

Dr. Fitri Lukiastuti, SE., M.M.

Muliawan Hamdani, SE., Msi.

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ORGANISASI



Dr. Fitri Lukiastuti, SE., MM.
&
Muliawan Hamdani, SE., Msi.

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ORGANISASI

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ORGANISASI

oleh: Dr. Fitri Lukiastuti, SE., MM. & Muliawan Hamdani, SE., Msi.

© All rights reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Desain Sampul: Kori Awalamsyah

Tata Letak: Tri Admojo

Penyunting: Tim Redaksi CAPS

Diterbitkan oleh:

CAPS

Kav. Madukismo No. 9 RT 13/02

Seturan Utara, Sleman, Yogyakarta 55281

Telp. (0274) 489032, Faks. (0274) 7103084

Email: medipressgroup@yahoo.com

Dr. Fitri Lukiastuti, SE., MM. & Muliawan Hamdani, SE., Msi.

Manajemen Strategik dalam Organisasi

- Cet. 1 - Yogyakarta:

CAPS, 2011, viii + 124 hlm, 15 x 23 cm

ISBN (13) 978-602-99419-0-6

I. Organizations & Management

I. Judul

II. Tim Redaksi CAPS

506

Distributor tunggal:

PT. BUKU SERU

Jl. Kelapa Hijau No. 22 RT 006/03

Kelurahan Jagakarsa, Kecamatan Jagakarsa

Jakarta 12620

Telp. (021) 7888-1850

Faks. (021) 7888-1860

Cetakan Pertama, 2011

DAFTAR ISI

Kata Sambutan	v
Kata Pengantar	viii
Bab 1 Beberapa Pokok Pemikiran Awal Tentang Manajemen Strategis	1
Bab 2 Komponen Pembentuk Manajemen Strategik	13
Bab 3 Pengambilan Keputusan Strategik	21
Bab 4 Analisis dan Diagnosis Lingkungan (Suatu Langkah yang Urgen)	37
Bab 5 Beberapa Alternatif Strategi Utama yang Mungkin Ditetapkan	53
Bab 6 Pengembangan Alternatif Strategi Utama	64
Bab 7 Pilihan Strategi	73
Bab 8 Beberapa Alat Bantu untuk Melakukan Pilihan Strategi Lainnya	81
Bab 9 Pengelolaan Sumber Daya dan Organisasi	94
Bab 10 Faktor Penentu Kuatnya Daya Saing Internasional	107
Bab 11 Para Perumus Keputusan Strategik	119
Bab 12 Pentingnya Peran Serta dalam Organisasi	122
Daftar Pustaka	124

KATA PENGANTAR

AKHIRNYA tuntas sudah upaya penulisan karya kecil ini. Setelah melewati hari-hari sibuk dan melelahkan, mencari celah-celah waktu di tengah kesibukan yang datang dan pergi tiada henti, serta mencurahkan tenaga yang masih tersisa, suatu bentuk karya tulis yang sudah pasti masih harus banyak penyempurnaan ini mampu kami hadirkan.

Manajemen Strategik dalam Organisasi. Demikianlah judul buku ini. Di dalamnya, berbagai pengetahuan mengenai peran manajemen strategis, lingkungan pembentuk strategis, beberapa alternatif strategi yang harus diterapkan, pengelolaan sumber daya dalam organisasi, kepemimpinan dan lain sebagainya, dikaji. Sekalipun seluruh isi yang ditampilkan dalam buku ini sudah barang tentu tidak akan mampu memberikan pengetahuan secara holistik, setidaknya ia mampu membuka cakrawala wawasan mengenai bagaimana suatu organisasi harus dikelola dan juga bagaimana strategi dijadikan penopang kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kami sendiri benar-benar mengharapkan saran dan masukan yang berguna demi makin baiknya isi buku sederhana ini.

Besar harapan kami bahwa buku ini memberikan sesuatu yang bermanfaat bagi siapa saja yang merasa tertarik untuk menggali pengetahuan.

Penulis

BAB I	Beberapa Pokok Pemikiran Awal Tentang Manajemen Strategis
----------	--

1.1 Pendahuluan

PT. Pringgodani Silver Valeri, perusahaan pakaian jadi yang berlokasi di Rungkut Surabaya Industri Estate tengah menghadapi tantangan yang serius yang justru berasal dari keberhasilan yang tengah dicapai. Memang benar bila sementara pihak menyatakan bahwa perusahaan ini telah mengalami *booming* permintaan sekaligus keuntungan sekaligus berkah yang tak terduga dari krisis perekonomian yang melanda Negara ini. Sekalipun secara absolute nilai ekspor tidak bertambah, keuntungan dalam satuan rupiah, telah meningkat tajam. Apalagi, berkat lobinya yang intensif dengan berbagai calon pembeli luar negeri yang terjalin oleh Drs. Handoko Citro Waskito, M. B. A.-direktur pemasaran alumnus San Diego State University program studi *Internasional Marketing*- cakupan dan jumlah rekanan semakin meluas. Sebelumnya, para pembeli produk garmen PT. Pringgodani Silver Valeri ini hanya berasal dari Negara-negara teluk seperti halnya Qatar, Bahrain, Oman dan Kuwait dan beberapa Negara di kawasan Eropa Barat. Semisal Inggris, Jerman, serta Prancis. Sekarang, para importir dari Negara-negara pecahan Uni Soviet semisal Rusia, Kazakhtan, Ukraina, Uzbekistan, dan Georgia ikut pula menambah kesibukan urusan *freight forwarding* PT. Pringgodani Silver Valery, di samping Afrika Selatan, Maroko serta Aljazair.

Sungguhpun demikian, keberhasilan yang diraihinya itu pastilah tidak akan selamanya berlangsung. Dinamika internal perusahaan sertagerak laju perekonomian dunia yang acapkali diwarnai oleh ketidakpastian akan memaksa perusahaan ini untuk bekerja keras. Perusahaan ini menginginkan agar kemajuan yang secara nyata salah satunya tercermin melalui grafik volume penjualan tetap mampu dipertahankan bahkan ditingkatkan secara berkesinambungan. Apalagi, dalam kenyataannya. PT. Pringgodani Silver Valery bukanlah pelaku yang bermain sendirian di pasar. Ada banyak perusahaan lain baik berasal dari dalam maupun dari luar negeri yang berusaha menyaingi bahkan melebihi keberhasilan yang dicapainya.

Bagaimana direksi PT. Pringgodani Silver Valery berupaya sedemikian rupa sehingga mampu mempertahankan apa yang telah dicapai sebagaimana yang terpaparkan di atas hanyalah suatu permisalan. Intinya adalah bagaimana direksi perusahaan itu menginginkan sesuatu bentuk kemenangan. Mereka mengharapkan tercapainya suatu tujuan. Para direksi PT. Pringgodani Silver Valery ingin agar keuntungan yang tengah mereka nikmati tidak berakhir dalam waktu yang singkat.

Sudah barang tentu, satu tujuan memerlukan serangkaian upaya untuk meraihnya. Para ahli mengatakan bahwa untuk itu diperlukan beberapa hal yang dipandang sebagai syarat yakni sumber daya manusia, manajemen, peralatan, dana, cara dan kepandaian meramu strategi. Untuk yang terakhir disebutkan, yakni strategi, menjadi penting karena merupakan aspek kunci yang bisa dikatakan memiliki daya determinasi yang tinggi. Aspek kunci yang memiliki kekuatan untuk menentukan. Dalam artian bahwa apabila strategi dirumuskan secara baik, maka pencapaian tujuan akan membuahkan hasil yang bagus pula. Sebaiknya, manakala strategi salah dirancang, bayang-bayang kegagalan muncul lebih cepat.

Berkenaan dengan segala hal yang dianggap terkait dengan strategi dan pengambilan keputusan inilah, kita berusaha mengkajinya melalui berbagai wacana teoritis dalam Manajemen Strategik. Paparan awal yang singkat ini mencoba mengulas beberapa pemikiran konseptual mendasar yang relevan dengannya.

1.2 Manajemen Strategik Sebagai Suatu Bidang Kajian yang Menyeluruh

Sebagaimana diuraikan di atas, strategi merupakan salah satu hal penting karena ia memberikan landasan untuk mencapai suatu tujuan dalam berbagai bentuk. Disadari atau tidak, ia mempunyai andil dalam setiap pengambilan keputusan manajerial dan juga secara teoritis menjadi suatu hal yang tak bisa dipisahkan dari setiap ilmu manajemen. Oleh karena itu, Manajemen Strategik (*strategic manajemen*), perencanaan secara komprehensif (*comprehensive planning*) atau apa sajalah nama yang diberikan untuknya perlu dikaji seksama.

Ia berusaha mengintegrasikan seluruh cabang manajemen dalam kesatuan yang selaras guna mencapai suatu tujuan besar yang disepakati bersama. Menurut John Andrew Pearce dan Richard Benjamin Robinson, Manajemen Strategik merupakan "Ilmu yang mengkaji kumpulan keputusan dan tindakan sebagai hasil dari penerapan rencana guna mencapai tujuan suatu perusahaan." Berdasarkan namanya, kita dapat menyatakan bahwa strategi merupakan tumpuan utama bidang kajian ini. Strategi itu sendiri berasal dari istilah Yunani, *strategos*, yang memiliki arti harfiah "jenderal". Sehingga, secara harfiah pula, strategi dimaknai sebagai seni berperang para jenderal yang memimpin suatu peperangan. Sebagaimana dikatakan oleh Robert Ernest Wood, Ketua Dewan Komisaris Sears, Roebuck & Co, dalam satu segi, bisnis atau usaha merupakan medan pertempuran. Dalam pengertian kekinian, strategi terkait erat dengan bagaimana manajemen puncak suatu organisasi atau perusahaan yang harus mengatur siasat sedemikian rupa sehingga persaingan yang ketat mampu dimenangkan.

Adapun mengenai batasan pengertian strategi itu sendiri, terdapat beberapa definisi yang dikemukakan oleh para pakar yang barangkali antara satu dengan yang lainnya menganung perbedaan sudut pandang. Alfred Chandler memandang strategi sebagai "Penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu." Sementara Kennet Andrew dalam *the concept of corporate strategy* mengartikan strategi sebagai "Upaya untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang serta ancaman dalam lingkungan yang dihadapi". Sedangkan menurut pendapat Kenichi Ohmae –seorang pakar pemasaran sekaligus konsultan manajemen tersohor dan penulis buku *The End of Nation State-* Strategi adalah "Keunggulan bersaing guna mengubah kekuatan perusahaan menjadi sebanding atau melebihi kekuatan pesaing melalui cara yang paling efisien. Adapun Benjamin Tregoe dan John William Zimmermann mendefinisikan strategi sebagai "Kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan arah serta karakteristik suatu organisasi".

Seringkali, strategi diucapkan atau diidentikan dengan taktik. Apa yang terjadi itu tidak mutlak salah mengingat batasan perbedaan antara

keduanya memang samar. Hanya saja, secara teoritis dan teks *book*, keduanya dibedakan. Perbedaan antara strategi dan taktik diantaranya adalah:

- a) Dari sudut pandang tingkat perilaku, strategi dikembangkan pada manajemen tingkat puncak dan berhubungan dengan pengambilan keputusan dalam level ini, sedangkan taktik dirumuskan pada tingkat manajemen yang lebih rendah.
- b) Berdasarkan tingkat keteraturannya, perumusan strategi adalah berkesinambungan namun tidak teratur karena harus menyesuaikan diri dengan dinamika yang terjadi. Sementara, taktik ditentukan atas dasar siklus periodik dengan jangka waktu relatif tepat, seperti halnya anggaran tahunan.
- c) Atas dasar jumlah alternatif kemungkinan, strategi mempunyai lebih banyak pilihan dari pada taktik.
- d) Dari sisi rentang waktu, strategi lebih mengarah kepada jangka panjang, sedangkan taktik lebih mengacu pada hasil dalam jangka pendek.
- e) Mengingat bahwa taktik diterapkan pada tingkatan hierarki manajerial yang lebih rendah, ia cenderung lebih rinci tergambar.

Secara siasat strategi adalah faktor penting karena perusahaan selalu menghadapi berbagai tantangan, termasuk juga (terutama) kondisi eksternal.

Manajemen Strategik mempunyai beberapa bidang kajian sekaligus tugas utama yakni:

- a) Perumusan misi perusahaan (*company mission*) termasuk pula falsafah dasar dan tujuan yang hendak dicapainya.
- b) Pengembangan suatu profil perusahaan (*company profile*) yang menggambarkan secara tepat kemampuan dan kondisi internal perusahaan.
- c) Penilaian terhadap kondisi eksternal yang bisa menjadi peluang maupun ancaman.
- d) Analisis pilihan-pilihan yang hendak ditentukan oleh perusahaan dengan memerhatikan sumber daya yang senyatanya dimiliki.
- e) Identifikasi pilihan yang dinilai paling optimal yang sesuai dengan misi perusahaan.
- f) Perumusan sekumpulan tujuan jangka panjang dan strategi global.

- g) Pengembangan tujuan jangka pendek yang tidak bertentangan dengan tujuan jangka panjang dan strategi keseluruhan.
- h) Penerapan alternatif strategi dengan alokasi sumber daya yang telah direncanakan.
- i) Evaluasi keberhasilan dan kegagalan proses strategis agar keputusan yang ditentukan pada masa datang lebih baik.

Manajemen Strategik mencakup pula aliran keputusan (*stream of decision*), pengembangan strategi yang paling efektif, cara merumuskan strategi, bagaimana menentukan keputusan, dan merancang program penting, demikian juga, ia berhubungan dengan penentuan keputusan pada masa sekarang yang akan mampu mewarnai masa depan. Mengingat luasnya bidang garap yang dicakup dan rumitnya tugas yang diemban, tidak mengherankan jika Manajemen Strategik disebut pula perencanaan menyeluruh (*comprehensive planning*), manajemen sistematis (*systematic management*) atau perencanaan strategi (*strategy planning*), selain itu jug merupakan semacam falsafah, cara hidup dan komitmen.

Mempelajari atau menerapkan Manajemen Strategik menjadi semakin bermakna karena dalam kenyataannya suatu organisasi atau perusahaan sering kali menghadapi masalah antara lain:

- a) Alokasi sumber daya dan dana yang selalu terbatas dibandingkan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- b) Upaya memadukan nilai dan tujuan, atau bahkan ambisi masing-masing individu sehingga selaras dengan tujuan dan nilai yang dianut oleh perusahaan.
- c) Identifikasi resiko yang mungkin terjadi, tingkat pertumbuhan yang masuk akal, dan kondisi persaingan yang senyatanya.
- d) Penciptaan hubungan yang bagus antara seluruh tingkatan dan kelompok manajemen dalam organisasi atau perusahaan.
- e) Penciptaan aliran informasi yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Secara pribadi seorang manajer atau pimpinan perlu juga mempelajarinya karena ia sangat mungkin menemui masalah, *trade off*, atau bahkan dilema, di antaranya:

- a) Fleksibilitas jangka pendek dengan perencanaan jangka panjang.

- b) Efisiensi biaya dengan inovasi.
- c) Integrasi dalam dinamika global dengan adaptasi terhadap aspek lokal.
- d) Bersaing atau bekerjasama dengan pihak lain.

1.3 Tingkat dan Tahapan Perkembangan Strategi

Penerapan strategi pada suatu organisasi atau perusahaan terkait erat dengan kerumitan dan ketidakpastian yang dihadapi, di samping tujuan utama. Oleh karena itu, pelaksanaannya harus benar-benar memerhatikan beberapa pertimbangan di antaranya adalah: perkembangan lingkungan eksternal. Demikian juga, masing-masing tingkatan manajemen memerlukan strategi dalam karakter tertentu. Sejak awal tahun 50-an, strategi telah mengalami beberapa metamorfosa atau tahapan perkembangan. Tahapan itu antara lain:

- a) Perencanaan strategi yang lebih menitikberatkan pada aspek keuangan dan anggaran.
- b) Perencanaan strategi perusahaan yang ditunjang oleh proyeksi atas penjualan dan arus investasi, peluang produk, serta peluang pasar.
- c) Analisis industri dan posisi persaingan dengan bantuan serangkaian modal strategi yang dirumuskan oleh konsultan.
- d) Mengeksploitasi keunggulan strategi tertentu yang dimiliki oleh perusahaan atas dasar penelusuran ke dalam secara seksama.

Penerapan strategi yang dipandang berhasil, pada umumnya ditentukan oleh kepiawaian para perumusny. Selain itu, ia juga merupakan kombinasi atau perpaduan serasi antara empat karakteristik utama yang terdiri dari:

- a) Tujuan yang mudah dipahami oleh setiap pribadi yang terlibat dalam perusahaan.

Yang dimaksudkan di sini adalah bahwa setiap anggota organisasi atau perusahaan dengan mengetahui apakah yang hendak dicapai oleh lembaga tempat mereka bernaung itu serta bagaimana mereka melakukan berbagai tindakan yang menunjang tujuan tersebut atau setidaknya bersedia untuk tidak melakukan perbuatan yang merugikan.

- b) Penilaian dan analisis secara cermat atas lingkungan internal serta eksternal.

Seringkali kemampuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan secara rinci serta peluang dan ancaman yang ada merupakan setengah dari keberhasilan, sehingga perusahaan tinggal mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada sembari berusaha keras menghindari tindakan yang mengandung resiko.

- c) Penilaian dan alokasi sumber daya yang tepat.

Apa saja sumber daya yang dimiliki perusahaan dan dialokasikan untuk kegiatan yang mana harus dipikirkan secara cermat agar tidak terjadi kemubaziran disatu sisi serta kekurangan sumber daya di sisi lain.

- d) Kemampuan melakukan improvisasi sesuai dengan perkembangan keadaan.

Setiap langkah yang dirumuskan belum tentu akan bertemu dengan keadaan yang diinginkan. Manakala keadaan telah berubah, perumus kejaksanaan harus mampu melakukan modifikasi atau bahkan perombakan atas strategi yang dirancang itu. Barangkali, apabila digambarkan dalam suatu bagan, interaksi antara empat karakteristik penentu keberhasilan strategi adalah sebagai berikut:

Gambar 1.1
Karakteristik Penentu Keberhasilan Pelaksanaan Strategi



Sedangkan bila ditinjau dari hierarki pengambilan keputusan manajerial, strategi terbagi atas tiga tingkatan: yakni strategi ditingkat perusahaan (*corporate level*), strategi tingkat unit usaha (*bussines unit level*), dan yang paling rendah adalah strategi ditingkat fungsional (*fungsional level*). Ketiganya memiliki kekhususan dan rentang kendali yang berbeda satu dengan yang lainnya.

Pada tingkat perusahaan, perumusan strategi dan pengambilan keputusan pelaksanaannya dilakukan oleh dewan direksi (*board of directors*), direktur utama (*president director*), dewan komisaris (*board of komissionaries*), atau pejabat pelaksana kepala (*chief eksekutif officer*) keputusan yang diambil lebih berorientasi pada nilai (*value oriented*) dan bersifat konseptual. Mereka bertanggungjawab atas upaya untuk membangun citra perusahaan memunculkan dan memperlihatkan kepedulian sosial perusahaan, mengeksploitasi kemampuan khusus perusahaan dan mengembangkan rencana jangka panjang.

Sedangkan pada tingkat unit usaha, pengambilan keputusan dilakukan oleh manajer pengelola usaha. Para manajer harus menjadi jembatan penghubung antara pelaku ditingkat perusahaan dengan tingkat fungsional. Mereka dituntut untuk dapat menerjemahkan sedemikian rupa sehingga strategi yang dijalankan pada tingkatan perusahaan mampu direspon oleh pelaksana di tingkat fungsional. Konon, keputusan yang mereka tentukan lebih beresiko namun juga cepat memberikan keuntungan. Keputusan strategi yang dirumuskan oleh manajer usaha antara lain adalah di mana perusahaan akan memasarkan produknya, segmen pasar yang dipilih, serta bagaimana harus meningkatkan pangsa pasar yang ada.

Sementara para pengambil keputusan pada tingkat fungsional terdiri atas manajer keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, pemasaran, atau penelitian dan pengembangan. Mereka harus mengembangkan rencana tahunan dan strategi jangka pendek di bidang yang diampu. Hal tersebut mencakup pula juga pemberi nama produk, penelitian untuk mengembangkan pasar, dan penentu peralatan produksi yang akan dibeli. Merekalah pelaksana strategi perusahaan yang lebih bersifat visioner, sehingga strategi mampu diterjemahkan dalam langkah yang bersifat operasional. Secara logika bahasa, para manajer fungsional "melakukan sesuatu yang benar" (*doing something right*), sedangkan manajer pada tingkat perusahaan "melakukan sesuatu yang

benar” (*doing the righting*). Sebagaimana empat karakteristik penentu keberhasilan pelaksanaan strategi di atas, tingkatan strategi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.2
Tingkatan Strategi



1.4 Aspek Formal dalam Manajemen Strategi

Sebagai bagian dari aktivitas organisasi atau perusahaan, manajemen strategik tidak dapat terlepas dari tinjauan yang bersifat formal. Aspek formal manajemen strategik tersebut berkaitan dengan sejauh mana partisipasi, tanggung jawab, wewenang dan keleluasaan dalam menentukan keputusan dilimpahkan. Hal tersebut dipandang urgen karena berkaitan dengan biaya, kelengkapan sarana, ketepatan, dan keberhasilan perencana.

Ada beberapa hal yang menentukan besarnya cakupan aspek formal dalam manajemen strategis. Di antaranya adalah ukuran organisasi atau perusahaan, gaya manajemen yang dianut, kompleksitas lingkungan, proses produksi, dan problematika yang dihadapi. Perusahaan kecil mengikuti model kewiraswastaan (*entrepreneurial model*). Sedangkan perusahaan besar menganut system perencanaan menyeluruh yang disebut model perencanaan (*planning model*). Sementara yang bersifat adaptif merupakan anutan perusahaan skala menengah.

Secara ideal, setiap tingkatan manajemen harus memiliki orang yang mampu memutuskan suatu keputusan dan merumuskan strategi. Untuk tingkatan perusahaan, langkah itu dilaksanakan oleh pejabat pelaksana kepala (*chief executive officer*), pada tingkat unit usaha dilakukan oleh manajer produk dan pada level fungsional dilakukan oleh kepala bagian fungsional. Mengingat bahwa setiap keputusan yang dirumuskan oleh setiap tingkat berpengaruh besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan, manajer puncak harus tetap berperan mengawasi pelaksanaannya. Pihak manajemen puncak mengemban tanggung jawab yang luas untuk semua unsur perencanaan utama mereka harus memberikan pengarahannya jangka panjang terhadap perusahaan.

Dengan mempelajari dan mengimplementasikan aspek-aspek yang terkait dengan manajemen strategis., para manajer akan mampu bekerja secara lebih sistematis karena didukung oleh perencanaan yang baik. Selain itu ada beberapa manfaat yang dapat diraih diantaranya:

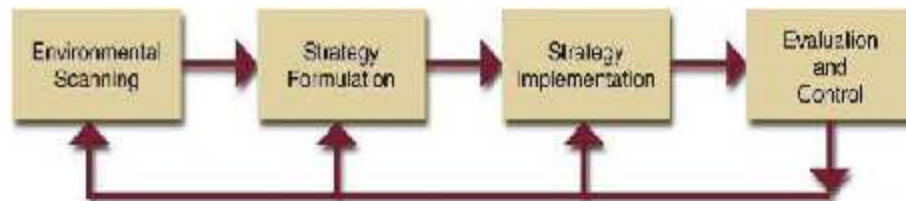
- a) Perusahaan akan mampu mengantisipasi potensi permasalahan yang terjadi.
- b) Perusahaan dapat mengantisipasi perubahan dan dinamika lingkungan.
- c) Posisi perusahaan dalam lingkup yang lebih besar dapat diidentifikasi dengan lebih cepat.
- d) Perumusan tujuan dapat dilakukan dengan lebih jelas.
- e) Pengalokasian sumber daya secara lebih efektif dapat dilaksanakan.
- f) Beberapa faktor yang menjadikan perusahaan berhasil dalam kancah persaingan akan mampu diidentifikasi.

Tabel 1.1
BEBERAPA KECENDERUNGAN UMUM DALAM
MANAJEMEN STRATEGI
(Prosentase Tanggapan Responden)

Butir Kecenderungan	Meningkat	Tetap	Turun
• Kesadaran akan kegunaan Perencanaan Strategik	82%	10.2%	7.8%
• Keterlibatan Manajer Lini dalam Perencanaan Strategik	75.2%	21.4%	3.4%
• Waktu yang disediakan eksekutif kepala dalam Perencanaan Strategik	78.7%	17.8%	3.5%
• Penerimaan hasil Perencanaan Strategik oleh manajemen puncak	74%	20.6%	5.4%
• Keterlibatan Dewan Direksi dalam Perencanaan Strategik	51.4%	47.5%	1.6%
• Sumber Daya Yang disediakan untuk Perencanaan Strategik	82.9%	23.9%	13.2%
• Ancaman terhadap kelangsungan Perencanaan Strategik	12%	47%	41%
• Jarak antara CEO dan Kepala Perencanaan	13.3%	45.1%	41.5%

Sumber : V. Ramanujam, J.C. Camillus, dan N. Venkatraman; "Trend in Strategic Planning, " in Strategic Planning and Mngagement Handbook, ed. W.R. King and D.I. Cleland (New York : Van Nostrand Reinhold, 1987), hal. 614.

Gambar 2.1
Model Dasar Manajemen Strategik



Mengenal apa sajakah yang dianggap sebagai komponen manajemen strategis, di antaranya para pakar masih saja terdapat sedikit perbedaan. Dalam artian bahwa barangkali satu unsur tercakup dalam klasifikasi komponen manajemen strategis dari seorang pakar namun berdasarkan batasan pakar lain tidak termasuk dalam kelompok suatu komponen. Bisa juga namanya yang lain. Namun, secara umum, yang tergolong ke dalam komponen manajemen strategis di antaranya adalah:

a) Visi Perusahaan (*Company Vision*)

Visi adalah suatu keinginan perusahaan terhadap keadaan di masa datang yang diinginkan/dicita-citakan oleh seluruh personel perusahaan dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah (sampai pesuruh sekalipun).

Visi yang disusun harus strategis. Visi strategis adalah visi yang mudah diartikulasikan, mudah dipahami, diterima semua pihak dalam organisasi. ***Mengapa visi harus strategis?*** Visi yang dipahami dan diterima oleh semua pihak (karyawan) akan menjadi magnet yang mengikat mereka pada organisasi. Ketika karyawan memiliki komitmen tinggi dan jangka panjang pada organisasi, maka keputusan-keputusan bisnis akan dapat dihasilkan dan dilaksanakan dengan lebih mudah. Visi strategis mampu merefleksikan aspirasi manajemen dan memberikan gambaran yang jelas mengenai masa depan perusahaan, menjawab pertanyaan "*where we are going?*"

Visi dapat disusun dengan menjawab beberapa pertanyaan di bawah ini:

- ▶ Bisnis apa yang kita jalankan saat ini?
- ▶ Bisnis apa yang ingin kita jalankan?
- ▶ Apa yang diinginkan pelanggan kita?
- ▶ Harapan apa yang dimiliki *stakeholders*
- ▶ Siapa yang akan menjadi pesaing kita di masa yang akan datang?
- ▶ Siapa partner kita (suplier/distributor)
- ▶ Bagaimana teknologi berpengaruh terhadap industri kita?

b) Misi Perusahaan (*Company Mission*)

Misi perusahaan adalah ungkapan maksud dan tujuan yang unik atau yang mampu membedakan antara perusahaan satu dengan yang lainnya. Selain itu ia akan mampu mengidentifikasi ruang lingkup perusahaan. Singkatnya, misi menggambarkan produk perusahaan, pasar, ruang lingkup lainnya yang mencerminkan prioritas pengambilan keputusan strategis. Bisa juga misi ini dipandang terkait dengan pertanyaan "Dalam bisnis apakah kita berperan?" seperti halnya, misi perusahaan mengandung muatan ideal, yakni cita-cita mulia yang hendak dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan. Ringkasnya, misi harus mencerminkan keunikan atau keunggulan perusahaan.

8 hal yang perlu ada dalam misi

- Pelanggan
- Produk
- Pasar
- Teknologi yang digunakan
- Komitmen terhadap pertumbuhan, keuntungan atau stabilitas
- Konsep perusahaan
- Komitmen terhadap stakeholder

c) Lingkungan Eksternal (*External Environment*)

Merupakan gambaran dari keadaan yang mempengaruhi pilihan strategis perusahaan namun secara tipikal berada di luar kemampuan pengendalian perusahaan. Ia terdiri atas faktor ekonomi makro, kultural, politik, yuridis legal, sikap serta penerimaan masyarakat, nilai yang dianut oleh suatu suku atau bangsa, pendidikan dan pemerintahan. Aspek-aspek itu memang sulit dikendalikan oleh suatu organisasi atau perusahaan karena memiliki daya determinasi yang besar sehingga perusahaan atau organisasi itu harus melakukan adaptasi dengannya.

d) Profil perusahaan (*Company Profile*)

Memberikan gambaran tentang kuantitas dan mutu dari keuangan perusahaan, sumber daya manusia, dan sumber daya fisik yang dimiliki perusahaan, atau dengan kata lain, profil perusahaan berusaha menjelaskan kemampuan dan kelemahan internal yang sesungguhnya melekat padanya. Melalui profil perusahaan ini, upaya untuk menilai secara cermat kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh manajemen perusahaan dan struktur organisasinya dilakukan.

e) Analisis dan Pilihan Strategis (*Strategic Analysis and Choice*)

Adalah upaya untuk mengidentifikasi peluang yang dianggap menarik guna menentukan satu atau beberapa pilihan yang paling optimal. Proses ini mampu menggabungkan serangkaian pilihan yang bersifat taktis jangka pendek dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Analisis dan pilihan strategis juga mampu menentukan letak posisi persaingan perusahaan dalam lingkungan eksternal yang dihadapinya.

f) Tujuan Jangka Panjang (*Long Term Objectives*)

Merupakan keadaan yang ingin dicapai dalam suatu rentang waktu relatif lama yang ditentukan oleh perusahaan tersebut. Diantaranya mencakup kemampulabaan, tingkat pengembalian investasi, posisi dalam pasar, kepeloporan dalam bidang teknologi, produktivitas, tanggung jawab sosial, dan pengembangan, serta optimalisasi kemampuan sumber daya manusia.

g) Strategi Utama (*Grand Strategy*)

Strategi utama adalah rencana umum menyeluruh dari serangkaian tindakan utama yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Berkaitan dengan hal ini, terdapat beberapa pendekatan dasar untuk mengidentifikasinya yakni:

1) Konsentrasi (*Concentration*)

Strategi ini merupakan yang paling umum dan sering diterapkan. Konsentrasi adalah strategi yang berusaha mengarahkan sumber daya dan dana perusahaan yang ada untuk mengembangkan suatu produk di mana ia dibuat melalui teknologi dan dipasarkan dalam

pasar tertentu. Adapun mengenai langkah global yang ditempuh bila perusahaan menerapkan strategi konsentrasi adalah:

- Perusahaan berusaha meningkatkan pemakaian produk yang dipasarkan kepada para konsumen.
- Pelanggan yang dimiliki oleh pesaing harus berusaha direbut.
- Pembeli baru yang belum menjadi konsumen bagi produk yang dihasilkan harus berusaha ditarik.

2) Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Melalui perluasan wilayah pemasaran beserta segmennya harus diperluas. Perluasan pasar dilakukan dengan menambah jangkauan pemasar untuk barang yang telah diproduksi, diantaranya dengan menambah pasar yang dianggap sebagai sasaran, saluran distribusi, dan intensitas kegiatan promosi. Selain itu, perluasan pasar dilakukan pula dengan menarik segmen pasar baru dengan mengembangkan beberapa produk yang dinilai memiliki daya tarik bagi konsumen.

3) Pengembangan Produk (*Product Development*)

Mengembangkan produk bisa berarti merubah produk yang dihasilkan secara substansial atau hanya sebatas modifikasi dari produk yang telah ada. Produk dirubah secara substansial dalam artian bahwa perusahaan menciptakan produk baru yang benar-benar berbeda dari semula, misalnya saja ketika perusahaan produk kebutuhan rumah tangga menghentikan produksi sabun mandi dan menggantinya menjadi pembersih kaca. Sedangkan modifikasi dilakukan dengan menyempumakan atau memperbaiki tampilan barang yang dihasilkan seperti halnya wujud fisik, aroma, serta kelebihan lainnya.

4) Inovasi (*Innovations*)

Inovasi dilakukan dengan memanfaatkan daya cipta divisi penelitian dan pengembangan, karyawan perusahaan atau siapa saja yang dipandang mampu memberikan masukan mengenai barang atau jasa baru yang dihasilkan oleh perusahaan. Tentu saja, tidak setiap masukan akan senantiasa diterima karena perusahaan harus memperhitungkan berbagai kemungkinan atas diterimanya usulan untuk memproduksi barang baru tersebut.

5) Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Terjadi manakala perusahaan menambah unit usaha strategis yang dipunyai yang menghasilkan barang sama dengan yang sebelumnya ada. Pada umumnya, integrasi horizontal ditempuh dengan akuisisi, yaitu membeli perusahaan pesaing yang menghasilkan produk sejenis. Akan tetapi, pengertian produk sejenis ini tidaklah berarti harus sama dengan segala aspek. Berdasarkan konteks aktual, integrasi horizontal bisa terjadi bila produk yang dihasilkan oleh unit usaha baru memiliki keterkaitan dengan barang yang diproduksi semula.

6) Integrasi Vertikal (*Vertical Integration*)

Suatu perusahaan dipandang melakukan integrasi vertikal manakala ia melakukan perluasan usaha pada bidang yang menjadi garapan pemasok atau bahkan konsumennya. Sebagai contoh, perusahaan membuat komponen kendaraan bermotor mungkin saja mendirikan anak perusahaan yang membuat baja lempengan untuk memenuhi kebutuhan bahan baku guna menghasilkan komponen kendaraan seperti halnya sekrup, baut, serta komponen lainnya. Selain itu, perusahaan dapat pula mendirikan anak perusahaan yang bergerak dalam bidang perakitan kendaraan bermotor.

7) Usaha Patungan (*Joint Venture*)

Usaha patungan dilakukan apabila dua atau beberapa perusahaan merasa perlu bekerja sama mendirikan suatu usaha di mana modal serta perangkat yang diperlukan diusahakan bersama.

8) Diversifikasi Konsentris (*Concentric Diversification*)

Diversifikasi konsentris terjadi manakala perusahaan memutuskan untuk melakukan ekspansi usaha dengan menambah unit usaha baru baik melalui pertumbuhan internal maupun akuisisi pada bidang yang terkait langsung atau tidak langsung dengan bidang usaha yang dimilikinya sebelumnya.

9) Diversifikasi Konglomerasi (*Conglomerate Diversification*)

Dilakukan dalam bentuk unit usaha baru yang tidak memiliki keterkaitan dengan bidang usaha inti yang sebelumnya menjadi penopang. Melalui strategi ini, perusahaan ingin menyebar atau mengurangi resiko yang timbul dari dinamika usaha, walaupun dalam

praktiknya ada banyak perusahaan yang gagal justru setelah melakukan ekspansi usaha melalui diversifikasi konglomerasi.

10) Likuidasi (*Liquidation*)

Pada intinya, likuidasi ditempuh dengan membubarkan perusahaan apabila keadaan yang terjadi padanya benar-benar sudah parah atau tidak bisa ditolong lagi.

h) **Tujuan Tahunan (*Annual Objectives*)**

Hasil yang hendak diraih oleh perusahaan dalam satu tahun terbentuk sehingga ini juga dapat disebut tujuan berdimensi jangka pendek.

i) **Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)**

Yakni strategi yang dilaksanakan oleh setiap unit fungsional perusahaan seperti halnya bagian keuangan, departemen pemasaran, departemen produksi atau penelitian dan pengembangan.

j) **Kebijakan (*Policies*)**

Adalah untuk melaksanakan suatu tindakan atau arahan untuk mencapai tujuan. Kebijakan menjelaskan bagaimana pencapaian tujuan harus dilaksanakan. Berkenaan dengan strategi organisasi, kebijakan memberikan arahan kepada perusahaan, atau pihak manajemen dalam rangka menerapkan strategi yang dipilih oleh organisasi.

k) **Institusional Strategi (*Institutionalization of Strategy*)**

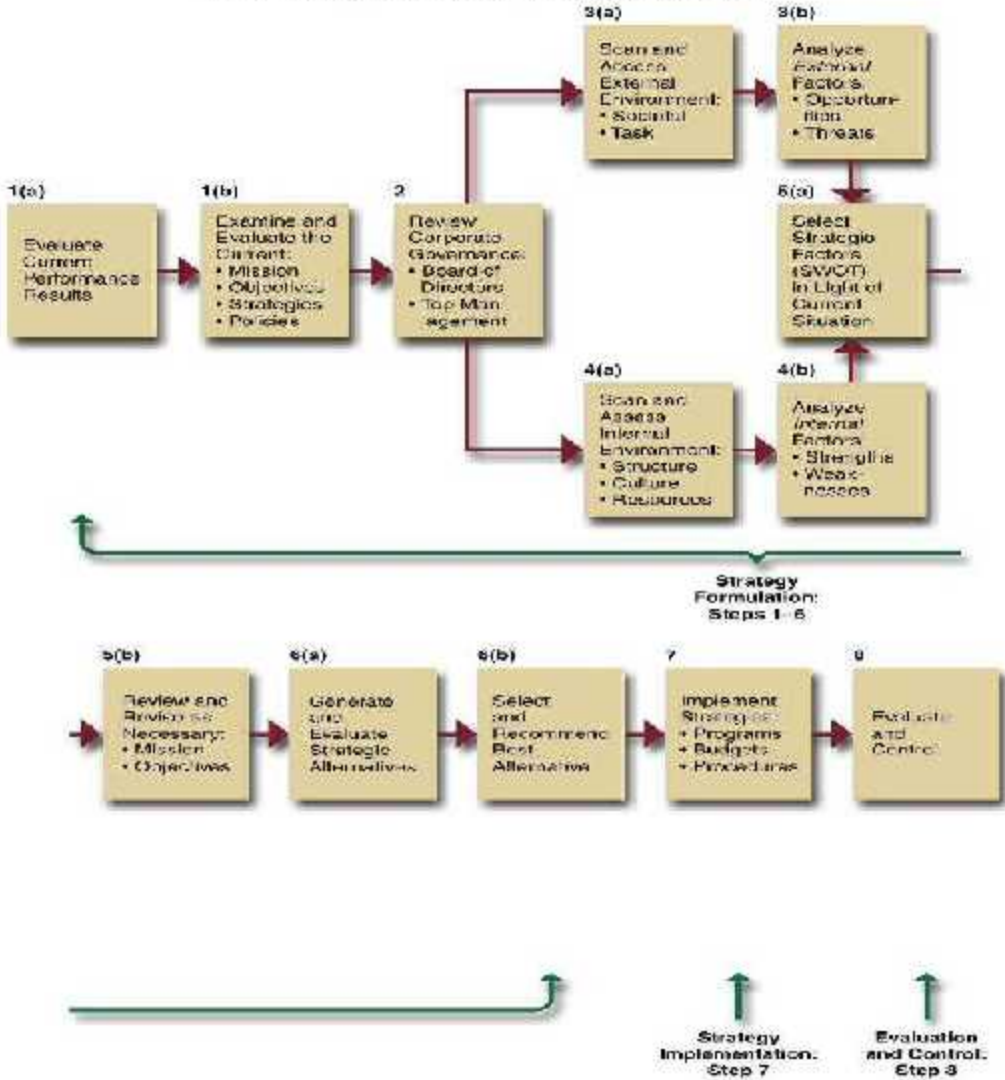
Tujuan, strategi tahunan, strategi fungsional dan kebijakan khusus dinilai penting untuk mengimplementasikan strategi perusahaan keseluruhan. Ia harus dilembagakan dalam arti bahwa ia harus memberikan semacam ruh pada perusahaan melalui tiga komponen perusahaan yaitu struktur, kepemimpinan dan budaya dengan istilah lain strategi harus diupayakan untuk dihayati oleh segenap anggota atau perilaku dalam satu organisasi.

l) **Pengendalian dan Penilaian (*Control and Evaluation*)**

Upaya untuk menelaah apakah rencana yang ditetapkan telah mencapai sasarannya telah dilakukan. Hal tersebut memiliki arti penting sebagai alat untuk mengukur ketepatan pencapaian sasaran. Untuk itu perusahaan harus mampu membentuk mekanisme untuk menentukan apakah rencana berjalan sesuai. Bisa juga suatu perusahaan membentuk divisi *auditing* tersendiri atau menyerahkannya kepada konsultan yang dipilih dari luar perusahaan.

BAB 3	Pengambilan Keputusan Strategik
----------	---------------------------------

Gambar 3.1
Model Pengambilan Keputusan Strategik



Sumber : Wheelen & Hunger (2001)

Kita semua tentunya telah sepakat bahwasanya dimensi lingkungan internal dan eksternal mampu menimbulkan dampak terhadap kelangsungan eksistensi suatu organisasi atau perusahaan. Semakin kompleks permasalahan dari aspek lingkungan yang dihadapi, semakin besar pula dampaknya terhadap dinamika manusia, struktur organisasi, dan proses di dalamnya. Oleh karena kondisi lingkungan dewasa ini telah mengalami perubahan yang pesat. Setiap organisasi dalam berstrategi atau kebijaksanaan idealnya haruslah memerhatikan aspek lingkungan secara cermat agar ia tetap mampu bertahan.

Mencermati gejala atau perubahan yang berasal dari aspek lingkungan –terlebih lagi lingkungan eksternal- berarti pula tidak mengabaikan kemungkinan munculnya ancaman yang membahayakan kelangsungan hidup perusahaan serta berupaya menangkap peluang yang bisa diraih olehnya. Sementara, kita sadar bahwa acapkali batas pemisah antara peluang dan ancaman tersebut kabur. Ketidakmampuan melihat keduanya secara jernih akan menyebabkan sebuah perusahaan terpaksa menyesal berkepanjangan karena ada peluang yang sebenarnya menguntungkan namun tidak teraih atau bahkan ancaman yang sekonyong-konyong datang tanpa disadari sebelumnya. Karenanya, suatu perusahaan perlu menganalisis faktor lingkungan secara seksama. Dalam pengertian ini, analisis adalah upaya untuk melakukan penelusuran peluang dan juga ancaman sampai ke pangkalnya. Hal ini juga memilah yang suatu unsur yang utuh menjadi sub-bagian untuk mengetahui sifat dasar, fungsi, dan hubungannya. Sedangkan analisis lingkungan adalah upaya yang dilakukan oleh para perencana strategi untuk mengidentifikasi peluang yang mungkin diraih serta ancaman yang membayangi. Setelah tindakan analisis lingkungan dilakukan, selanjutnya pihak manajemen perlu melakukan diagnosis lingkungan. Diagnosis lingkungan merupakan penentuan keputusan yang dilaksanakan oleh pihak manajemen perusahaan berdasarkan atas informasi yang dihasilkan dari analisis lingkungan. Dengan kata lain, diagnosis lingkungan merupakan suatu pandangan yang dihasilkan dari analisis fakta yang terjadi berdasarkan dinamika lingkungan untuk menentukan sikap terhadap suatu masalah di mana ujungnya adalah tindakan mengambil kesempatan dari suatu peluang atau menghindari ancaman secara dini.

Keputusan yang diambil ini menimbulkan implikasi lain berupa pertanyaan apakah perusahaan perlu bereaksi, mengabaikan, mencoba alternative tindakan, mempengaruhi, atau mengantisipasi peluang dan ancaman yang ditemukan. Jadi, persepsi yang timbul dalam benak pikiran manajer mengenai lingkungan mungkin berbeda satu dengan yang lainnya. Tergantung kondisi objektif yang senyatanya dihadapi.

3.1 Arti Penting Analisis dan Diagnosis Lingkungan

Pihak manajemen perusahaan atau para perumus strategi perlu menganalisa dan mendiagnosis lingkungan secara sistematis, karena faktor lingkungan sebagaimana terungkap di atas mampu menimbulkan pengaruh terhadap perubahan strategi. Beberapa gambaran berikut ini bisa menjelaskan dampak terhadap keputusan strategi, misalnya:

- 1) Kemajuan pesat dalam penjualan beberapa merk minuman ringan dipengaruhi oleh kepopuleran wadahnya yang tak perlu dikembalikan. Beberapa badan pemerintah membuat peraturan mengenai wadah kemasan ini.
- 2) Salinan suatu naskah yang dibuat dengan teknik stensil ketikan sekarang ini dibuat dengan mesin pengganda yang diproduksi oleh perusahaan ternama seperti halnya XEROX, IBM dan lainnya yang kemudian berhasil mendominasi pangsa pasar.

Lebih lanjut, analisis dan diagnosis lingkungan memberikan kesempatan bagi para perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan menyusun rencana untuk melakukan respon terhadapnya. Hal ini juga mempermudah para perencana strategi untuk mengembangkan system peringatan dini guna menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan bagi pihak perusahaan.

Pihak manajemen perusahaan atau para perancang strategi perlu menyimak lingkungan secara seksama guna menentukan apa saja faktor lingkungan yang akan menjadi kendala terhadap pelaksana strategi dan pencapaian tujuan perusahaan sekarang, serta menentukan apa saja faktor lingkungan yang akan memberikan peluang yang mempermudah untuk pencapaian tujuan dengan cara menyesuaikan terhadap strategi perusahaan. Selain itu, penting juga mengenali resiko yang melekat padanya berkenaan dengan upaya mengambil keuntungan dari peluang. Dalam ungkapan bijak telah diungkapkan bahwa keinginan menangkap

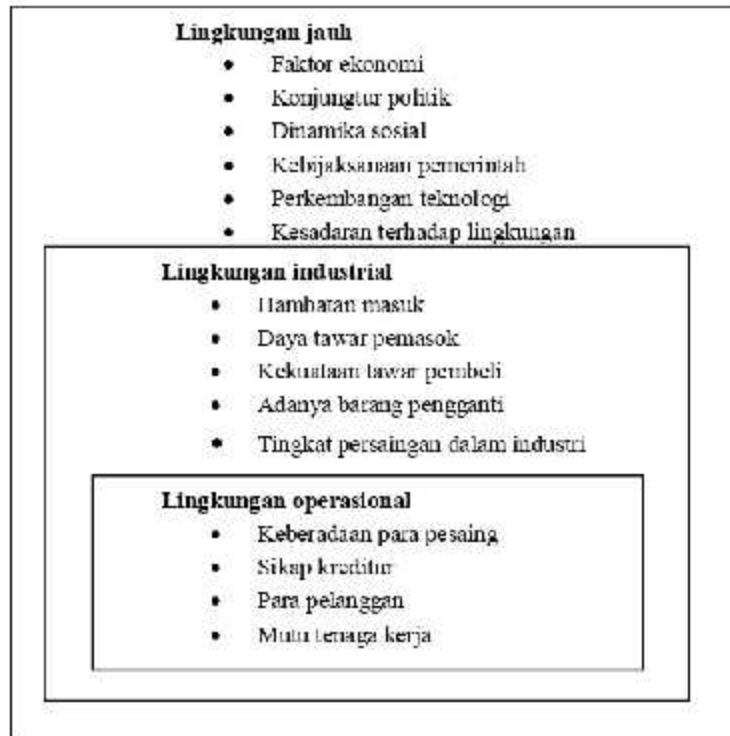
peluang tanpa kemampuan merupakan jalan menuju kehancuran. Mengapa bisa demikian? Karena, biasanya dalam setiap peluang, mengintai pula ancaman.

Perusahaan yang menganalisis dan mendiagnosis dinamika lingkungan secara sistematis akan lebih dapat beroperasi lebih efektif daripada perusahaan yang tidak melakukannya sama sekali. Tanggung jawab utama untuk melakukan analisis dan diagnosis atas lingkungan terletak pada manajemen puncak bagi perusahaan dengan unit bisnis strategis tunggal. Pada perusahaan unit bisnis strategis majemuk, tanggung jawab ini terbagi antara eksekutif unit bisnis strategis puncak dengan manajemen perusahaan. Bisa juga mereka menggunakan jasa konsultan yang secara khusus diminta oleh perusahaan untuk membantu tugas ini.

3.2 Macam dan Karakteristik Lingkungan

Mengenai jenis atau karakteristik lingkungan, di antara para pakar sendiri masih terdapat beberapa perbedaan terutama dari segi klasifikasi serta penamaan. Sekalipun begitu, titik temu tetap saja ada. Menurut Michael Porter, kondisi lingkungan yang harus dihadapi oleh para perumus strategi atau manajemen perusahaan terdiri dari tiga aspek yakni lingkungan umum (terdiri atas faktor ekonomi, dinamika sosial, kemajuan teknologi, dan tata pemerintahan), lingkungan industrial (terbentuk oleh daya tawar konsumen, kekuatan tawar pemasok, pelaku usaha yang baru dan kemunculan produk pengganti), serta lingkungan internasional. Sedangkan Drs. Amien Wijaya Tunggal menggolongkannya atas lingkungan jauh (remote environment), lingkungan industrial (industrial environment), dan lingkungan operasional (operational environment) lingkungan jauh terdiri dari faktor ekonomi, dinamika sosial, konjungtur politik, perubahan teknologi, serta faktor ekologi. Adapun lingkungan industrial terbentuk oleh hambatan untuk masuk, kekuatan tawar menawar pemasok, daya tawar menawar pembeli, adanya barang pengganti, dan tingkat persaingan dalam industri. Sementara lingkungan operasional terdiri atas keberadaan pesaing, sikap para kreditur, para pelanggan, dan mutu tenaga kerja. Bila digambarkan dalam suatu bagan, lingkungan yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan menurut Drs. Amien Wijaya Tunggal adalah sebagai berikut :

Gambar 3.1
Lingkungan yang Harus Dihadapi oleh Perusahaan



3.3 Lingkungan yang Harus Dihadapi Oleh Perusahaan

Adapun penjelasan lebih rinci tentang faktor lingkungan tersebut adalah:

A) Lingkungan Umum atau Lingkungan Jauh

Yang tercakup dalam lingkungan umum atau lingkungan jauh di antaranya:

a) Faktor ekonomi

Keadaan perekonomian terutama dalam skala makro yang tengah berada dalam rentang konjungtur tertentu dapat mempengaruhi kondisi sekaligus rancangan strategi suatu perusahaan. Kondisi perekonomian yang tengah berada dalam keadaan *booming* memungkinkan perusahaan untuk merealisasikan rencana usahanya dengan lebih mudah. Akan tetapi, bila keadaan terjadi seperti masa penuh krisis sekarang ini tentunya akan memaksa para perancang

strategi untuk bekerja keras melebihi biasanya guna menemukan formula yang paling tepat hanya untuk langkah ekspansi saja. Faktor-faktor ekonomi spesifik yang dianalisis dan didiagnosis kebanyakan perusahaan antara lain tingkat siklus usaha, besaran inflasi atau deflasi yang terjadi, respons pasar, iklim serta tata cara perpajakan yang berlaku.

b) Dinamika Sosial dan Budaya

Tata nilai serta sikap yang dianut oleh masyarakat atau pembeli merupakan hal-hal yang tidak bisa diabaikan begitu saja oleh perumus strategi perusahaan. Kemampuan menyikapi hal itu akan menentukan bagaimana tanggapan masyarakat yang notabene merupakan wilayah pembeli potensial terhadap produk baik barang maupun jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Apabila perusahaan berlaku naif dengan mengabaikan nilai yang diyakini oleh suatu kelompok masyarakat terhadap masalah tertentu, sama saja ia menggali lubang jebakan untuk dirinya sendiri. Bertindak nekad dengan menjual produk makanan olahan terbuat dari daging babi dikawasan yang dihuni oleh para penganut agama islam yang fanatic adalah perbuatan tolol. Sementara, banyak di antara produk garmen maupun makanan menghadapi peningkatan permintaan drastis apabila hari raya Idul Fitri telah hampir tiba. Di lain sisi, peningkatan taraf pendidikan masyarakat agregat menjadi kan aktivitas industry media masa cetak bertambah cepat. Hal-hal seperti itulah yang harus disimak secara cermat oleh pihak manajemen perusahaan atau perancang strategi sehingga tidak ada peluang usaha yang terbuang sia-sia.

c) Perkembangan teknologi

Kemajuan teknologi seringkali berpengaruh terhadap mudahnya memperoleh bahan baku, pelaksanaan kegiatan operasional serta peningkatan mutu produk perusahaan. Ia mampu memberikan berbagai kemudahan. Selain itu, kemajuan teknologi informatika menjadikan informasi yang merupakan penunjang kelangsungan usaha terolah secara mudah dan cepat. Bentangan jalan raya maya (*cybermetys highway*) menyebabkan para pelaku usaha perdagangan luar negeri harus rajin menyimak berbagai *commercial home page* agar peluang ekspor suatu komoditas tidak terlewatkan begitu saja. Jangan sampai terjadi suatu keadaan di mana perusahaan tersebut mengalami apa yang dinamakan sebagai gagap teknologi.

d) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan yang diberlakukan oleh pemerintah mempengaruhi cara perusahaan beroperasi. Mereka menciptakan peraturan yang berkenaan dengan pengendalian gaji serta penentuan harga, peluang kerja, keamanan dan kesehatan di tempat kerja, pencairan kredit nasabah, lokasi pembangunan pabrik, atau jumlah bahan kimia yang boleh dilepaskan ke udara. Perubahan peraturan pemerintah mengubah cara perusahaan beroperasi dari hari ke hari. Apa yang terjadi akibat perubahan itulah yang harus diperhatikan. Bukan tidak mungkin manakala pemberlakuan kebijakan upah minimum regional memaksa perusahaan tekstil harus mengubah strukturnya untuk batas waktu tertentu dan menjadikan perusahaan harus melakukan tawar-menawar dengan serikat pekerja agar para buruh bersedia meningkatkan kinerja mereka sehubungan dengan kenaikan upah tadi. Kebijakan pemerintah juga menentukan pilihan strategi usaha. Tindakan ini dapat membesarkan jumlah peluang atau hambatan usaha atau adakalanya keduanya. Beberapa contoh peluang atau kemudahan usaha yang tercipta oleh kebijakan pemerintah di antaranya:

- Pemerintah merupakan pembeli barang dan jasa yang besar.
- Pemerintah memberikan proteksi pada perusahaan yang masih kecil.
- Perubahan kebijakan pemerintah sering menciptakan peluang usaha baru lagi.

Sedangkan hambatan yang terjadi oleh kebijakan pemerintah misalnya :

- Undang-undang anti monopoli yang jelas akan memperlambat akselerasi pertumbuhan perusahaan yang diuntungkan oleh kondisi tersebut.
- Kebijakan pemerintah untuk menaikkan jumlah pajak yang harus dibayarkan oleh tiap perusahaan mempunyai potensi mengurangi tingkat keuntungan akhir.

e) Konjungtur Politik

Situasi politik suatu Negara seringkali berbanding lurus dengan minat untuk menanamkan modal para pengusaha didalamnya. Dalam artian bahwa bila kondisi politik berada dalam keadaan tenteram tanpa gejolak yang mengkhawatirkan, para pemilik modal akan merasa tenang untuk melaksanakan investasi. Mereka tidak perlu dihantui ketakutan

akan kepastian masa depan usahanya karena investasi yang mereka tanamkan tidak akan hilang begitu saja oleh kerusuhan. Sebaiknya, jika kerusuhan hampir setiap hari terjadi, mereka merasa tidak ada yang bisa diharapkan. Baik atau buruknya kondisi politik taraf makro akan menjadikan para perencana strategi menyusun langkah yang tepat untuk setiap situasi.

f) Kesadaran terhadap lingkungan

Sejak dasawarsa terakhir ini, kesadaran akan pentingnya kelestarian lingkungan merebak diseluruh penjuru dunia. Hal ini membawa konsekuensi berupa sikap hati-hati yang harus diperhatikan oleh perusahaan, utamanya perusahaan yang bidang usahanya terkait dengan pemanfaatan sumber daya alam semisal perusahaan kayu lapis, industri kertas, atau pertambangan batubara. Langkah mereka senantiasa diperhatikan secara kritis oleh anggota masyarakat di sekitarnya maupun kekuatan gerakan pencipta lingkungan hidup semisal *Green Peace*. Setiap kebijaksanaan yang dirumuskan harus mencerminkan sikap yang tidak bertentangan dengan gagasan pelestarian lingkungan. Isu *eco-labelling* telah beberapa kali memukul perusahaan kayu lapis berorientasi ekspor yang mengeksploitasi hutan secara serampangan. Sementara itu perusahaan alat rumah tangga yang membuat produk dari bahan yang dapat teruraikan oleh tanah memperoleh penghormatan tinggi. Berkaitan dengan merebaknya kesadaran untuk melestarikan lingkungan hidup itu, suatu perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengannya. Paling tidak, ia tidak akan merumuskan rancangan strategi yang dinilai bertentangan fenomena tersebut.

B) Lingkungan Industrial

Termasuk dalam faktor lingkungan industri di antaranya:

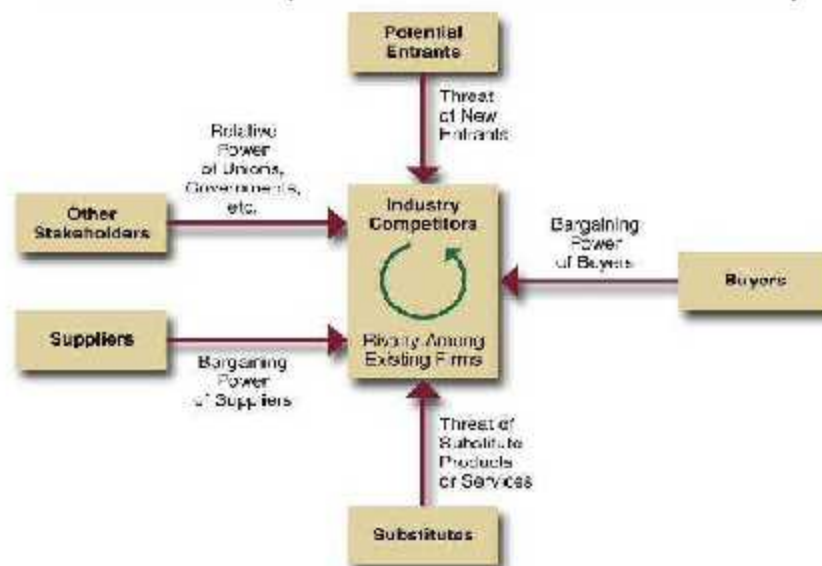
1) Daya tawar menawar pembeli

Para pembeli memiliki kekuatan tawar menawar yang tidak dapat dipandang begitu saja dengan sebelah mata karena pada pembelian produk barang ataupun jasa yang dihasilkan oleh perusahaan bermuara. Apabila mereka tidak bersedia meresponnya secara positif, berarti tidak ada gunanyalah proses produksi yang dilakukan. Mereka mampu memaksa perusahaan menurunkan harga produknya, menuntut standar mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik serta sebagai

pesaing satu sama lain yang semua terjadi dengan mengorbankan kemampuan industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli tergantung pada bagaimana karakteristik situasi pasarnya serta urgensi aktivitas pembelian yang dilakukan. Pembeli dikatakan memiliki daya tawar kuat jika situasinya adalah:

- Kelompok pembeli hanya berpusat pada segmen tertentu atau jumlahnya lebih sedikit dari pada penjual atau produsen.
- Produk yang dibeli dari pihak perusahaan yang bukanlah merupakan komoditas utama yang vital bagi pembeli itu.
- Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak teriferensiasi.
- Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
- Pembeli mengancam untuk melakukan integrasi balik.
- Produk yang dihasilkan produsen tidak terlalu penting bagi pembeli.
- Pembeli mampu membuka akses informasi pasar yang lengkap.

Gambar 3.2
Analisa Industri (Modifikasi Model 5 Kekuatan Porter)



Sumber : Wheelen & Hunger (2001)