompetensi inti adalah

landasan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan daya saing strategis.

Karena mereka tidak dapat diukur, disentuh, atau dilihat, dan lebih sulit dijelaskan, sumberdaya tak berwujud dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

5.3 Implementasi Strategi Fungsional

Implementasi fungsional berkaitan dengan pengembangan kebijakan dan rencana di berbagai bidang fungsi yang dilakukan oleh organisasi. Setiap organisasi bisnis dibangun di sekitar dua fungsi dasar: produksi dan pemasaran; untuk berada dalam bisnis, setiap organisasi harus menghasilkan barang atau jasa dan menjualnya kepada pelanggan. Dengan demikian, organisasi harus merumuskan kebijakan dan rencana dalam fungsi-fungsi ini untuk menerapkan strategi dengan berhasil.

5.3.1 Kebijakan dan Rencana Fungsional

Sistem perencanaan strategis yang terintegrasi memiliki dimensi signifikan yang mengoordinasikan berbagai rencana dari tingkat atas organisasi hingga ke tingkat yang lebih rendah. Rencana tersebut dikoordinasikan pada tingkat yang berbeda sehingga upaya perencanaan pada tingkat yang lebih rendah berkontribusi pada upaya tingkat yang lebih tinggi. Dengan demikian, integrasi berbagai fungsi, rencana dan upaya mengarah pada penerapan strategi yang efektif. Integrasi dapat dicapai jika berbagai rencana fungsional berasal langsung dari rencana strategis dan pada tingkat formulasinya. Lebih lanjut, rencana fungsional disiapkan oleh hampir di semua tingkat organisasi. Sebagai contoh, manajer pemasaran mengembangkan tujuan pemasaran secara keseluruhan, kebijakan, program aksi, anggaran, dll. Bawahannya, pada gilirannya, mengembangkan rencana pemasaran pendukung yang mencakup setiap area pemasaran-distribusi

operasi, promosi penjualan, rencana pemasaran-yang dimasukkan ke dalam keseluruhan rencana organisasi.

Kebijakan adalah panduan untuk bertindak. Kebijakan dalam bentuk pernyataan khusus atau pemahaman umum yang memberikan panduan dalam pengambilan keputusan kepada anggota sehubungan dengan tindakan apa pun. Kebijakan menunjukkan bagaimana tugas yang ditugaskan ke organisasi mungkin dicapai dan memberikan dasar bagi manajer tingkat yang lebih rendah untuk membuat keputusan tentang penggunaan sumberdaya yang telah dialokasikan. Tetapi kebijakan tidak memberi tahu para manajer bagaimana menangani aktivitas tertentu; itu hanyalah panduan umum untuk bertindak. Kebijakan membatasi pilihan manajer dalam banyak kasus tetapi tidak membatasi sepenuhnya.

Kebijakan fungsional memainkan peran penting dalam implementasi strategi. Kebijakan fungsional dirumuskan pada dasarnya untuk mengontrol dan memperkuat pelaksanaan strategi fungsional dan juga strategi perusahaan. Kontrol dan penguatan implementasi strategi difasilitasi oleh kebijakan fungsional dengan cara-cara berikut:

- Melalui kebijakan fungsional, manajemen puncak dapat memastikan bahwa strategi diterapkan oleh semua bagian organisasi karena kebijakan mencakup hampir seluruh kegiatan organisasi.
- Kebijakan menentukan cara di mana hal-hal dapat dilakukan dan membatasi diskresi untuk tindakan manajerial. Dengan demikian, manajemen puncak mengarahkan dan menghgerakkan semua personel organisasi dengan cara yang relevan untuk implementasi strategi.
- Kebijakan memberikan pedoman untuk keputusan manajerial. Kebijakan melayani implementasi strategi dalam dua cara. Pertama, ada keseragaman di seluruh organisasi dalam tindakan manajerial. Kedua, akan ada penghematan waktu yang cukup besar dalam pengambilan keputusan karena para manajer sangat

menyadari tindakan macam apa yang diperlukan dalam situasi tertentu.

- Kebijakan fungsional memberikan dasar untuk kontrol di masing-masing wilayah karena kebijakan mengarah pada pola perilaku yang konsisten yang pada gilirannya, bertindak sebagai dasar untuk mengendalikan.
- Kebijakan memberikan koordinasi lintas fungsi yang berbeda. Koordinasi di antara berbagai fungsi sangat penting untuk implementasi strategi.

Semua fungsi organisasi saling bergantung dan saling terkait. Oleh karena itu, apa yang terjadi dalam satu fungsi memiliki relevansi untuk fungsi-fungsi lain. Semua fungsi dapat berkontribusi secara negatif ketika dilakukan dengan cara yang terkoordinasi.

Dalam mengintegrasikan berbagai kebijakan fungsional, organisasi menghadapi situasi keputusan trade-off karena sifat inheren dari masing-masing fungsi organisasi. Permintaan untuk mengoptimalkan fungsi tertentu mungkin dalam satu cara, untuk fungsi lain, dengan cara lain yang mungkin bertentangan satu sama lain. Misalnya, optimalisasi fungsi produksi mungkin terletak pada teknologi paling modern, urusan mahal; Optimalisasi fungsi keuangan mungkin merupakan teknologi biaya paling rendah. Keduanya kontradiktif. Kontradiksi serupa dapat diamati di bidang fungsional lainnya juga. Oleh karena itu, harus ada trade-off di antara berbagai bidang fungsional yang dapat mensubstitusikan beberapa area fungsional tetapi dapat mengoptimalkan organisasi.

Semua fungsi organisasi saling bergantung dan saling terkait; beberapa langsung, yang lain secara tidak langsung. Jenis keterkaitan menentukan tingkat integrasi berbagai fungsi. Contohnya, jika strategi dibangun dengan menawarkan produk-produk baru, akan ada hubungan yang lebih besar antara R & D dan fungsi produksi; jika strategi dibangun pada barang konsumsi massal berbiaya rendah, akan ada hubungan erat antara produksi dan pemasaran. Dengan demikian, intensitas keterkaitan

tidak konstan tetapi bergerak sesuai dengan strategi. Harus ada integrasi dalam penentuan waktu dalam menerapkan berbagai kebijakan. Ini dapat membawa hasil yang lebih baik bagi organisasi secara keseluruhan. Misalnya, jika suatu negara menghadapi krisis sumberdaya, mungkin lebih baik untuk menunda rencana dan tindakan yang mungkin memiliki efek jangka panjang seperti R & D.

101

5.3.2 Perbedaan antara Kebijakan dan Prosedur

Prosedur adalah serangkaian tugas terkait yang menyusun urutan kronologis dan cara dalam melakukan pekerjaan yang harus diselesaikan. Dengan demikian, prosedur memberikan pedoman kepada anggota organisasi tentang cara menyelesaikan suatu pekerjaan. Keduanya, kebijakan dan prosedur memberikan pedoman untuk tindakan, namun terdapat perbedaan antara kebijakan dan prosedur yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kebijakan memberikan panduan untuk pemikiran serta tindakan manajerial. Akibatnya, tidak memberi tahu seorang manajer, bagaimana melakukan hal-hal tertentu. Kebijakan hanya merupakan saluran pengambilan keputusannya sepanjang garis tertentu dengan menghilangkan rentang pertimbangannya. Di sisi lain, prosedur hanya memberikan panduan untuk tindakan dengan meresepkan bagaimana suatu tindakan dapat dilakukan selangkah demi selangkah.
2. Kebijakan lebih fleksibel dibandingkan dengan prosedur. Kebijakan lebih fleksibel karena mengatur area kebijaksanaan kepada manajer, sedangkan prosedur menentukan urutan yang tepat dari kegiatan tanpa variasi. Perbedaan antara kebijakan dan prosedur ini dapat dipahami dengan sebuah contoh sebagai berikut. Suatu organisasi memiliki kebijakan memberikan liburan kepada karyawannya. Untuk menerapkan kebijakan ini, prosedur tertentu dapat diikuti kapan karyawan dapat memperoleh cuti dan manfaat cuti tersebut. Seorang manajer dapat menolak cuti kepada karyawan yang bersangkutan

tergantung pada situasi organisasi. Karyawan harus mengikuti prosedur tertentu untuk mengajukan cuti, penyelesaian formalitas tertentu untuk memperoleh manfaat cuti.

3. Kebijakan pada umumnya dilakukan pada tingkat yang lebih tinggi sementara prosedur pada tingkat yang lebih rendah. Pada tingkat yang lebih tinggi, manajer lebih peduli dengan melihat totalitas fungsi organisasi dan, oleh karena itu manajer harus meresepkan kebijakan sehingga keseragaman dipertahankan untuk tindakan tertentu. Orang-orang di tingkat yang lebih rendah sebagian besar terlibat dalam pekerjaan rutin yang dapat diselesaikan dengan lebih baik jika standar yang ditetapkan ditentukan tanpa meninggalkan ruang lingkup diskresi. Karena situasi eksternal memainkan peran yang lebih penting dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaannya, para manajer di tingkat yang lebih tinggi harus membuat banyak keputusan yang tidak serupa dengan keputusan sebelumnya. Oleh karena itu, mereka memiliki wewenang untuk mengubah suatu tindakan sesuai dengan kebutuhan.

5.3.3 Pendekatan Fungsional

Pendekatan fungsional analisis organisasi memperhitungkan berbagai bidang fungsional dan mengevaluasi ini untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Area fungsional utama adalah produksi / operasi, pemasaran, keuangan dan akuntansi, dan sumberdaya manusia. Masing-masing bidang utama ini dibagi menjadi subarea, misalnya, pemasaran dibagi menjadi promosi penjualan, distribusi fisik, volume penjualan, dan seterusnya. Sama halnya dengan area fungsional lainnya. Selain area fungsional ini, faktor manajemen umum organisasi juga dipertimbangkan. Dengan demikian, dalam pendekatan fungsional analisis organisasi, faktor-faktor berikut dievaluasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan:

- Produksi/operasi,
- Pemasaran,
- Keuangan,

- Sumberdaya manusia, dan
- Manajemen umum.

Karena analisis organisasi dimaksudkan untuk menghubungkan strategi dengan lingkungan, selalu berorientasi masa depan. Oleh karena itu, faktor-faktor ini tidak harus dievaluasi secara statis tetapi secara dinamis dalam konteks lingkungan. Bahkan, dalam banyak kasus, kekuatan saat ini dapat berubah menjadi kelemahan karena perubahan lingkungan.

5.3.3.1 Produksi/Operasi

Proses Produksi/Operasi adalah faktor mediasi untuk mengkonversi mentah. bahan menjadi produk jadi. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi operasi internal organisasi dan faktor-faktor ini harus diperhitungkan ketika menilai kemampuan organisasi di bidang-bidang ini.

1. Alokasi dan Penggunaan Sumberdaya

Tingkat keberhasilan atau kegagalan organisasi tergantung pada tingkat alokasi dan penggunaan sumberdaya yang efektif. Sumberdaya tidak hanya berarti uang, bangunan, dan tanaman tetapi juga sumberdaya yang langka dari bakat manajemen, kemampuan, dan keterampilan teknis. Suatu organisasi yang membuat alokasi yang seimbang dan penggunaan sumberdayanya berada dalam posisi yang lebih baik untuk menghadapi tantangan dari lingkungan. Alokasi dan penggunaan sumberdaya dapat diimbangi dengan mempertimbangkan kebutuhan untuk berbagai kegiatan yang berkontribusi pada tujuan.

2. Rasionalisasi Sumberdaya.

Aspek penting lainnya dalam menggunakan sumberdaya adalah rasionalisasi sumberdaya. Masalah ini lebih penting dalam konteks organisasi multiunit. Sebagai contoh, organisasi multi unit mungkin memiliki banyak pabrik dan kantor dengan duplikasi berbagai upaya.

Sejauh mana duplikasi dihindari, perusahaan menjadi kuat karena biaya duplikasi merupakan beban bagi organisasi.

3. Pola Lokasi

Meskipun pola lokasi dipengaruhi oleh sejumlah besar faktor, baik ekonomi maupun nonekonomi, itu mempengaruhi efisiensi operasional organisasi. Pola lokasi seperti ini dapat dianalisis baik untuk lahan produksi pertanian maupun untuk kantor administrasi. Sejauh mana lahan produksi pertanian dan kantor berada di tempat yang menguntungkan. Misalnya, pembukaan lahan produksi pertanian di daerah pedesaan mungkin menawarkan berbagai keuntungan karena insentif dari pemerintah, tetapi pembukaan kantor administrasi mungkin tidak menawarkan keuntungan yang sama. Ini adalah alasan mengapa banyak perusahaan pergi ke daerah tertinggal untuk membangun fasilitas produksi tetapi membuka kantor di daerah yang berkembang baik.

4. Kapasitas Produksi dan Penggunaannya

Penggunaan kapasitas produksi mempengaruhi profitabilitas organisasi. Penggunaan kapasitas produksi yang tinggi adalah kekuatan tetapi penggunaan yang rendah dari ini adalah kelemahan karena biaya produksi organisasi akan sangat tinggi.

5. Struktur Biaya

Struktur biaya dari produk mempengaruhi profitabilitas organisasi. Jika biaya produk tinggi, itu adalah kelemahan. Selain itu, sejauh mana biaya tidak dapat dikontrol juga kelemahan organisasi. Dengan demikian, biaya rendah dengan tingkat pengendalian yang tinggi adalah kekuatan sedangkan biaya tinggi dengan tingkat pengendalian rendah adalah kelemahan.

6. Hubungan Biaya Volume keuntungan

Sementara struktur biaya memberikan gagasan umum tentang biaya tinggi atau rendah, hubungan cost volume profit menunjukkan profitabilitas organisasi di berbagai tingkatan produksi. Jika hubungan itu sedemikian rupa sehingga memberikan impas bahkan pada tingkat produksi yang tinggi dengan margin rendah, itu adalah kelemahan bagi organisasi. Di sisi lain, jika titik impas rendah dengan margin yang tinggi, itu adalah kekuatan bagi organisasi.

7. Prosedur Operasi

Prosedur operasi yang efisien dan efektif seperti desain produksi, penjadwalan, output, dan kontrol kualitas mempengaruhi efisiensi internal organisasi. Dengan demikian, ini adalah kekuatan untuk organisasi, dan kebalikan dari ini akan menjadi kelemahan karena ini akan mempengaruhi efisiensi organisasi secara negatif.

8. Ketersediaan Bahan Baku

Sejauh mana bahan mentah sangat penting dan langka dan dipasok dari sumber yang sangat terbatas, fungsi organisasi terpengaruh secara negatif. Dalam kasus seperti itu, organisasi tidak memiliki kendali atau memiliki kontrol yang sangat terbatas atas pasokan bahan baku. Oleh karena itu, ketergantungannya pada sumber pasokan bahan mentah yang terbatas merupakan kelemahan. Jika perusahaan mendapatkan bahan-bahannya dari sumber-sumber yang terdiversifikasi dengan baik dan bahan-bahannya mudah tersedia dari lokal, merupakan kekuatan.

9. Sistem Pengendalian Persediaan

Sistem pengendalian inventori yang efisien yang menunjukkan berbagai aspek material memberikan kekuatan kepada organisasi karena dapat mengontrol dan mengatur pengadaan bahan sedemikian rupa

sehingga biayanya minimum dan tidak ada hambatan yang tidak perlu dalam produksi. Sistem kontrol inventaris yang rendah adalah kelemahan.

10. Penelitian dan Pengembangan

Organisasi harus mengambil kegiatan R & D dan, harus mengevaluasi bagaimana hal ini berkontribusi pada pengembangan produk organisasi. Aktivitas R & D dapat dievaluasi dalam hal jumlah biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas R & D, jumlah produk yang dikembangkan, atau jumlah paten yang didaftarkan di dalam R & D. Skor yang tinggi pada item ini adalah kekuatan organisasi.

11. Hak Paten

Organisasi yang memegang hak paten tertentu di mana mereka dapat menggunakan beberapa nama merek yang mapan memiliki keuntungan tertentu karena mereka tidak harus mengeluarkan pengeluaran tambahan untuk mempromosikan merek.

5.3.3.2 Pemasaran

Faktor pemasaran sangat penting bagi organisasi bisnis karena berkaitan dengan lingkungannya melalui fungsi pemasaran. Para manajer harus menilai organisasi dalam berbagai faktor pemasaran dengan mempertimbangkan bagaimana faktor-faktor ini berkontribusi atau tidak berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan berapa lama akan terus melakukannya jika posisi yang sama terus berlanjut. Faktor pemasaran yang menonjol yang diambil untuk evaluasi adalah sebagai berikut.

1. Kompetensi Bersaing

Organisasi bisnis harus beroperasi dalam bidang yang kompetitif, kecuali dalam kasus di mana pasar tidak ditentukan oleh perusahaan

individu atau faktor pasar tetapi oleh faktor-faktor non-pasar. Kompetensi organisasi dapat dinilai berdasarkan tren dalam pangsa pasar di mana informasi dapat tersedia dari berbagai sumber luar serta melalui departemen riset pemasaran organisasi itu sendiri.

2. Bauran Produk

Bauran produk memutuskan berbagai sumber pendapatan ke organisasi. Bauran produk tidak hanya untuk organisasi tetapi bahkan untuk satu kelas produk. Jika pendapatan berasal dari satu produk atau dari jumlah produk yang sangat terbatas untuk terdiversifikasi, ini dapat menjadi kelemahan.

3. Siklus Hidup Produk

⁷³ Siklus hidup produk adalah upaya untuk mengenali tahapan yang berbeda dalam sejarah penjualan produk. Sesuai dengan tahapan ini adalah berbagai peluang dan ancaman pemasaran. Biasanya setiap produk dan merek harus melewati siklus hidup: tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kematangan, dan tahap menurun. Produk pada tahap menurun adalah titik lemah untuk organisasi dan tindakan pencegahan yang memadai harus diambil.

4. Riset Pemasaran

Riset pemasaran menawarkan informasi untuk mengambil berbagai keputusan pemasaran sesuai dengan tuntutan lingkungan. Sistem riset pemasaran yang efisien dan efektif adalah kekuatan bagi organisasi karena akan memungkinkan untuk menghubungkan organisasi dengan lingkungannya melalui strategi yang sesuai.

5. Saluran Distribusi.

Saluran distribusi yang efektif adalah kekuatan organisasi karena tidak hanya mendistribusikan produk di titik-titik di mana ini diperlukan tetapi juga memberikan umpan balik mengenai perubahan dalam kekuatan pasar. Namun, saluran distribusi terpusat mungkin merupakan titik lemah karena dapat melemahkan posisi organisasi pada saat darurat.

6. Tenaga Penjualan

Kekuatan penjualan yang efektif dan efisien yang bertumpu pada banyak pelanggan adalah kekuatan bagi organisasi karena dapat menahan setiap ancaman yang ditimbulkan oleh lingkungan. Namun, tenaga penjualan yang mengkonsentrasikan upaya penjualan kepada beberapa pelanggan mungkin merupakan kelemahan.

7. Harga

Penetapan harga merupakan faktor yang mempengaruhi baik penjualan maupun pendapatan bagi organisasi, khususnya di pasar yang sensitif terhadap harga. Meskipun bisa ada strategi penetapan harga yang berbeda di pasar yang berbeda dan pada tahap kehidupan produk yang berbeda, ini harus sesuai dengan produk dan pasar.

8. Upaya Promosi

Berbagai upaya promosi mempengaruhi posisi produk di pasar. Promosi juga mempengaruhi citra merek serta citra organisasi. Upaya promosi yang efektif adalah kekuatan bagi organisasi dan ketidakhadiran promosi merupakan kelemahan.

5.3.3.3 Keuangan

Bidang keuangan terutama dengan meningkatkan, mengelola, dan mendistribusikan sumberdaya keuangan untuk berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena pencapaian tujuan sering dinyatakan dalam istilah keuangan, bidang keuangan dan akuntansi dianggap penting. Sejauh mana organisasi memiliki manajemen keuangan dan sistem akuntansi yang efektif dan kuat. Kekuatan dan kelemahan di bidang keuangan dan akuntansi dapat dipastikan dengan cara-cara berikut.

1. Biaya Modal

Berbagai sumber dari mana organisasi meningkatkan dana keuangannya menentukan biaya modal. Penyeimbangan yang tepat dari berbagai sumber pembiayaan memastikan bahwa keseluruhan biaya modal untuk organisasi rendah. Ketika menentukan sumber dana, berbagai faktor dapat dimasukkan ke dalam akun, seperti hutang / ekuitas, posisi pasar modal, profitabilitas organisasi, dan berbagai kondisi yang terkait dengan dana. Biaya modal yang rendah adalah kekuatan dan biaya modal yang tinggi adalah kelemahan.

2. Struktur Modal

Struktur modal suatu organisasi menentukan ruang lingkup untuk fleksibilitas dalam meningkatkan modal tambahan yang dibutuhkan, mempertahankan leverage keuangan, dan mempertahankan biaya modal minimum. Struktur modal yang efektif adalah kekuatan yang memberikan fleksibilitas lebih besar untuk mengumpulkan dana dan mengambil berbagai sumber dana sehingga dapat mengambil keuntungan dari perdagangan ekuitas.

3. Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan adalah merencanakan kebutuhan modal dan bentuknya. Dengan demikian, menentukan jenis aset apa yang diperlukan

untuk menjalankan bisnis dan berapa banyak modal yang diperlukan, waktu ketika modal diperlukan, dan dari mana modal yang diperlukan akan tersedia. Jika organisasi merencanakan semua hal ini dengan baik di awal, ia akan bermanfaat dan dengan demikian, hal tersebut adalah kekuatan.

4. Manfaat Pajak

Manfaat pajak sebagian hasil dari perencanaan keuangan yang efisien dan sebagian hasil dari variabel lingkungan, khususnya kebijakan pemerintah. Jika organisasi merencanakan pola investasinya dengan benar, ia mengambil keuntungan dari manfaat pajak. Keuntungan di bawah ketentuan ini dapat mengurangi kewajiban pajak organisasi ke tingkat yang sangat rendah atau bahkan nol, akibatnya meningkatkan likuiditasnya.

5. Pola Kepemilikan Saham

Pola kepemilikan saham menentukan jenis ancaman yang mungkin ditimbulkan oleh organisasi terkait pengambilalihan oleh perusahaan atau kelompok lain. Jika kepemilikan saham didistribusikan secara luas, perusahaan dan manajemennya saat ini dapat menjalankan berbagai hal dengan lancar dan dapat berpikir dalam perspektif jangka panjang.

5.3.3.4 Sumberdaya manusia

Dalam analisis organisasi, seringkali, sumberdaya manusia tidak diberikan kepentingan yang cukup karena persepsi bahwa sumberdaya ini tidak berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Persepsi ini berlaku di era preliberalisasi, ketika sebagian besar organisasi beroperasi di pasar yang diproteksi. Namun, postliberalisation, skenario kompetitif telah berubah dari pasar penjual ke pasar pembeli di mana organisasi menggunakan sumberdaya manusia sebagai sarana untuk mengembangkan keunggulan kompetitif.

Sumberdaya manusia menangani semua sumberdaya fisik dan keuangan dalam suatu organisasi. Sumberdaya manusia adalah sumber energi kreatif. Dalam dunia yang dinamis saat ini, kreativitas sangat penting bagi setiap organisasi. Berpikir kreatif adalah proses membawa masalah di depan secara jelas dengan membayangkan, memvisualisasikan, mengandaikan, merenungkan, atau sejenisnya, dan kemudian memulai ide, konsep, realisasi, atau gambar di sepanjang garis baru atau tidak konvensional. Orang-orang dalam organisasi adalah satu-satunya sumber kreativitas semacam itu. Mereka dapat menghasilkan ide-ide yang tidak terbatas. Tidak ada batasan yang jelas tentang apa yang dapat dicapai orang ketika mereka termotivasi untuk menggunakan potensi mereka untuk menciptakan ide-ide baru dan lebih baik.

Sumberdaya manusia dapat digunakan sebagai sarana untuk mengembangkan keunggulan kompetitif dalam bentuk biaya produksi yang lebih rendah, pengembangan produk, memasarkan produk, mengembangkan sarana untuk mengumpulkan dana dengan biaya yang lebih rendah, dll. Dalam menganalisis sumberdaya manusia, faktor-faktor berikut dipertimbangkan:

1. Kualitas Personil

Kualitas personel yang dipekerjakan oleh organisasi adalah penentu utama keberhasilannya. Kualitas personel mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan motivasi untuk bekerja. Jika semua karakteristik ini menguntungkan, ini adalah kekuatan karena ini dapat digunakan sebagai sarana untuk mengelola sumberdaya fisik dan keuangan menjadi output dengan cara yang lebih baik.

2. Perputaran Personil dan Ketidakhadiran

Perputaran personel, khususnya pada level manajerial dan teknis, merupakan masalah besar bagi organisasi dalam konteks saat ini. Dalam industri berbasis pengetahuan seperti teknologi informasi, konsultasi, dll.,

Masalah ini bahkan lebih penting. Karena organisasi membangun strategi di sekitar personil yang tersedia saat ini atau tersedia di masa depan, retensi personel merupakan masalah yang signifikan. Sejauh ini, organisasi mampu mempertahankan personil utamanya, maka organisasi tersebut memiliki kekuatan.

3. Hubungan Industrial

Hubungan industrial adalah elemen dasar untuk keberhasilan organisasi terutama di era masalah hubungan industrial yang sering terjadi. Hubungan industrial yang lebih baik adalah kekuatan bagi organisasi. Keadaan hubungan industrial dapat diukur dengan mempertimbangkan jumlah perselisihan industri, jumlah keluhan dari karyawan, absensi dan perputaran karyawan, dan kesediaan mereka untuk menerima perubahan dalam organisasi. .

5.3.3.5 Manajemen umum

Berbagai faktor yang dibahas di atas adalah, tidak diragukan lagi, penting tetapi mereka tidak dapat bekerja dengan baik tanpa dukungan dari pemimpin-pemimpin yang sesuai dan berbagai praktik manajemen. Ini adalah kekuatan integrasi organisasi. Oleh karena itu, ahli strategi harus menganalisis faktor-faktor ini untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor berikut relevan dalam kategori ini:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memenangkan dukungan antusias dari personel dalam suatu organisasi. Kepemimpinan adalah salah satu penentu utama keberhasilan organisasi. Sebagian besar organisasi yang telah mencapai keberhasilan tinggi ditandai oleh kepemimpinan yang baik, dan mereka menempatkan penekanan pada kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Seorang pemimpin transformasional mengilhami para pengikutnya melalui visi dan energi yang tinggi. Seorang

pemimpin transaksional menentukan apa yang perlu dilakukan bawahan untuk mencapai tujuan, mengklasifikasikan persyaratan tersebut, dan membantu bawahan menjadi percaya diri bahwa mereka dapat mencapai tujuan.

2. Konstitusi dan Filosofi Manajemen Tertinggi

Manajemen puncak menyumbang urat nadi bagi keseluruhan organisasi. Konstitusi dan filsafatnya merupakan penentu kuat keberhasilan organisasi. Organisasi yang dicirikan oleh manajemen tradisional cenderung tidak berhasil dalam lingkungan persaingan yang semakin meningkat. Pendekatan manajemen puncak juga merupakan faktor penting yang menentukan pertumbuhan organisasi.

3. Citra dan Prestise Organisasi

Citra dan prestise organisasi mempengaruhi organisasi bekerja dengan menyediakan berbagai fasilitas dan batasan citra yang lebih baik dan prestise memberikan fasilitas dan citra rendah dan prestise memberikan kendala. Pengukuran citra perusahaan dan prestise, bagaimanapun, cukup sulit karena tidak adanya kriteria kuantitatif. Untuk tujuan ini, berbagai indikator dapat diperhitungkan, seperti penilaian kerja organisasi oleh pihak ketiga, kesiediaan lembaga keuangan untuk memajukan pinjaman, kesetiaan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan, tingkat kepuasan kepada pemasok dan kreditur dari perusahaan, pentingnya melekat pada pernyataan oleh perusahaan, dll. Reaksi yang menguntungkan pada faktor-faktor ini merupakan indikator citra perusahaan yang lebih baik dan prestise yang merupakan kekuatan bagi perusahaan.

4. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah kumpulan atribut internal yang spesifik untuk organisasi yang mungkin diinduksi dari cara organisasi berhubungan

dengan anggotanya.. Iklim organisasi dapat diukur dengan mempertimbangkan bagaimana anggotanya bereaksi terhadap berbagai tindakan, seberapa rela mereka bekerja sama dalam mencapai tujuannya, dan seberapa puas mereka dengan organisasi. Iklim organisasi yang sehat berdasarkan kepercayaan dan keyakinan bersama dan pertimbangan manusia adalah kekuatan bagi organisasi.

5. Praktik Manajemen

Sejauh mana organisasi mengikuti berbagai praktik manajemen mempengaruhi keberhasilannya. Skor tinggi pada praktik manajerial sehubungan dengan perencanaan strategis, pengendalian tujuan dan sistem evaluasi, sistem informasi manajemen, dan perencanaan tenaga kerja dan rencana suksesi adalah kekuatan organisasi.

6. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah jaringan hubungan internal di mana individu berinteraksi dalam konteks masalah organisasi. Struktur organisasi yang sesuai adalah kekuatan untuk organisasi. Kesesuaian struktur organisasi bukanlah fenomena universal tetapi ditentukan oleh lingkungan organisasi, teknologi, ukuran, dan manusia.

7. Hubungan Eksternal Organisasi

Organisasi beroperasi di lingkungan di mana sejumlah besar faktor tersedia. Faktor-faktor ini mempengaruhi operasi organisasi dengan menawarkan kemudahan dan kendala untuk hal tersebut. Sejauhmana organisasi membangun hubungan dengan faktor-faktor yang menawarkan kemudahan dan kendala, termasuk pemerintah dan badan pengatur lainnya, akan mempunyai dampak pada keberhasilan atau kegagalannya. Jika hubungannya dengan berbagai kekuatan eksternal itu baik, ia akan mempengaruhi kekuatan-kekuatan ini dengan baik memanfaatkan sebagian

besar fasilitas dan menghindari kendala, maka hal tersebut merupakan kekuatan organisasi.

5.4 Implementasi Perilaku Strategi

5.4.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses transformasi organisasi dengan bantuan orang-orang -seperti menempatkannya dalam posisi yang unik. Dengan demikian, dua aspek terlibat dalam kepemimpinan strategis. Pertama, itu mengubah organisasi yang melibatkan perubahan semua wajah seperti ukuran, praktik manajemen, budaya dan nilai-nilai, dan orang-orang sedemikian rupa sehingga .organisasi menjadi unik. Kedua, proses kepemimpinan strategis menekankan ukuran orang karena mereka adalah sumber untuk mengubah berbagai sumberdaya fisik dan keuangan organisasi menjadi output yang berarti bagi masyarakat.

Kepemimpinan strategi menandakan aspek transformasional dan, oleh karena itu pemimpin transformasional muncul dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah seperangkat kemampuan yang memungkinkan seorang pemimpin mengenali kebutuhan akan perubahan untuk menciptakan visi untuk memandu perubahan itu. dan melaksanakan perubahan itu secara efektif. Kepemimpinan strategi mengilhami dan memotivasi orang untuk bekerja bersama dengan visi dan tujuan bersama. Kepemimpinan strategis memiliki fokus eksternal, bukan fokus internal. Fokus eksternal ini membantu organisasi untuk menghubungkan dirinya dengan lingkungannya

6

5.2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah elemen lain yang mempengaruhi implementasi strategi karena menyediakan kerangka kerja perilaku para anggota. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, keyakinan, nilai dan

norma yang dimiliki oleh anggota organisasi. Budaya organisasi adalah faktor yang sangat penting yang mempengaruhi berbagai organisasi; implementasi strategi untuk proses yang berbeda.

Strategi dan budaya saling terkait. Budaya mempengaruhi bagaimana-strategi dapat diimplementasikan melalui empat mekanisme sebagai berikut.

- a. mengabaikan faktor budaya perusahaan
Para ahli strategi dapat dengan mudah mengabaikan budaya perusahaan sambil menerapkan strategi ketika tidak mungkin mengubah budaya perusahaan. Faktanya, budaya perusahaan dibangun selama periode waktu dan, sehingga tidak bisa diubah dalam jangka pendek. Perubahan budaya adalah proses yang lambat dan memakan waktu.
- b. mengimplementasikan strategi yang sesuai dengan budaya perusahaan
Alternatif lain adalah mengubah implementasi strategi agar sesuai dengan budaya perusahaan. Pakar strategi mungkin memiliki fleksibilitas dalam desain organisasi, sistem organisasi dan proses untuk implementasi strategi. Variabel-variabel ini dapat dimanipulasi untuk menyokong kepentingan budaya perusahaan. Namun, setiap kondisi khusus tersebut membutuhkan solusi inovatif.
- c. mengubah 'strategi' sesuai budaya perusahaan
Alternatif ketiga adalah mengubah strategi itu sendiri jika tidak sesuai dengan budaya perusahaan. Namun, mengubah strategi di tengah jalan bukanlah proposisi yang sangat diinginkan. Karena itu, budaya perusahaan harus-dianggap sebagai penentu pilihan strategis.
- d. mengubah budaya perusahaan agar sesuai dengan kebutuhan strategis
Alternatif terakhir dalam strategi terkait adalah mengubah budaya perusahaan agar sesuai dengan kebutuhan strategis. Alternatif ini adalah pilihan optimal di tengah lingkungan bisnis yang semakin kompetitif yang mengharuskan perubahan dalam metode lama. Faktanya, banyak perusahaan telah gagal hanya karena mereka tidak mampu mengadopsi strategi yang sesuai karena kendala budaya

87
perusahaan. Padahal proses perubahan budaya itu lambat. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengubah budaya adalah dengan meningkatkan kemampuan manajerial dalam menyerap perubahan, dan menunjukkan kepemimpinan yang kuat dan tegas.

5.2.3. Tatakelola Organisasi

32
Tata kelola perusahaan adalah sistem yang diperkenalkan untuk mengelola perusahaan demi kepentingan terbaik semua pemangku kepentingan. Tata kelola perusahaan adalah suatu subjek yang memiliki banyak aspek. Tata kelola perusahaan memiliki dua komponen yaitu kepemilikan dan stakeholder (*Owner & Stakeholder*) dan manajemen (*Management*). Tatakelola (*governance*) berbeda dengan manajemen. Tatakelola fokus pada pengawasan, akuntabilitas dan keputusan-keputusan strategic, sedangkan management fokus pada keputusan-keputusan strategic, keputusan dan pengendalian manajemen dan manajemen operasional.

20
Salah satu topik utama dalam tata kelola perusahaan adalah menyangkut masalah akuntabilitas dan tanggung jawab terhadap kepercayaan, khususnya implementasi pedoman dan mekanisme untuk memastikan perilaku yang baik dan melindungi kepentingan pemegang saham. Fokus utama lain adalah efisiensi ekonomi yang menyatakan bahwa sistem tata kelola perusahaan harus ditujukan untuk mengoptimalisasi hasil ekonomi, dengan penekanan kuat pada kesejahteraan para pemegang saham. Ada pula sisi lain yang merupakan subjek dari tata kelola perusahaan, seperti sudut pandang pemangku kepentingan, yang menuntut perhatian dan akuntabilitas lebih terhadap pihak-pihak lain selain pemegang saham, misalnya karyawan atau lingkungan (Beiner *et al.*, 2006).

47
Tata kelola perusahaan yang baik menggabungkan kombinasi antara hukum, aturan-aturan, dan praktik-praktik sukarela sektor swasta yang menyebabkan perusahaan dapat menarik modal, berkinerja efisien, menghasilkan laba, memenuhi kewajiban legal, dan memenuhi ekspektasi sosial umum (Carney, 2005).

Kelompok pemangku kepentingan eksternal utama adalah pemegang saham, *debt holders* hutang usaha, pemasok, pelanggan dan masyarakat yang berhubungan dengan kegiatan korporasi. Stakeholder internal adalah direksi, eksekutif, dan karyawan lainnya. Pihak kunci yang terlibat dalam tata kelola perusahaan meliputi stakeholder seperti dewan direksi, manajemen dan pemegang saham. Pemangku kepentingan eksternal seperti kreditor, auditor, pelanggan, pemasok, lembaga pemerintah, dan masyarakat pada umumnya juga memberikan pengaruh.

Semua pihak tata kelola perusahaan memiliki kepentingan, baik langsung maupun tidak langsung, dalam kinerja keuangan perusahaan. Direksi, karyawan dan manajemen menerima gaji, tunjangan dan reputasi, sementara investor mengharapkan untuk menerima keuntungan finansial. Pemberi pinjaman memperoleh pembayaran bunga, sementara investor memperoleh tingkat pengembalian ekuitas yang diperoleh dari pembagian dividen atau capital gain pada saham yang ditanam. Pelanggan memberi perhatian pada kepastian penyediaan barang dan jasa dengan kualitas yang tepat, pemasok memberi perhatian pada kompensasi untuk barang atau jasa dan keberlanjutan hubungan perdagangan. Stakeholder tersebut memberikan nilai kepada perusahaan dalam bentuk finansial, fisik, manusia dan modal lainnya (Carney, 2005).

Struktur tata kelola menentukan pembagian hak dan tanggung jawab antara pemangku kepentingan perusahaan (seperti dewan direksi, manajer, pemegang saham, kreditor, auditor, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya) dan menentukan aturan dan prosedur untuk membuat keputusan dalam bisnis perusahaan. Tatakelola menyediakan struktur yang ditetapkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, yang dipengaruhi konteks sosial, lingkungan peraturan dan pasar. Tatakelola adalah mekanisme untuk memantau tindakan, kebijakan dan keputusan perusahaan. Tatakelola melibatkan penyalarsan kepentingan di antara para pemangku kepentingan. (OECD, 2004; Tricker, 2009; Rezaee, 2002).

Mekanisme kontrol dirancang untuk mengurangi inefisiensi yang timbul dari moral hazard dan adverse selection. Ada kedua sistem pemantauan internal dan sistem pemantauan eksternal (Douma dan Schreuder, 2013). Monitoring internal dapat dilakukan, misalnya, oleh salah satu (atau beberapa) pemegang saham besar baik dalam perusahaan swasta atau perusahaan milik kelompok usaha. Selain itu, berbagai mekanisme dewan memberikan pengawasan internal. Pemantauan eksternal perilaku manajer, terjadi ketika pihak ketiga yang independen (misalnya auditor eksternal) membuktikan keakuratan informasi yang diberikan oleh manajemen kepada investor. Analisis saham dan pemegang utang juga dapat melakukan monitoring eksternal tersebut.

Kontrol tata kelola internal perusahaan memantau kegiatan dan kemudian mengambil tindakan korektif untuk mencapai tujuan organisasi. Kontrol tata kelola internal diantaranya meliputi (Lin, 2011):

- a. Pemantauan oleh dewan Komisaris: Dewan Komisaris, dengan kewenangan untuk menyewa, memberikan insentif dan kompensasi manajemen puncak, perlindungan modal yang diinvestasikan.
- b. Prosedur pengendalian internal dan auditor internal : prosedur pengendalian internal adalah kebijakan yang diterapkan oleh dewan entitas direksi, komite audit, manajemen, dan personil lainnya untuk memberikan keyakinan memadai dari entitas mencapai tujuannya terkait dengan pelaporan keuangan yang dapat diandalkan, efisiensi operasi, dan kepatuhan dengan hukum dan peraturan.
- c. Remunerasi: remunerasi berbasis kinerja dirancang untuk memberikan insentif gaji untuk mendorong kinerja individual.
- d. Pemantauan oleh pemegang saham besar dan/atau pemantauan oleh bank dan kreditor besar lainnya.

5.5. Pertanyaan untuk Evaluasi

135

1. Jelaskan apa yang dimaksud implementasi strategi?
2. Sebutkan langkah-langkah yang terlibat dalam aktivasi strategi?
3. Bagaimana strategi diimplementasikan pada tiap level fungsional organisasi?
4. Bagaimana strategi diimplementasikan pada perilaku organisasi?

2

Bab 6

Evaluasi dan Pengendalian Strategis

6.1 Evaluasi dan Pengendalian Strategi

9 Evaluasi strategi adalah langkah terakhir dari proses manajemen strategi. Kegiatan evaluasi strategi utama adalah: menilai faktor internal dan eksternal yang merupakan akar dari strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan perbaikan/korektif. Evaluasi memastikan bahwa strategi organisasi serta implementasinya memenuhi tujuan organisasi, serta tindakan korektif apa yang diperlukan untuk efektivitas strategis.. Monitoring adalah kegiatan pengendalian strategi yang menekankan pada mengambil tindakan yang diperlukan terhadap kesenjangan antara hasil yang diinginkan dan hasil aktual dalam tindakan strategis. Evaluasi strategi adalah bahwa fase dari proses manajemen strategis di mana manajer mencoba untuk meyakinkan bahwa pilihan strategis dilaksanakan dengan benar dan memenuhi tujuan perusahaan.

Evaluasi dan pengendalian strategis adalah bahwa fase manajemen strategis yang menjamin apakah strategi tertentu berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Dengan bantuan evaluasi strategis, manajemen mengukur hasil tindakan strategis, dan pengendalian strategis membantu mengambil tindakan korektif, jika penyimpangan terjadi. Namun, dalam kenyataannya, kontrol strategis adalah istilah yang lebih luas, yang mencakup evaluasi strategis. Glueck dan Jauch mendefinisikan evaluasi strategis berikut:

“Evaluasi strategi adalah bahwa fase dari proses manajemen strategis di mana manajer puncak menentukan apakah pilihan strategis yang diterapkan telah sesuai dengan tujuan perusahaan.”

Glueck dan Jauch telah menetapkan evaluasi strategis sebagai berikut:

19

“Evaluasi strategi adalah tahap dari proses manajemen strategis di mana para manajer puncak menentukan apakah pilihan strategis mereka sebagaimana yang diterapkan adalah memenuhi tujuan perusahaan.

Ada dua aspek dalam fase manajemen strategis ini: evaluasi yang menekankan pengukuran hasil tindakan strategis dan kontrol yang menekankan pada mengambil tindakan yang diperlukan terhadap kesenjangan antara hasil yang diinginkan dan hasil aktual dalam tindakan strategis. Namun, karena sifat berkelanjutan dari evaluasi strategis dan proses kontrol, keduanya saling terkait.

6.2 Karakteristik Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Proses manajemen strategis mensyaratkan bahwa manajer menetapkan tujuan dari organisasi dan kemudian merumuskan strategi untuk mencapainya. Setelah merumuskan strategi, manajer membuat pengaturan untuk melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan. Pada saat menerapkan strategi atau bahkan selama pelaksanaannya, manajer perlu mengevaluasi kinerja strategi sehingga dapat mengetahui apakah tujuan yang tercapai atau tidak. Jika ada penyimpangan atau kesenjangan antara kinerja aktual dan standar, langkah-langkah perbaikan perlu harus diambil.

Berikut ini adalah karakteristik evaluasi dan pengendalian strategis:

1. Berorientasi pada tujuan: evaluasi dan pengendalian strategis adalah berorientasi tujuan. langkah-langkah perbaikan yang dilakukan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan. Penekanannya adalah pada pencapaian tujuan.

2. Melibatkan pengukuran: evaluasi dan pengendalian strategis melibatkan pemantauan kinerja aktual dan kemudian membandingkannya dengan target yang direncanakan. langkah-langkah perbaikan yang diperlukan telah diambil untuk memperbaiki penyimpangan.
3. Proses yang berkesinambungan: evaluasi dan pengendalian strategis adalah proses yang berkesinambungan. Ada kebutuhan konstan untuk memantau kinerja dibanding rencana. Ada kebutuhan untuk proses manajemen strategis untuk mencapai tujuan, dan selama ada proses manajemen strategis, ada kebutuhan untuk evaluasi dan pengendalian strategis. Dengan kata lain, proses manajemen strategis tidak berarti, jika tidak melibatkan evaluasi dan pengendalian strategis.
4. Penggunaan sumberdaya secara efektif: Evaluasi dan kontrol strategis membantu untuk memanfaatkan secara optimal sumberdaya, mencegah pengeluaran yang sia-sia, dan residu dari bahan dan sumberdaya lainnya dihindari atau diminimalkan karena evaluasi dan kontrol yang efektif.
5. Membantu untuk mengenali perubahan: Evaluasi dan pengendalian membantu manajer untuk mengenali kebutuhan untuk perubahan. Pada suatu kondisi, manajer mungkin merasa sulit untuk mencapai target, meskipun langkah-langkah korektif telah dilakukan. Hal ini mungkin karena; manajer yang berkonsentrasi pada bidang strategis yang salah, yang tidak sesuai untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, proses evaluasi dan pengendalian dapat memungkinkan para manajer untuk mengetahui efektivitas bidang strategis. Misalnya, organisasi dapat berkonsentrasi pada pasar-pasar atau produk, yang tidak sesuai untuk lini bisnis.
6. Memfasilitasi arah: evaluasi dan kontrol strategis memberikan arah tindakan. Upaya diarahkan pada kegiatan berorientasi tujuan. Kegiatan yang tidak produktif dihindari, sehingga, menghemat upaya berharga dan sumberdaya organisasi.

6.3 Pentingnya Evaluasi dan Pengendalian Strategis

Tujuan dari evaluasi dan pengendalian strategis adalah untuk memastikan bahwa tujuan yang dicapai. Untuk tujuan ini, strategi dirumuskan, dilaksanakan, dan kemudian dievaluasi, dan jika tindakan pengendalian perlu diambil. Kebutuhan dan pentingnya evaluasi dan pengendalian strategis secara singkat terletak pada beberapa hal sebagai berikut:

1. Memfasilitasi koordinasi: evaluasi dan pengendalian strategis memfasilitasi koordinasi antara berbagai departemen organisasi. Setiap kali, ada penyimpangan, kegiatan departemen terkait dikoordinasikan sehingga dapat mengambil langkah-langkah kolektif dan korektif. Upaya kolektif pada bagian dari departemen yang bersangkutan memungkinkan untuk memperbaiki penyimpangan dan untuk mencapai tujuan.
2. Memfasilitasi penggunaan optimal dari sumberdaya: Evaluasi dan kontrol memungkinkan penggunaan optimal dari sumberdaya - fisik, keuangan dan sumberdaya manusia.¹² Sumberdaya yang benar dialokasikan dan dimanfaatkan, yang pada gilirannya menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dan efisiensi sistem harus sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Prompt: Sebuah sistem kontrol yang efektif harus segera membantu mengenali penyimpangan dan mengambil langkah-langkah cepat dan korektif.
4. Fleksibel: sistem kontrol harus fleksibel. Sistem ini harus diterapkan bahkan selama kondisi berubah ketika rencana berubah atau dimodifikasi.
5. Ke depan: Sebuah sistem kontrol yang baik akan membantu para manajer untuk merencanakan kegiatan mereka untuk masa depan.
6. Kesederhanaan: Sistem kontrol harus sederhana. Mereka yang harus menggunakannya atau yang akan terpengaruh oleh hal itu harus memahami dengan jelas dan benar.

7. Ekonomis: sistem kontrol harus ekonomis.
8. Objektivitas: sistem harus pasti dan mudah diverifikasi. standar kinerja harus objektif dan spesifik dapat secara kualitatif maupun kuantitatif.
9. Sugestif: sistem kontrol harus sugestif. Sistem harus menunjukkan di mana masalahnya, siapa yang salah dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kesalahan.
10. Memotivasi: sistem kontrol yang baik harus mendorong daripada mencegah, sistem harus dirancang untuk mencegah kesalahan daripada menghukum individu.
11. Titik Kritis Control: mungkin tidak diinginkan atau ekonomis untuk mengontrol setiap kegiatan. kontrol yang efektif memerlukan perhatian khusus untuk faktor-faktor penting untuk mengevaluasi kinerja terhadap rencana. Oleh karena itu, organisasi harus selektif dalam hal kontrol. Sebuah sistem kontrol yang baik harus fokus pada faktor-faktor daerah kritis yang menjamin kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi.
12. Kontrol penyimpangan: Sistem kontrol harus memungkinkan manajer untuk memusatkan perhatian mereka pada penyimpangan luar biasa atau signifikan. Para manajer senior harus mengontrol pada penyimpangan yang besar atau luar biasa, dan hal-hal kontrol rutin harus diserahkan kepada manajer junior untuk menangani. Hal ini diyakini bahwa lebih manajer berkonsentrasi upaya kendalinya atas penyimpangan yang luar biasa; yang lebih efisien akan menjadi hasil dari kontrol.

6.4 Perbedaan Pengendalian Strategis dan Pengendalian Operasional

Pengendalian strategis adalah proses, yang memperhitungkan asumsi perubahan baik berbagai faktor internal dan external mempengaruhi organisasi, di mana strategi didasarkan, terus mengevaluasi strategi seperti yang sedang dilaksanakan, dan mengambil langkah-langkah perbaikan untuk menyesuaikan strategi sesuai dengan perubahan situasi. Sebelum kita

melangkah lebih jauh. Adalah bermanfaat untuk membuat perbandingan antara pengendalian strategis dan operasional karena penekanan keduanya berbeda meskipun sistem kontrol terpadu dapat memuat keduanya. Kontrol strategis adalah proses memperhitungkan asumsi yang berubah, baik eksternal dan internal organisasi di mana strategi didasarkan, terus mengevaluasi strategi seperti yang sedang dilaksanakan dan mengambil tindakan korektif untuk menyesuaikan strategi sesuai dengan kondisi yang berubah atau mengambil tindakan yang diperlukan untuk menyelaraskan implementasi strategi. upaya pengendalian strategis untuk memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apakah asumsi-asumsi yang tepat dilakukan pada saat perumusan strategi?
- Apakah strategi yang diterapkan dengan benar?
- Apakah ada kebutuhan untuk mengubah strategi?
- Jika perubahan harus dibuat dalam strategi, maka sejauh apa?

95

Pengendalian operasional adalah proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian operasional bertujuan mengevaluasi kinerja organisasi, dan itulah mengapa digunakan begitu luas dalam organisasi. Kontrol operasional berfokus pada hasil tindakan strategis dan ditujukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi, SBU yang berbeda dan unit lainnya. Pengendalian operasional mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apakah kinerja organisasi sesuai dengan standar?
- Apakah sumberdaya organisasi digunakan dengan benar?
- Apa langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan penggunaan yang tepat dari sumberdaya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi?

6.5 Proses Evaluasi dan Pengendalian

Proses evaluasi dan pengendalian terdiri dari beberapa langkah, yang secara singkat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menetapkan standar kinerja
2. Mengukur kinerja aktual
3. Menganalisis varians
4. Mengambil tindakan korektif.

1. Menetapkan standar:

Para ahli strategi perlu menetapkan target kinerja standar dan batas toleransi dalam mencapai tujuan, strategi dan rencana implementasi. Standar dapat dibentuk dari segi kuantitas, kualitas, biaya dan waktu. Standar harus pasti dan mereka harus diterima karyawan. Dalam menempatkan proses kontrol dalam operasi, dua masalah dasar terlibat apa yang harus dikontrol dan bagaimana mengontrolnya. Masalah pertama terkait, untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersebut berdasarkan tingkat keberhasilan bisnis yang ditentukan. Isu kedua melibatkan penggunaan berbagai teknik kontrol.

Setiap fungsi dalam organisasi dimulai dengan rencana yang merupakan tujuan, sasaran, atau target yang ingin dicapai. Standar yang ditetapkan merupakan kriteria terhadap hasil aktual yang diukur. Para ahli strategi harus menetapkan target atau standar kinerja di semua bidang hasil utama dari organisasi. Daerah hasil kunci adalah daerah penting atau departemen organisasi seperti produksi, pemasaran, keuangan, kontrol kualitas, pengendalian persediaan, dll.

Untuk menetapkan standar untuk tujuan kontrol, penting untuk mengidentifikasi dengan jelas dan tepat hasil yang diinginkan. Presisi dalam pernyataan standar ini penting. Di banyak wilayah, ketepatan yang tinggi dimungkinkan. Namun, di beberapa daerah, standarnya lebih longgar. Standar mungkin tepat jika ditetapkan dalam jumlah-fisik, seperti volume

produk, jam kerja atau uang, seperti biaya, pendapatan, investasi. Standar juga mungkin dalam hal kualitatif yang mengukur kinerja. Setelah menetapkan standar, penting juga untuk memutuskan tentang tingkat pencapaian atau kinerja yang akan dianggap baik atau memuaskan. Ada beberapa karakteristik pekerjaan tertentu yang menentukan kinerja yang baik. Karakteristik penting yang harus dipertimbangkan ketika menentukan tingkat kinerja yang baik untuk beberapa operasi adalah: (i) output, (ii) biaya, dan (iii) sumberdaya.

Standar atau target khusus yang ditetapkan selama jangka waktu tertentu. periode dapat dibagi lagi menjadi sub-periode. Misalnya, jika periode kinerja adalah dari durasi satu tahun, dapat dibagi lagi menjadi periode triwulan atau tiga bulan, dengan target yang ditetapkan untuk masing-masing sub-periode.

2. Pengukuran kinerja

Langkah berikutnya adalah untuk mengukur kinerja aktual. Langkah ini melibatkan pengukuran kinerja pekerjaan terhadap standar kendali. Berkaitan dengan hal tersebut, manajer dapat meminta laporan kinerja karyawan. Kinerja aktual dapat diukur baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Kinerja aktual juga perlu diukur dari segi waktu dan faktor biaya. Kinerja individu / departemen diukur secara berkala. laporan yang diperlukan atau tabel siap untuk menunjukkan kinerja individu. Laporan dapat dibuat bagian yang bijaksana, aktivitas bijaksana, dan periode bijaksana. Kegiatan diarahkan untuk mencapai target yang direncanakan. kebijakan dan program yang diperlukan dikembangkan untuk mencapai target. Manajer membuat pengaturan sumberdaya yang dibutuhkan. Semua kegiatan tersebut diarahkan pada pemenuhan target yang direncanakan. kegiatan yang tidak diinginkan dihindari.

Pengukuran kinerja terhadap standar harus mempertimbangkan prediksi kondisi akan datang pada periode stimasi strategi dijalankan,

sehingga penyimpangan dapat dideteksi sebelum kejadian aktual dan dihindari dengan tindakan yang tepat.

Penilaian kinerja aktual atau yang diharapkan menjadi tugas yang mudah, jika standar ditentukan dengan benar dan metode pengukuran kinerja yang dapat dinyatakan dalam istilah fisik dan keuangan, seperti unit produksi, volume penjualan, keuntungan, dll dapat dengan mudah dan tepat terukur. Kinerja yang kualitatif dan tidak berwujud, seperti hubungan manusia, semangat karyawan, dll. Tidak dapat diukur secara tepat. Untuk tujuan tersebut, teknik seperti tes psikologi dan survei opini dapat diterapkan. Menurut Peter Drucker, untuk mengukur kinerja yang berwujud dan tidak berwujud, pengukuran harus (i) jelas, sederhana, dan rasional, (ii) relevan, (iii) perhatian langsung dan upaya, dan dapat diandalkan, dan dapat dimengerti tanpa interpretasi atau diskusi yang rumit.

19

3. Membandingkan kinerja dengan rencana:

Tahap ketiga proses pengendalian strategi adalah perbandingan kinerja aktual dan standar. Proses ini melibatkan dua langkah: (i) mencari tahu luas penyimpangan, dan (ii) mengidentifikasi penyebab penyimpangan tersebut. Setelah melakukan perbandingan kinerja aktual dengan standar, manajer perlu melihat penyimpangan. Misalnya, jika target penjualan merek tertentu adalah 10000 unit untuk jangka waktu tertentu dan penjualan aktual hanya 9000 unit, penyimpangan yang ada sejauh 1000 unit.

Manajemen mungkin memiliki informasi yang berkaitan dengan kinerja aktual, data, bagan, grafik dan laporan tertulis, selain pengamatan pribadi untuk menjaga dirinya tetap mengetahui tentang kinerja dalam segmen yang berbeda dari organisasi. Kinerja tersebut dibandingkan dengan standar untuk mencari tahu apakah berbagai segmen dan individu dari organisasi sedang berkembang ke arah yang benar.

Ketika standar tercapai, tidak ada tindakan manajerial lebih lanjut yang diperlukan dan proses kontrol. Namun, standar tidak dapat dicapai

dalam semua kasus dan seu level variasi mungkin berbeda dari satu kasus ke kasus lainnya. Tentu saja, manajemen perlu untuk menentukan apakah perlu ada batas variasi yang diizinkan. Bahkan, tidak boleh ada praktik yang seragam untuk menentukan variasi tersebut. Variasi tersebut tergantung pada jenis aktivitas. Kinerja yang sebenarnya kemudian dibandingkan terhadap target yang direncanakan. Dengan membandingkan, manajer dapat mengetahui kekurangan atau penyimpangan.

Ketika penyimpangan antara standar dan kinerja aktual berada di luar batas yang ditentukan, analisis dibuat dari penyebab penyimpangan tersebut. Untuk tujuan pengendalian dan perencanaan, memastikan penyebab variasi penting karena analisis tersebut membantu manajemen dalam mengambil tindakan kontrol yang tepat. Analisis ini akan menentukan penyebab yang dapat dikontrol oleh orang yang dimungkinkan. Dalam kasus seperti itu, orang yang bersangkutan akan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Namun, jika variasinya disebabkan oleh faktor tak terkendali, manajer tidak dapat bertanggung jawab dan tidak dapat mengambil tindakan apa pun.

Pengukuran kinerja, analisis penyimpangan dan penyebabnya mungkin tidak ada gunanya kecuali ini dikomunikasikan kepada orang yang dapat mengambil tindakan korektif. Komunikasi tersebut disajikan secara umum dalam bentuk laporan yang menunjukkan standar kinerja, kinerja aktual, penyimpangan antara keduanya, batas toleransi, dan penyebab penyimpangan. Secepatnya, laporan yang berisi informasi kontrol harus dikirim kepada orang yang kinerjanya diukur dan dikendalikan. Filosofi yang mendasari adalah bahwa orang yang bertanggung jawab atas suatu pekerjaan dapat memiliki pengaruh yang lebih baik pada hasil akhir dengan tindakannya sendiri.

4. Menemukan penyebab penyimpangan:

Penyimpangan dilaporkan kepada level manajerial yang lebih tinggi. Level manajerial yang lebih tinggi menganalisis penyebab penyimpangan.

Untuk tujuan ini, manajer dapat mengadakan diskusi yang diperlukan dengan staf fungsional. Misalnya, penyimpangan 1000 unit mungkin karena promosi yang buruk, anjloknya harga pasar, rendahnya distribusi dan sebagainya. Penyebab penyimpangan harus diidentifikasi.

Faktor penyebab adalah faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya pengembangan dalam suatu organisasi. Ini adalah variabel independen dan mempengaruhi kriteria intervensi dan melalui ini, kriteria hasil akhir. Misalnya, perumusan strategi dan pelaksanaannya mempengaruhi berbagai kriteria produk, pelanggan, dan personel. Hal ini pada gilirannya, mempengaruhi kriteria hasil akhir yang digunakan, umumnya, untuk mengukur kinerja bisnis. Manajer dapat mempelajari penyebab penyimpangan, terutama, ketika ada penyimpangan negatif. Misalnya, bisa ada kekurangan dalam penjualan. Hal ini mungkin karena salah satu alasan berikut:

- a) iklan yang buruk.
- b) hubungan agen rendah.
- c) Masalah kualitas produk.
- d) Masalah harga produk.
- e) Masalah distribusi produk.
- f) strategi pemasaran yang lebih baik dari pesaing, dll

Kriteria Intervensi adalah faktor-faktor yang tercermin sebagai keadaan internal organisasi. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor penyebab dan oleh karena itu, tidak dapat diubah secara independen kecuali dengan mengubah faktor-faktor penyebab; dalam hal ini jenis strategi dan implementasinya. Misalnya, sikap dan moral personel, kriteria intervensi, tidak dapat diubah kecuali ada perubahan yang sesuai dalam desain organisasi, sistem, dan pemimpin-semua elemen yang menjadi elemen implementasi strategi. Kriteria intervensi, umumnya dikelompokkan ke dalam tiga kategori: produk, pelanggan, dan personel. Daftar ilustratif kriteria intervensi diberikan di bawah ini:

- a. Kriteria Terkait Produk
 - 1) Kualitas dan kinerja produk
 - 2) Biaya dan harga produk
 - 3) Produk baru diperkenalkan
- b. Kriteria terkait pelanggan
 - 1) Pelayanan pelanggan
 - 2) Kepuasan pelanggan
 - 3) Kesetiaan pelanggan
- c. Kriteria terkait personil
 - 1) Menarik dan mempertahankan bakat manusia
 - 2) Kemampuan dan keterampilan personel
 - 3) Motivasi dan sikap karyawan untuk bekerja
- d. Kriteria Hasil Akhir
 - 1) Pertumbuhan Penjualan
 - 2) Pertumbuhan penjualan Saham
 - 3) Peningkatan aset
 - 4) Profitabilitas
 - 5) Nilai tambah
 - 6) Tingkat Pengembalian investasi
 - 7) Nilai Pemegang Saham
 - 8) Pembayaran dividen
 - 9) Harga pasar saham
 - 10) Kinerja sosial
 - 11) Kepuasan berbagai pemangku kepentingan.

Kriteria hasil akhir adalah faktor-faktor yang disebabkan oleh faktor penyebab dan campur tangan dan sering dalam hal kriteria di mana keberhasilan organisasi diukur. Faktor-faktor ini sangat tergantung dan, oleh karena itu, tidak dapat diubah kecuali dengan mengubah faktor-faktor yang bertanggung jawab untuk hal tersebut. Kriteria hasil akhir dikelompokkan dalam empat kategori: tingkat pertumbuhan, profitabilitas, nilai pemegang saham, dan kinerja sosial.

6. Mengambil Tindakan Korektif

Setelah mengidentifikasi penyebab penyimpangan, manajer perlu mengambil langkah-langkah korektif untuk memperbaiki penyimpangan. Pada kondisi tertentu, terdapat kebutuhan untuk mengkaji ulang tujuan dan sasaran, atau rencana, kebijakan dan standar. Langkah-langkah korektif harus diambil pada waktu yang tepat sehingga dapat mencapai tujuan.

Mengambil Tindakan Korektif merupakan langkah terakhir dalam proses kendali strategi yang mengharuskan tindakan harus dilakukan untuk mempertahankan tingkat kontrol yang diinginkan dalam sistem atau operasi. Dalam organisasi bisnis, kontrol otomatis tidak dapat ditetapkan karena keadaan yang ada adalah hasil dari begitu banyak faktor dalam lingkungan total. Demikian, beberapa tindakan tambahan diperlukan untuk mempertahankan kontrol, sebagai berikut:

- Peningkatan kinerja dengan mengambil tindakan yang sesuai jika kinerja tidak sesuai
- Mengatur ulang standar kinerja jika standar terlalu tinggi dan tidak realistis; atau
- Ubah tujuan, strategi, dan rencana jika tidak dapat diterapkan.

Misalnya untuk memperbaiki kekurangan dalam penjualan, langkah-langkah korektif dapat seperti:

- a) Korektif I ® untuk meningkatkan iklan.
- b) Korektif II ® untuk meningkatkan kualitas.
- c) Korektif III ® untuk meningkatkan dealer insentif, dll

Setelah, daftar langkah-langkah perbaikan disiapkan, manajer membuat analisis biaya-manfaat dari langkah-langkah korektif. Dia kemudian memilih yang langkah terbaik korektif layak. Langkah-langkah yang kemudian diimplementasikan.

Manajer perlu untuk meninjau langkah-langkah perbaikan untuk mengetahui apakah tindakan korektif yang diambil berada dalam posisi

untuk memperbaiki penyimpangan. Jika perlu, langkah-langkah perbaikan tambahan dapat diambil, atau target dapat ditetapkan lagi.

Pengendalian keuangan relevan untuk aspek-aspek operasi bisnis yang hasilnya dinyatakan dalam istilah keuangan. Pengendalian keuangan dilakukan pada level operasi serta pada tingkat organisasi keseluruhan meskipun teknik yang terlibat berbeda. Teknik pengendalian keuangan dikelompokkan ke dalam tiga kategori dari sudut pandang manajemen strategis:

- Kontrol anggaran,
- Analisis rasio keuangan, dan
- Pengembalian investasi.

Pengendalian anggaran berasal dari konsep dan penggunaan anggaran. Anggaran merupakan alat untuk perencanaan. Dengan demikian, kontrol anggaran adalah sistem yang menggunakan anggaran sebagai sarana untuk merencanakan dan mengendalikan seluruh aspek kegiatan organisasi atau bagiannya. Beberapa orang memperlakukan kontrol anggaran hanya sebagai teknik pengendalian biaya.

6.6 Pertanyaan untuk Evaluasi

37

1. Jelaskan apa yang dimaksud Evaluasi dan Pengendalian Strategi?
2. Jelaskan Karakteristik Evaluasi dan Pengendalian Strategi?
3. Jelaskan Pentingnya Evaluasi dan Pengendalian Strategis?
4. Apakah perbedaan Pengendalian Strategis dan Pengendalian Operasional?
5. Jelaskan langkah-langkah dalam Proses Evaluasi dan Pengendalian Strategi?

DAFTAR PUSTAKA

- 89
Alfred D Chandler Jr. (1962/1998), *Strategy and Structure. Chapters in History of American Industrial Enterprise* (MIT Pres).
- Ansoff, H. I., (1966), *Management Strategie*, Munchen, Verl Moderne Industrie
- Anthony & Govindarajan (2000), *Management Control System*. New York, McGraw Hill. 68
- Bain, J.S. (1951). Relation of Profit to Industry Concentration: American Manufacturing 1936-1940. *Quarterly Journal of Economics* 65, (1951): 293-324.
- 41
Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- 100
Bennis, W., dan Nanus, B., (1985), *Leaders: Strategic for Taking Charge*, Edisi ke-1, New York: Harper and Row
- 14
Brynjolfsson, E., McAfee, A., & Spence, M. (2014). New World Order: Labor, Capital, and Ideas in the Power Law Economy. Diakses di: <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2014-06-04/new-world-order>
- 77
Burke dan Cooper, P. (2006). The new world of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16 83–85
- 81
Curado, (2006). The Knowledge Based-View Of The Firm: From Theoretical Origins To Future Implications. *Working Paper 1/*

- 14
Gershenfeld, N., & Vasseur, J. P. (2014). As Objects Go Online: The Promise (and Pitfalls) of the Internet of Things. Diakses di: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2014-02-12/objects-go-online>
- 88
Glueck, William F. dan Jauch, Lawrence R., (1984), *Strategic Management and Business Policy*, Edition 3, New York, MCGraw Hill.
- 43
Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Grant, R. M. (1996b). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- 14
Höller, J., et al. (2014). *From Machine-to-Machine to the Internet of Things: Introduction to a New Age of Intelligence* (1st ed.). Amsterdam: Elsevier
- 46
Hoopes, D.G. Madsen, T.L. Walker, G. (2003) Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 889–902.
- 14
Jee, Y.-S. (2017). Exercise rehabilitation in the fourth industrial revolution. *Journal of Exercise Rehabilitation*, 13(3), 255-256.
<https://doi.org/10.12965/jer.1735012.506>
- 110
KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia (online) tersedia di kbbi.kemendikbud.go.id
- Merriam Webster Dictionary, tersedia di <http://www.merriam-webster.com>
- 59
Oliver, R.W., (2001) Real Time Strategy: What is Strategy, Anyway?. *Journal of Business Strategy* 22(6), 7-10
- Porter, M. E., (1995). *On Competition*. Harvard Business Review Book

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Samodra, N., KA, (2018), *Penyiapan Menghadapi Basis Revolusi Industri 4.0*. Paper disajikan dalam rangka Seminar Penerapan Teknologi Konstruksi dengan Tema Penyiapan Air Baku untuk Mendukung Pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus Mandalika, yang diselenggarakan oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Provinsi NTB, bertempat di Aula Graha Abdurrahim Universitas Islam Al Azhar, di Mataram tanggal 21 Maret 2018.

62 Schwab, K. (2015). *The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond*. Diakses di: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>.

42 Teece, D. J, Pisano, G., & A. Shuen (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal* Vol. 18, No.7, pp.509-33.

Tokuda, A. (2005) *The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm*. *Institute of International Relations and Area Studies, Ritsumeikan University*

58 Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledgeera. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.

91 Weihrich, H., dan Koontz, H, (2005), *Management: A Global Perspective*, New York, MCGraw Hill.

70 Xu, M., Jeanne M. David & Suk Hi Kim., (2018), *The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges*. *International Journal of Financial Research* 9(2), 90-113

32 Yukl, G. (2007). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Leadership in Organizations*, 3rd Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prenhallindo.

Buku

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

13%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.scribd.com Internet Source	1%
2	docslide.net Internet Source	1%
3	noviawulandari.blogspot.com Internet Source	1%
4	library.binus.ac.id Internet Source	1%
5	Submitted to Universitas Sebelas Maret Student Paper	1%
6	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	1%
7	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	1%
8	id.scribd.com Internet Source	1%
9	id.123dok.com Internet Source	<1%

10	Internet Source	<1 %
11	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
12	es.scribd.com Internet Source	<1 %
13	edoc.site Internet Source	<1 %
14	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
15	dokumen.tips Internet Source	<1 %
16	pamungkas2594.blogspot.com Internet Source	<1 %
17	jp.feb.unsoed.ac.id Internet Source	<1 %
18	g637.wordpress.com Internet Source	<1 %
19	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
20	repository.unib.ac.id Internet Source	<1 %
21	contohdanfungsi.blogspot.com Internet Source	<1 %
22	repository.unpas.ac.id	

Internet Source

<1 %

23

www.damandiri.or.id

Internet Source

<1 %

24

Submitted to Surabaya University

Student Paper

<1 %

25

Submitted to Universitas Jenderal Soedirman

Student Paper

<1 %

26

eprints.undip.ac.id

Internet Source

<1 %

27

hubunganagamadannegara.blogspot.com

Internet Source

<1 %

28

strategicjournalsreview.blogspot.com

Internet Source

<1 %

29

www.pemegangsaham.com

Internet Source

<1 %

30

informasiterbarublog.blogspot.com

Internet Source

<1 %

31

wahyumirza.blogspot.com

Internet Source

<1 %

32

Submitted to iGroup

Student Paper

<1 %

33

rijalstiebima.blogspot.com

Internet Source

<1 %

34

Submitted to Universitas Muhammadiyah

Surakarta

Student Paper

<1 %

35

eda601.weblog.esaunggul.ac.id

Internet Source

<1 %

36

es.slideshare.net

Internet Source

<1 %

37

**Submitted to Program Pascasarjana
Universitas Negeri Yogyakarta**

Student Paper

<1 %

38

losdiy.or.id

Internet Source

<1 %

39

rocketmanajemen.com

Internet Source

<1 %

40

lontar.ui.ac.id

Internet Source

<1 %

41

eprints.brighton.ac.uk

Internet Source

<1 %

42

bazybg.uek.krakow.pl

Internet Source

<1 %

43

openaccess.city.ac.uk

Internet Source

<1 %

44

repository.radenintan.ac.id

Internet Source

<1 %

45

pt.scribd.com

Internet Source

<1 %

46	mpira.ub.uni-muenchen.de Internet Source	<1 %
47	keykemas.blogspot.com Internet Source	<1 %
48	eprints.stainkudus.ac.id Internet Source	<1 %
49	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1 %
50	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	<1 %
51	www.me.polban.ac.id Internet Source	<1 %
52	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	<1 %
53	Submitted to Universitas Dian Nuswantoro Student Paper	<1 %
54	adoc.tips Internet Source	<1 %
55	sdm12345.blogspot.com Internet Source	<1 %
56	Submitted to Politeknik Negeri Jember Student Paper	<1 %
57	ahdasaifulaziz.blogspot.com Internet Source	<1 %

58	officineeinsteineu.eu Internet Source	<1%
59	Submitted to University of Northampton Student Paper	<1%
60	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	<1%
61	text-id.123dok.com Internet Source	<1%
62	Mykhailo Poliakov, Sergii Morshchavka, Oksana Lozovenko. "Developing Students' Skill to Identify Properties of Cognitive Control Systems", International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP), 2018 Publication	<1%
63	Submitted to Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Student Paper	<1%
64	erfanrosyadi.blogspot.com Internet Source	<1%
65	muhammadlukmanulhakim46.blogspot.com Internet Source	<1%
66	jurnal.wicida.ac.id Internet Source	<1%
67	ratnadeviana16.blogspot.com Internet Source	<1%

68

Internet Source

<1 %

69

m.transformasi.net

Internet Source

<1 %

70

Submitted to University of Liverpool

Student Paper

<1 %

71

www.accounting-corner.com

Internet Source

<1 %

72

manager-mad.blogspot.com

Internet Source

<1 %

73

Submitted to Syiah Kuala University

Student Paper

<1 %

74

jurnalskripsi.com

Internet Source

<1 %

75

if.unpas.ac.id

Internet Source

<1 %

76

novy21b.blogspot.com

Internet Source

<1 %

77

onlinelibrary.wiley.com

Internet Source

<1 %

78

docplayer.info

Internet Source

<1 %

79

www.slideshare.net

Internet Source

<1 %

80

perkembanganmanajemen.blogspot.com

Internet Source

<1 %

81

Submitted to University of Lancaster

Student Paper

<1 %

82

anzdoc.com

Internet Source

<1 %

83

media.neliti.com

Internet Source

<1 %

84

docobook.com

Internet Source

<1 %

85

repository.uinjkt.ac.id

Internet Source

<1 %

86

Submitted to Universitas Kristen

Student Paper

<1 %

87

vdocuments.site

Internet Source

<1 %

88

journals.sagepub.com

Internet Source

<1 %

89

research.omicsgroup.org

Internet Source

<1 %

90

Submitted to UIN Sunan Gunung Djati
Bandung

Student Paper

<1 %

91

openscienceonline.com

Internet Source

<1 %

92	Submitted to Pasundan University Student Paper	<1 %
93	thisbloggadafi.blogspot.com Internet Source	<1 %
94	padilatul1990.blogspot.com Internet Source	<1 %
95	priyansya.blogspot.com Internet Source	<1 %
96	blog.ub.ac.id Internet Source	<1 %
97	Submitted to Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung Student Paper	<1 %
98	kseiprogres.com Internet Source	<1 %
99	bukuamanah.blogspot.com Internet Source	<1 %
100	sk.sagepub.com Internet Source	<1 %
101	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1 %
102	agrise.ub.ac.id Internet Source	<1 %
103	a-research.upi.edu Internet Source	<1 %

104	repository.its.ac.id Internet Source	<1 %
105	orinatalie.blogspot.com Internet Source	<1 %
106	www.caturyogam.info Internet Source	<1 %
107	www.ongsono.com Internet Source	<1 %
108	Dewi Dewi. "STRATEGI PENDAYAGUNAAN ZAKAT PRODUKTIF UNTUK PEMBERDAYAAN KESEJAHTERAAN MUSTAHIQ", Jurnal Penelitian Agama, 2017 Publication	<1 %
109	Submitted to Sekolah Ciiputra High School Student Paper	<1 %
110	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1 %
111	Submitted to STIE Perbanas Surabaya Student Paper	<1 %
112	turipanam.blogspot.com Internet Source	<1 %
113	ypwlins.blogspot.com Internet Source	<1 %
114	www.upfim.edu.mx Internet Source	<1 %

115	zombiedoc.com Internet Source	<1 %
116	Submitted to Universiti Utara Malaysia Student Paper	<1 %
117	kombinasi.net Internet Source	<1 %
118	www.indowebby.com Internet Source	<1 %
119	insaniin.blogspot.com Internet Source	<1 %
120	fr.scribd.com Internet Source	<1 %
121	hobitiduur.blogspot.com Internet Source	<1 %
122	islamicmarkets.com Internet Source	<1 %
123	vinikartika.blogspot.com Internet Source	<1 %
124	Submitted to Padjadjaran University Student Paper	<1 %
125	ejournal.unesa.ac.id Internet Source	<1 %
126	wa-iki.blogspot.com Internet Source	<1 %
127	ec.europa.eu	

Internet Source

<1 %

128

younghrd.blogspot.com

Internet Source

<1 %

129

nailasuhada-m.blogspot.com

Internet Source

<1 %

130

Submitted to Tarumanagara University

Student Paper

<1 %

131

ar.scribd.com

Internet Source

<1 %

132

Submitted to Sultan Agung Islamic University

Student Paper

<1 %

133

nasikhachae.blogspot.com

Internet Source

<1 %

134

marketingnull.blogspot.com

Internet Source

<1 %

135

documents.mx

Internet Source

<1 %

136

staffnew.uny.ac.id

Internet Source

<1 %

137

repositori.uin-alauddin.ac.id

Internet Source

<1 %

138

etheses.uin-malang.ac.id

Internet Source

<1 %

139

yourenola.blogspot.com

Internet Source

<1 %

140

smjugm2013.wordpress.com

Internet Source

<1 %

141

Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim
Malang

Student Paper

<1 %

142

Submitted to Udayana University

Student Paper

<1 %

143

Colfer C.J.P., Capistrano D., eds.. "Politik
desentralisasi: hutan, kekuasaan dan rakyat",
Center for International Forestry Research
(CIFOR), 2006

Publication

<1 %

144

b-irwan.blogspot.com

Internet Source

<1 %

145

4improvement.one

Internet Source

<1 %

146

amallia-khairaputri.blogspot.com

Internet Source

<1 %

147

Sri Rahayu, Endang Setiowati, Amelita Lusita,
Diaz Pranita, Priyanto Priyanto, Rahmi
Setiawati, Devi Rahmawati. "STUDI AWAL
PERUMUSAN INDIKATOR EVALUASI
STRATEGI KOMUNIKASI PEMASARAN 12
DESTINASI WISATA DI JAKARTA UTARA",
Jurnal Vokasi Indonesia, 2016

<1 %

148 ria-teorimotivasi-ria.blogspot.com <1 %
Internet Source

149 Submitted to Trisakti University <1 %
Student Paper

150 farabisuhud.blogspot.com <1 %
Internet Source

151 www.cs.utdallas.edu <1 %
Internet Source

152 Submitted to Politeknik Negeri Bandung <1 %
Student Paper

153 Submitted to Universitas Terbuka <1 %
Student Paper

154 Submitted to President University <1 %
Student Paper

155 Sitorus S., Levang P., Dounias E., Mamung D., Abot D.. "Potret Punan Kalimantan Timur: sensus Punan 2002-2003", Center for International Forestry Research (CIFOR), 2004 <1 %
Publication

156 Submitted to Universitas Negeri Makassar <1 %
Student Paper

157 Submitted to STIKOM Surabaya <1 %
Student Paper

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

Buku

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82

PAGE 83

PAGE 84

PAGE 85

PAGE 86

PAGE 87

PAGE 88

PAGE 89

PAGE 90

PAGE 91

PAGE 92

PAGE 93

PAGE 94

PAGE 95

PAGE 96

PAGE 97

PAGE 98

PAGE 99

PAGE 100

PAGE 101

PAGE 102

PAGE 103

PAGE 104

PAGE 105

PAGE 106

PAGE 107

PAGE 108

PAGE 109

PAGE 110

PAGE 111

PAGE 112

PAGE 113

PAGE 114

PAGE 115

PAGE 116

PAGE 117

PAGE 118

PAGE 119

PAGE 120

PAGE 121

PAGE 122

PAGE 123

PAGE 124

PAGE 125

PAGE 126

PAGE 127

PAGE 128

PAGE 129

PAGE 130

PAGE 131

PAGE 132

PAGE 133

PAGE 134

PAGE 135

PAGE 136

PAGE 137

PAGE 138

PAGE 139

PAGE 140

PAGE 141

PAGE 142

PAGE 143

PAGE 144

PAGE 145

PAGE 146

PAGE 147

PAGE 148

PAGE 149

PAGE 150

PAGE 151

PAGE 152

PAGE 153

PAGE 154

PAGE 155

PAGE 156

PAGE 157

PAGE 158

PAGE 159

PAGE 160

PAGE 161

PAGE 162

PAGE 163

PAGE 164

PAGE 165

PAGE 166

PAGE 167
