**KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGI**

(Basic Concepts of Strategic Management)

* 1. **Studi Manajemen Strategis**

**Manajemen Strategis** adalah serangkaian keputusan dan tindakan menejerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis melipui pengamatan lingkungan (Eksternal dan Internal), perumusan strategi (perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Studi manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang eksternal dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, menajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang. Kebijakan bisnis, sebaliknya bereriontasi pada manajemen umum dan cenderung melihat kedalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktifitas fungsional dalam perusahaan. Kebijakan bisnis lebih memfokuskan pada pemanfaatan aset perusahaan secara efisien. Manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan serta tekanan strategis. Oleh karena itu, istilah manajemen strategis biasanya menggantikan istilah kebijakan bisnis sebagai suatu nama bidang ilmu.

**Tahapan Manajemen Strategis**

Sebagai manajer puncak dalam menghadapi perubahan dunia, manajemen strategis dalam perusahaan akan berkembang melalui empat tahap berikut :

* *Tahap 1*. Perencanaan keuangan dasar : mencari pengendalian operasional yang lebih baik melalui pemenuhan anggaran
* *Tahap 2*. Perencanaan berbasis peramalan : mencari perencanaan yang efektif untuk pertumbuhan dengan metode peramalan masa yang akan datang, melebihi dari tahun berikutnya.
* *Tahap 3*. Perencanaan berorientasi keluar (perencanaan strategis ) : mencari cara untuk meningkatkan respon terhadap pasar dan persaingan dengan mencoba berpikir secara strategis.
* *Tahap 4*. Manajemen strategis : mencari cara untuk mengelola semua sumber daya guna mengembangkan keunggulan kompetitif dan membantu menciptakan kesuksesan dimasa yang akan datang.

# . Manfaat Manajemen Strategis

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa manajemen strategis memperbaiki kinerja lebih sering dibandingkan jika tanpa perubahan. Tercapainya kesesuaian antara lingkungan organisasi dan strategi, struktur serta proses organisasi, berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Dalam tinjauan terhadap 50 buah perusahaan di berbagai negara dari berbagai industri diungkapkan bahwa tiga buah manfaat utama manajemen strategi adalah :

* Menetapkan kejelasan visi perusahaan
* Lebih memfokuskan pada apa yang penting secara strategi
* Meningkatkan pemahaman akan cepatnya perubahan lingkungan
  1. **Globalisasi : Suatu Tantangan Manajemen Strategis**

Untuk mencapai skala ekonomi yang diperlukan untuk mendapatkan biaya murah, dan selanjutnya harga murah, diharuskan untuk menjadi kompetitif, perusahaan mulai berfikir mengenai pasar global daripada pasar nasional. Nike dan Reebok sebagai contohnya mengembangkan produk sepatu atletiknya diberbagai negara di Asia untuk dijual di semua belahan benua. Daripada menggunakan sebuah divisi internasional untuk mengelola semua hal diluar negara induk, perusahaan besar mulai menggunakan struktur matrik dengan unit produknya bertalian dengan unit negara asal dan kawasan. Penugasan internasional mulai dianggap sebagai kunci bagi seseorang untuk mencapai posisi top manajemen.

Karena semakin banyak perusahaan global, manajemen strategi menjadi suatu cara yang sangat penting untuk tetap dapat mengikuti perkembangan internasional dan menempatkan posisi perusahaan atas keuntungan kompetitif jangka panjang.

* 1. **Pembentukan Organisasi Pembelajaran**

Fleksibilitas strategi menurut komitmen jangka panjang untuk perkembangan dan pemilihan sumber daya kritis. Hal tersebut juga menuntut perusahaan untuk menjadi organisasi pembelajaran, suatu organisasi cekatan dalam menciptakan, mendapatkan dan menyebarluaskan pengetahuan dan dalam memodifikasi perilaku sebagai refleksi dari pengetahuan dan dalam organisasi pembelajaran menguasai empat aktivitas berikut :

* Pemecahan masalah secara sistimatis
* Mengadakan uji coba pendekatan baru
* Belajar dari pengalaman mereka sendiri dan dari sejarah masa lalu dan juga dari pengalaman organisasi lain
* Menyebarkan pengetahuan dengan cepat dan efisien dalam organisasi.
  1. **Elemen Dasar Manajemen Strategis**

Pengamatan Formulasi Penerapan Evaluasi dan

Lingkungan Strategi Strategi Pengendalian

Gambar 1.1. Komponen Dasar Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar :

1. Pengamatan lingkungan
2. Perumusan strategi
3. Implementasi strategi
4. Evaluasi dan pengendalian strategi

Implementasi

Strategi

Pedoman Pengambilan Keputusan

Misi

Perencanaan untuk mencapai tujuan dan misi

Hasil apa yang disempurnakan dan kapan

Alasan Keberadaan Perusahaan

Tujuan

Tujuan

Strategi

Formulasi

Strategi

**Externa**l

Perubahan

Lingkungan

Pada

Umumnya

Melakukan

Analisis

Lingkungan

Industri

**Internal**

Alur Perintah

(komando)

Budaya

Peluang-Peluang (Harapan)

Yang dapat dipercaya

Sumberdaya-Sumberdaya,Harta Kekayaan (Asset), Keterampilan,

Persaingan,

Pengetahuan

Pengamatan Lingkungan

Urutan Langkah2 yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan

Biaya Program

Aktivitas2

Yang membutuhkan

Perencanaan yang matang

Kebijakan

Program2

Anggaran

Prosedur

Proses monitoring

Kinerja dan perbaikan kegiatan

Evaluasi dan Pengendalian

Kinerja

Umpan balik/pembelajaran

Gambar 1.3. Variabel-Variabel

Lingkungan

Lingkungan Sosial

Perubahan

Lingkungan

Industri

Sosial budaya Perubahan

Ekonomi

Pemegang Supplier

saham

Lingkungan Internal

Pemerintah

Special

Groups Struktur,

Budaya, Tenaga Kerja/

Pelanggan Sumberdaya Serikat Pekerja

Kreditur Pesaing

Asosiasi

Perubahan Perdagangan Perubahan

Politik Communities Teknologi

**Perumusan Strategi**

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan perusahaan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

**Misi**

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefenisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengindentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan. Misi memberitahukan siapa kita dan apa yang kita lakukan.

Misi dapat ditetapkan secara sempit atau secara luas.Sebagai contoh penetapan misi secara luas oleh perusahaan : melayani kepentingan pemilik saham, pelanggan, dan karyawan. Pernyataan misi secara luas tersebut meluaskan jangkauan aktivitas organisasi untuk memasukan banyak tipe dan produk atau jasa, pasar, tetapi gagal dalam mengindentifikasikan secara jelas produk atau jasa mana yang ingin ditekankan. Sebaliknya, pernyataan misi secara sempit menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi, misi ini juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan produk atau jasa yang ditawarkan.

## Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memngkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

Istilah sasaran (goal) sering rancu dengan istilah tujuan (objetive). Sasaran adalah pernyataan yang berisi satu harapan yang akan diselesaikan tanpa perhitungan apa yang akan dicapai dan tidak ada penjelasan waktu penyelesaian.

Beberapa bidang dimana perusahaan perlu membuat sasaran dan tujuan adalah :

* Profitabilitas (laba bersih)
* Efisiensi (biaya rendah, dll)
* Pertumbuhan (kenaikan pada aset total, penjualan,dsb)
* Kekayaan pemegang saham (deviden ditambah apresiasi harga saham)
* Menciptakan produk untuk kepuasan

## Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Perusahaan bisnis biasanya memiliki tiga level strategi :

1. **Strategi Korporasi**, Menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk. Strategi komporasi merupakan salah satu dari stabilitas, pertumbuhan dan pengurangan.
2. **Strategi Bisnis,** biasanya dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis merupakan salah satu dari overall kompetitif dan kooperatif strategi.
3. **Strategi Fungsional,** menekankan terutama pada sumber daya produktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada disekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompensasi mereka guna memperbaiki kinerja.

### Kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan tersebut memastikan bahwa karyawan diseluruh organisasi mengambil keputusan dan tindakan yang mendukung misi, tujuan dan strategi perusahaan.

## 1.4.3. Implementasi Strategi

Adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembngan program, anggaran dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastis pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasikan strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

## Program

Adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restruturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

## Anggaran

Adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Banyak perusahaan meminta persentase yang pasti dari tingkat pengembalian investasi yang biasa disebut tingkat rintangan, sebelum manajemen menyetujui suatu program. Hal ini untuk memastikan bahwa program baru tersebut akan secara signifikan menambah kinerja laba perusahaan yang bernilai bagi pemegang saham.

## Prosedur

Kadang-kadang disebut *Standar Operating Procedure (SOP)* adalah langkah-langkah atau tehnik-tehnik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

## Evaluasi dan Pengendalian

Adalah proses yang dilaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer disemua level menggunakn informasi hasil untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan menolong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

**Pengambilan keputusan Strategi**

Ciri khusus manajemen strategis adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis. Pengertian strategis menurut **Milkovich (1994:115)** menyatakan bahwa : *“Strategy sets long-term direction. It integrates decition and direct term toward spesific goals”*

Strategi berarti arahan jangka panjang yang merupakan keputusan terintegrasi dan terarah kepada tujuan yang spesifik.

**Proses pengambilan Keputusan Strategi**

Keputusan strategi dapat diambil melalui mode wirausaha, adaptif dalam situasi tertentu. Dalam kebanyakan situasi, mode perencanaan yang termasuk didalamnya elemen dasar proses manajemen strategis, menyediakan pendekatan rasional dan lebih baik untuk pengambilan keputusan. Mode perencanaan tidak saja lebih anatik dan lebih politis dibadingkan dengan mode lain, tetapi lebih cocock digunakan dalam lingkungan yang kompleks dan berubah. Terdapat delapan langkah yang saling berhubungan dalam proses pengambilan keputusan strategis tersebut , yaitu :

1. Evaluasi hasil kinerja perusahaan saat ini dalam hal :
2. Tingkat pengembalian investasi, profitabilitas dan sebaginya
3. Misi, tujuan, dan strategi serta kebijakan saat ini
4. Pemeriksaan dan evaluasi terhadap manajer strategi perusahaan, yaitu dewan komisaris dan manajemen puncak
5. Pengamatan lingkungan eksternal untuk mencari faktor-faktor strategis yang merupakan kesempatan dan ancaman
6. Pengamatan lingkungan internal perusahaan untuk menemukan faktor-faktor strategis yaitu kekuatan dan kelemahan
7. Menganalisa faktor-faktor strategis (SWOT) untuk :
8. Menunjukan dengan tepat masalah yang ada
9. Meninjau dan merevisi misi dan tujuan jika diperlukan
10. Membuat, mengevaluasi, dan menyeleksi strategi alternatif terbaik berdasarkan analisis yang dilakukan pada langkah 5
11. Mengimplementasikan strategi yang dipilih dengan membuat program, anggaran dan prosedur
12. Mengevaluasi strategi yang diimplementasikan dengan menggunakan sistem umpan balik, dan mengendalikan berbagai aktivitas untuk memastikan penyimpangan minimal dari mereka rencanakan.