



UNIVERSITAS JAYABAYA

FAKULTAS

: Ekonomi dan Bisnis

PROGRAM STUDI

: Manajemen /Akuntansi

BUKU AJAR

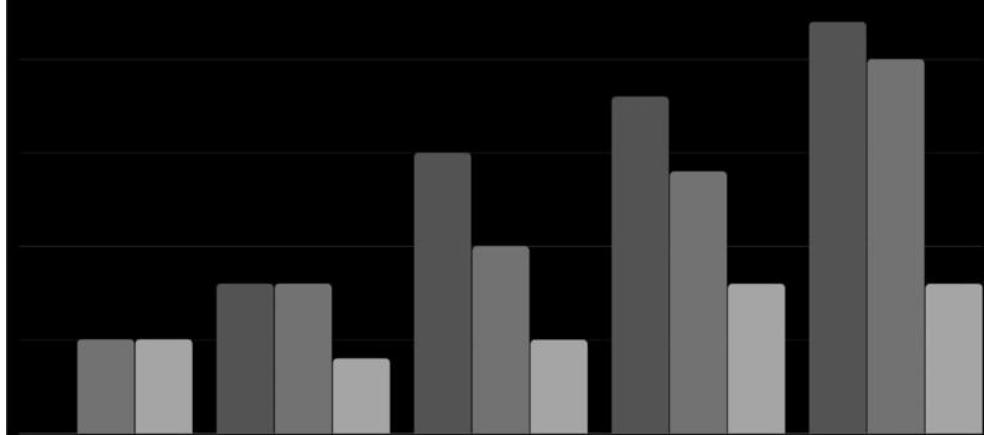
MANAJEMEN STRATEGI E BISNIS

PENGAMPU OLEH : ABDUL MANAP

BUKU AJAR

MANAJEMEN STRATEGI E BISNIS

Abdul Manap, S.E., M.M., M.B.A, Ph.D.



BUKU AJAR

MANAJEMEN STRATEGI E BISNIS

PENGAMPU: H. ABDUL MANAP

BUKU AJAR

MANAJEMEN STRATEGI E BISNIS

Penulis:

Abdul Manap

ISBN

KATA PENGANTAR

BISMILLAHIRRAHMANIRRAHIIM.

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah banyak memberikan Rahmad dan HidayahNya sehingga penulis dapat mempersembahkan karya tulis bertajuk “ Buku ajar Manajemen Strategi E Bisnis.” Sholawat dan salam mari kita selalu sampaikan keharibaan pimpinan kami Nabi Muhammad SAW yang telah menunjukan jalan kebaikan sehingga kami dapat membedakan mana yang benar dan mana yang batil.

Buku ajar ini disusun, dipersiapkan untuk mempermudah dan dipakai untuk panduan Dosen dalam mengampu mata kuliah Manajemen Strategi E Bisnis di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jayabaya. Buku ajar ini merupakan perbaikan dari buku ajar edisi sebelumnya dan telah disesuaikan dengan kurikulum yang baru.

Ucapan terima kasih penulis ucapkan untuk Rektor Universitas Jayabaya dan civitas akademika serta semua pihak yang berperan sampai buku ajar ini terealisir.

Sebagai manusia biasa, penulis tidak bisa lepas dari salah dan lupa. Pepatah mengatakan : “Tidak ada gading yang tak retak” oleh karena itu dengan kedua belah tangan terbuka, penulis menerima segala saran dan kritik yang bersifat konstruktif. Akhirnya semoga tulisan/buku ajar ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Agustus 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii

BAB I Pengantar Manajemen Strategi

1.1. Pengertian Manajemen Strategi E Bisnis	2
1.2. Ruang Lingkup Manajemen Strategi.....	2
1.3. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Strategi.....	3
1.4. Hirarki Strategi/Jenjang Tingkat Strategi.....	3

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB II VISI, MISI, GOAL, OBJEKTIF, FALSAFAH PERUSAHAAN

2.1. VISI Perusahaan	7
2.2. MISI Perusahaan.....	8
2.3. Tujuan Perusahaan	9
2.4. Sasaran Operasional Perusahaan	10
2.5. Falsafah Perusahaan	11
2.6. Kaitan antara VISI, MISI, GOAL, OBJEKTIF & Falsafah Perusahaan.....	11

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB III TINGKAT STRATEGI PADA SINGLE & MULTI SBU

3.1. Pengertian Umum	13
3.2. Penyebaran Proses Perencanaan SBU Majemuk	14

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB IV MODEL DESKRIPTIF, MANAJEMEN STRATEGI

4.1. Proses Manajemen Strategi	19
4.2. Lingkungan Eksternal.....	20
4.3. Lingkungan Internal	21
4.4. Formulasi Strategi.....	21
4.5. Implementasi Strategi	22
4.6. Evaluasi & Pengawasan.....	22
4.7. Implementasi Model	23

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB V MANAJER STRATEGIC

5.1. Direksi Korporasi	25
5.2. Manajemen Puncak	26
5.3. Corak Manajemen	27

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB VI Analisis terhadap faktor-faktor Lingkungan Extern Perusahaan

6.1. Faktor-Faktor Lingkungan External Perusahaan Yang dapat mempengaruhi Perencanaan Strategi	30
6.2. Lingkungan Extern Jauh/Macro	32
6.3. Lingkungan Extern Industri	33
6.4. Lingkungan Extern Operasional.....	36

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB VII Analisis & Diagnosis Faktor-Faktor Lingkungan Internal

7.1. Analisa SWOT	42
7.2. Melihat Analisis Extern sebagai suatu Proses	44
7.3. Melihat Analisis Intern sebagai suatu Proses	45
7.4. Redefinisi of SWOT Analysis	46

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB VIII UJIAN TENGAH SEMESTER**BAB IX Pertimbangan terhadap Alternatif-Alternatif Strategi**

8.1. Strategi Generik dari Wheelen & Hunger	49
8.2. Strategi Generik dari Michael R.Porter	55
8.3. Strategi Generik dari Fred R. David	55

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB X Pemilihan Strategi/Strategi Choice

9.1. Pemusatan Perhatian terhadap Alternatif-Alternatif Strategy keperluan

Pemilihan Strategi 61

9.2. *Prescription* untuk Pemilihan Strategi 65

9.3. Tehnik lain untuk Pemilihan Strategi 68

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB XI Implementasi & Pengawasan Strategi

10.1. Proses Implementasi Strategi.....71

10.2. Evaluasi Dan Pengawasan77

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB XII Evaluasi Strategi & Umpan balik

11.1. Definisi Pengendalian Strategi 81

11.2. Evaluasi & Pengawasan 86

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB XIII Management Strategic dan Balanced Scorecard

12.1. Definisi Balanced Scorecard	89
12.2. Kerangka Balanced Scorecard.....	90

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB XIV Analisis Manajemen Strategis Pada Merger & Akusisi

13.1. Definisi Merger & Akuisisi.....	93
13.2. Keputusan Merger & Akuisisi Alasannya, dalam Perspektif Manajemen Strategis.....	94

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB XV Strategi Menghadapi Globalisasi & Pasar Internasional

14.1. Lingkungan Organisasi dan Globalisasi.....	97
14.2. Manajer & Bisnis International.....	98

Rangkuman

Latihan Soal/Bahan untuk Diskusi

Referensi

BAB XVI UJIAN AKHIR SEMESTER

DAFTAR PUSTAKA

B A B I

Manajemen Strategi E Bisnis

Pendahuluan :

Buku ajar ini membahas pengambilan keputusan/*decision making* yang akan menentukan apakah suatu perusahaan itu unggul, dapat hidup atau menghadapi kematiannya. *Proses pengambilan keputusan ini disebut "Manajemen Strategi"*. Indicator dari organisasi yang baik adalah : hasil bisnis yang optimal dan berkesinambungan. Hasil bisnis yang optimal dan berkesinambungan dituntut untuk mengenal organisasinya dengan sebaik mungkin dan berintrospeksi secara berkala. Organisasi bisnis yang sukses dalam arti finansial maupun pemasaran dalam jangka panjang diketahui melalui penelitian, memiliki keyakinan-keyakinan yang jelas dan tegas tentang dunia usaha mereka. Menerapkan strategi usaha yang tepat untuk mengungguli para pesaingnya, memenuhi komitmen yang layak dan memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggannya, memiliki nilai-nilai kerja yang dihayati dan diamalkan tentang cara menjalankan usahanya serta memiliki pemimpin yang menjalankannya secara konsisten dan konsekuensi karena menjawab semua keyakinan dan nilai tsb. Dalam dunia bisnis, kita kenal perusahaan-perusahaan yang dahulunya pernah jaya seperti ditingkat local : Oey Tiong Ham sebagai raja gula ditahun 50'an, tetapi ditahun 80'an hancur. Demikian juga dengan Dassaad raja export import akhirnya namanya tenggelam. Hanya sedikit yang dahulunya memimpin dan sekarang ini masih tetap memimpin walaupun mereka mempunyai kemampuan ekonomi yang hebat pada waktu itu. Inilah yang terjadi apabila manajemen strategi dilaksanakan secara tidak memadai.

1.1. Pengertian Manajemen Strategi.

Strategic diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang bersekala besar & berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. **Definisi manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan & tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.** Karena ini melibatkan pengambilan keputusan yang rumit, berjangka panjang & berorientasi kedepan serta membutuhkan sumber daya yang besar, partisipasi manajemen puncak sangatlah penting. Menurut W.F Glueck : **manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan menajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.**

Dengan kata lain, strategi adalah : *rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.*

Manajemen strategi e-bisnis adalah proses perumusan dan pelaksanaan rencana jangka menengah-panjang perusahaan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai tujuan bisnis/organisasi.

Ini melibatkan penggunaan internet dan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi, menciptakan nilai bagi pelanggan, dan mengembangkan komunikasi serta distribusi produk/layanan secara online.

Menurut Abdul Manap: manajemen strategi e bisnis adalah serangkaian keputusan- keputusan dan tindakan-tindakan menajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi efektif dengan memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai tujuan perusahaan.

1.2. Ruang Lingkup Manajemen Strategi

Periode yang lalu dikenal studi *Business Policy* berorientasi *Integrative*, cenderung untuk melihat kedalam perusahaan yaitu lebih menitik beratkan pemanfaatan asset perusahaan secara efisien, dengan demikian menekankan adanya penurunan biaya. Biaya total relative lebih rendah

sehingga harga jual relative lebih murah, harapannya produk laku keras, laba lebih banyak. Disini *Price Competition* >< *Non Price Competition* (*quality, service, after sales service, image : design, trend, warna, model, bentuk*) *promotion mix* : kemasan, garansi, bonus, kredit/angsuran, *home delivery*, beli lewat telp, *display*, kemudahan, kenyamanan tempat membeli, reputasi perusahaan, luasnya jaringan perusahaan, agen, distributor, ketepatan datangnya barang, *continuitas*, kemudahan dalam pengangkutan, produk yang unik, eksklusif, kemasan isi ulang dll. Jadi, manajemen strategi mencakup hal-hal yang terdapat dalam *Business Policy* tetapi dengan

menekankan lebih besar pada lingkungan eksternal. Karena itu melibatkan pengambilan keputusan yang rumit, berjangka panjang dan berorientasi kedepan serta membutuhkan sumber daya yang besar, oleh karena itu partisipasi manajer puncak sangat penting. Executive modern harus menanggapi tantangan yang muncul dari lingkungan luar/extern baik yang dekat (*immediate*) maupun yang jauh (*remote*). Lingkungan *extern* dekat meliputi : Pesaing, pemasok, sumber daya yang makin langka, lembaga-lembaga pemerintah (meluasnya peran pemerintah sebagai pembeli, penjual, pembuat peraturan), pelanggan. Lingkungan *extern* jauh meliputi : kondisi social, ekonomi, prioritas politik, perkembangan teknologi. Semuanya itu harus diantisipasi, dipantau, dinilai dan disertakan kedalam pengambilan keputusan eksekutif.

1.3. Sejarah dan perkembangan Manajemen Strategi

Bermula setelah PD II di AS tahun 1942, perusahaan-perusahaan ada yang survive ada yang bangkrut kemudian diteliti oleh Gordon & Howell. Hanya sedikit perusahaan yang dulunya jaya/memimpin dan sekarang ini masih tetap memimpin, biarpun mereka mempunyai kemampuan ekonomi yang hebat pada waktu itu. Hasilnya : Kurikulum Schoal of Business kurang *integrated*. Masing-masing ilmu berdiri sendiri-sendiri, padahal dalam praktek di perusahaan saling mempengaruhi. Manajemen strategi meramu dari segala macam ilmu (manajemen produksi, pemasaran, keuangan, akuntansi, logistic/distribusi fisik, masalah kepegawaian) untuk mendapatkan alat yang ampuh untuk menghadapi tantangan yang selalu muncul. kedepannya permasalahan yang dihadapi Perusahaan/Organisasi semakin kompleks oleh karena itu harus ada inovasi-inovasi yang berkelanjutan ditompang oleh tehnologi & Informasi yang mutahir agar selalu mencapai posisi di puncak

1.4. Hirarki Strategi/Jenjang Tingkat Strategi.

Hirarki pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan biasanya terdiri dari 3 tingkat :

1. Tingkat Korporasi/Strategi Perusahaan.

Cenderung lebih berorientasi pada nilai, lebih konsepsual & kurang kongkrit dibandingkan dengan keputusan ditingkat bisnis & Fungsional. Merupakan tanggung jawab kantor pusat perusahaan, terdiri dari dewan direksi, CEO serta pejabat administrasi. Keputusan tingkat korporasi seringkali ditandai oleh potensi resiko, biaya & laba lebih besar, kebutuhan akan fleksibilitas yang lebih besar, cakupan waktu yang lebih lama. Contoh : Keputusan yang meliputi pemilihan bidang usaha, kebijaksanaan deviden, sumber pendanaan jangka panjang, prioritas pertumbuhan. Bagaimana seharusnya perusahaan mengalokasikan sumber daya diantara bisnis-bisnis yang berbeda yang dimasukinya. Meningkatkan nilai para pemegang saham.

2. Tingkat Bisnis/Strategi bisnis.

Para manajer ini harus menerjemahkan rumusan arah dan keinginan yang dihasilkan ditingkat korporasi kedalam sasaran dan strategi yang kongkrit untuk masing-masing divisi usaha. Berkaitan dengan cara-cara yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan persaingan didalam setiap bisnis utamanya. Strategi bisnis diuraikan secara rinci dan diterapkan melalui strategi tingkat fungsional. Pembuat strategi : Manajer Produksi. Contoh keputusan memilih lokasi pabrik. Menentukan segmen pasar yang dituju, memilih saluran distribusi.

3. Tingkat Fungsional/Strategi Fungsional.

Pembuat strategi : kepala bidang fungsional. Strategi Fungsional adalah : kegiatan jangka pendek yang harus dilaksanakan oleh setiap bidang fungsi dalam suatu perusahaan guna mengimplementasikan strategi umum. Strategi demikian harus dikembangkan dalam bidang-bidang kunci : manajemen keuangan, pemasaran, produksi/operasi, R & D, SDM. Mereka harus konsisten dengan sasaran jangka panjang & Strategi umum. Mereka membantu mengimplementasikan strategi umum dengan mengorganisasi & mengaktifkan unit-unit usaha perusahaan (pemasaran, keuangan, produksi dsb) untuk menjalankan strategi tsb dalam kegiatan sehari-hari. Karakteristik : Relatif lebih kongkrit dan dapat dikwantifikasi. Seperti :

Litbang, Personalia : hubungan kemitraan dengan pegawai, Keuangan : efisiensi biaya, Produksi : tingkat persediaan tinggi atau rendah, peralatan produksi serba guna/khusus, mutu produk yang tinggi. Pemasaran : kesempurnaan layanan konsumen. Makin rendah tingkatannya, kegiatan strategi makin bersifat lebih spesifik, sempit, jangka pendek dan berorientasi ketindakan dengan resiko yang lebih kecil tetapi peluangnya untuk memberikan dampak besar juga kecil.

Dengan semakin banyak pengetahuan, pengalaman, ketrampilan dan pemahaman yang diperoleh manajer dan perusahaan mereka mengenai cara merancang dan memanajemen kegiatan perencanaan mereka, mereka menjadi makin mampu menghindari konsekwensi negative yang mungkin terjadi akibat pelembagaan proses manajemen strategi.

Rangkuman :

Masalah strategi membutuhkan keputusan dari manajemen puncak karena mencakup beberapa bidang operasional. Masalah strategi membutuhkan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Masalah strategi mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang. Masalah strategi berorientasi pada masa depan. Masalah strategi biasanya mempunyai konsekwensi multi fungsional/multi bisnis. Masalah strategi mengharuskan perusahaan mempertimbangkan lingkungan.

LATIHAN SOAL/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Jelaskan mengapa Ilmu Manajemen Strategi diperlukan oleh sebuah perusahaan ?
2. Pengertian Manajemen Strategi?
3. Pengertian Strategi
4. Pengertian Taktik
5. Siapa saja pembuat strategi ?
6. Ada berapa tingkat/Jenjang Strategi ? Sebutkan dan jelaskan.
7. Jelaskan mengapa Ilmu Manajemen Strategi E Bisnis bukan hanya milik perusahaan multinasional saja, namun juga menjadi bagian siapa yang membutuhkan.

menarik untuk dikaji oleh setiap orang. Berikan jawaban disertai dengan contohnya.

B A B II

VISI, MISI, GOAL, OBJEKTIF , FALSAFAH PERUSAHAAN

Pendahuluan :

Suatu organisasi didirikan untuk mencapai tujuan tertentu. Ketika mulai didirikan tujuan organisasi tersebut biasanya ditentukan oleh para pendirinya, yang pada umumnya juga berperan sebagai pemilik/penanam modal yang utama. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan itu, suatu organisasi/perusahaan mutlak perlu merumuskan visi, misi yang akan diemban, karena misi itulah yang berperan sebagai "pemandu" tindakan *executive* dimasa depan. Visi dan Misi strategi memberikan gambaran tentang maksud dan nilai mendasar dalam menjalankan suatu organisasi. Oleh karena itu, Visi dan Misi strategi merupakan dasar nilai bagi jalannya organisasi, sehingga Visi dan Misi akan mempengaruhi proses perumusan dan pengimplementasian strategi. (Sofjan : 17).

Untuk perusahaan perorangan/individu, non formal, tidak mesti punya, karena biasanya mereka menganut filosofi air yaitu : mengalir menurut kondisi lingkungan *easy going* = berjalan apa adanya. Semua itu tergantung dari culturenya. Biasanya mereka tidak punya *guidance* = aturan main.

1.1. Visi Perusahaan.

Visi merupakan pernyataan yang sederhana, mau diarahkan kemana jalannya organisasi dan apa yang diinginkan pimpinan organisasi untuk dicapai pada masa depan dalam jangka panjang (Sofjan A : 17). *Vision* = cara pandang perusahaan terhadap apa yang akan ia lakukan didalamnya mengandung *Value/nilai global, etic & Environment*. Contoh : menjadi pusat keunggulan dalam bidang *heavy industries* dipasar domestic, yang mampu

mengembangkan produk unggulan sesuai kebutuhan pasar pada masa mendatang, sehingga akan menjadi andalan bagi pendapatan (revenue) perusahaan secara berkelanjutan. Visi bangsa Indonesia ... ikut mencerdaskan kehidupan bangsa/meningkatkan kualitas sumber daya manusia. VISI Universitas Jayabaya "Menjadi *Excellent Entrepneurial University* bercirikan Aswaja pada tahun 2040" VISI Fakultas "Menjadi fakultas yang unggul dalam mengembangkan dan menerapkan IPTEK dibidang ekonomi guna mendukung tercapainya *Excellent Entrepreneurial University* bercirikan Aswaja pada tahun 2040"

1.2. Misi Perusahaan

Bagi suatu organisasi/perusahaan, penentuan misi sangat penting karena misi itu bukan hanya sangat mendasar sifatnya, akan tetapi organisasi memiliki "Jati diri" yang bersifat khas. Dengan perkataan lain, misilah yang membedakan satu organisasi dari organisasi yang lainnya yang sejenis. Pentingnya misi juga terlihat dengan jelas apabila diingat bahwa ia menentukan tugas-tugas utama yang harus diselenggarakan dalam organisasi, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan mendasar yang membedakan suatu organisasi/perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan yang menjelaskan cakupan operasinya dalam bentuk produk dan pasar didefinisikan sebagai :"Misi Perusahaan". Misi ini mengandung filosofi bisnis dari para pengambil keputusan strategi perusahaan, menyiratkan citra yang ingin dipancarkan perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan dan mengindikasikan bidang produk/jasa utama perusahaan serta kebutuhan utama pelanggan yang akan dipenuhi perusahaan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa suatu misi perusahaan menjelaskan produk, pasar dan teknologi yang menjadi sasaran seluruh kegiatan perusahaan yang bersangkutan dan dinyatakan sedemikian rupa sehingga tergambar pula sistem nilai dan skala prioritas yang dianut oleh para pengambil keputusan strategi dalam perusahaan. Karena sifatnya umum, misi sudah memadai apabila terdapat pernyataan

manajemen strategi tentang sikap, pandangan dan orientasi dalam menjalankan roda perusahaan dan tidak perlu mengandung rincian kegiatan dan sasaran yang dapat diukur. Tahapan-tahapan yang selalu ada dalam perusahaan formal atau yang go Publik yaitu : 1. Vision 2. Mission 3. Objektive 4. Strategis. V, M, O, S, sangat dibutuhkan karena kondisi bisnis sekarang sangat *competitive*, menuju era global.

Misi perusahaan mencari jawab atas pertanyaan “*What Business are we in*” sedangkan Tujuan perusahaan menunjuk pada pertanyaan : *Why are we in Business*. Singkatnya misi perusahaan menunjuk pada fungsi kemasyarakatan yang hendak diemban oleh perusahaan. Sedangkan tujuan perusahaan menunjuk pada suatu yang ingin dicapai melalui kegiatan-kegiatan operasionalnya. Misi Universitas Jayabaya : 1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi multi disiplin ilmu, berwawasan kewirausahaan dan berdaya saing International. 2. Menyelenggarakan penelitian untuk menghasilkan pengetahuan baru dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. 3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat untuk kemajuan bangsa Indonesia dengan mengembangkan masyarakat *entrepreneur* yang dilandasi nilai-nilai luhur Aswaja.

1.3. Tujuan Perusahaan.

Setelah perusahaan merumuskan Visi & Misi, maka langkah berikutnya adalah menentukan tujuan yang hendak dicapai, ini merupakan *objective*. Strategi objektif ini harus dapat diukur karena apabila perusahaan tidak dapat mengukur tujuan yang akan dicapai, maka perusahaan tidak dapat mengelolanya. Bila perusahaan tidak dapat mengelola, maka perusahaan tidak dapat mencapai tujuan tsb. Kemudian perusahaan menyusun strategi untuk mencapai tujuan tsb yang dipilih dari beberapa *alternative* yang sudah dipertimbangkan. Strategi yang dipilih tentunya yang tidak bertentangan dengan politik setempat (tidak melanggar peraturan yang ada). *Objective* = tujuan, ambisi perusahaan yang bisa diukur yaitu menterjemahkan pernyataan misi kedalam sasaran organisasi secara lebih cermat. Contoh : menguasai 60 % pangsa pasar di Indonesia pada bisnis

garment. Bila usaha berkembang dan dipaksa oleh desakan persaingan untuk mengubah produk-pasar-tehnologinya, misi perusahaan mungkin perlu ditetapkan kembali. Rumusan ini akan menyatakan jenis dasar produk/jasa yang ditawarkan, pasar atau kelompok pelanggan utama yang akan dilayani, teknologi yang akan digunakan dalam produksi atau penyampaian produk/jasa, keinginan mendasar perusahaan akan kelangsungan hidup melalui pertumbuhan dan profitabilitas, filosofi manajerial perusahaan, citra public yang diharapkan perusahaan serta konsep diri yang harus dimiliki. Akhir-akhir ini, dua isu baru telah menjadi begitu penting dalam perencanaan strategic bagi perusahaan sehingga keduanya makin merupakan bagian integral dalam pengembangan dan revisi rumusan misi yaitu : a. Kepekaan terhadap keinginan konsumen.

b. Kepedulian terhadap kualitas.

1.4. Sasaran Operasional Perusahaan.

Tujuan Organisasi Majemuk :

1. Keuntungan yang berkesinambungan ◉ Umum
2. Efisiensi (biaya rendah) ◉ khusus
3. Kepuasan (*employee satisfaction & development*) ◉ umum
4. *Quality of product/service* ◉ khusus
5. Pelopor dipasar dengan penemuan baru/kepemimpinan tehnologi.
6. Melayani masyarakat.
7. *Maximization of dividends.*
8. *Adaptability & Flexibility.*
9. *Good corporate citizenship & social responsibility.*

Yang termasuk dalam *social responsibility* antara lain :

- *Control of air, land, noise, and water population.*
- *Policies and programs for employment ◉ training*
- *Solving community problems in education, crime, drugs, local issues dll.*
- *conservation of energy, natural resources and public facilities.*

1.5. Falsafah Perusahaan.

Factor penentu utama bagi sukses suatu perusahaan adalah : Bagaimana perusahaan dapat mengaitkan dirinya secara fungsional dengan lingkungan luarnya. Untuk mendapat tempat yang layak dalam situasi persaingan, perusahaan harus secara *realistic* mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Pemikiran bahwa perusahaan harus mengenal dirinya sendiri, merupakan inti dari konsep diri perusahaan. Baik individu atau perusahaan sangat perlu memahami diri mereka sendiri. Kemampuan untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang dinamik dan penuh persaingan akan sangat terhambat jika mereka tidak memahami dampak mereka terhadap pihak lain atau dampak pihak lain terhadap mereka.

Hanya melalui kehadiran strategi yang dipahami secara umum, organisasi dapat mencapai konsistensi keputusan-keputusan yang telah dibuat bagi seluruh anggota organisasi yang berbeda-beda dan melintas waktu. Tujuan perusahaan berkaitan dengan profitabilitas, pertumbuhan, dan kelangsungan hidup yang dirumuskan tanpa target atau batas waktu yang spesifik. Walaupun tujuan-tujuan itu memberikan arah secara umum, tetapi tidak dimaksudkan untuk memberikan pedoman secara spesifik untuk mengevaluasi kemajuan perusahaan dalam mencapai cita-citanya. Karyawan perlu memahami strategi perusahaan, karena paling tidak mereka dapat mengetahui peran mereka dalam misi perusahaan. Dengan kata lain memberikan pemahaman lebih baik kepada para personel operational tentang peran mereka dalam misi perusanaan.

1.6. Kaitan antara Visi, Misi, Goal, Objective dan Falsafah Perusahaan

Kaitannya sangat erat tidak dapat dipisahkan dan berkaitan satu dengan lainnya. karena rumusan Visi strategic dari suatu organisasi menggambarkan lingkup bisnis yang diharapkan akan dijalankan pada masa depan dan mau dibawa kemana jalannya organisasi, sedangkan Rumusan Misi suatu organisasi secara jelas menunjukkan deskripsi tentang bisnis yang dijalankan dan maksud dari organisasi/perusahaan serta fungsi

kemasyarakatan yang hendak diemban oleh perusahaan. Sedangkan tujuan perusahaan menunjuk pada suatu yang ingin dicapai melalui kegiatan-kegiatan operasionalnya. sedangkan falsafah perusahaan itu sendiri adalah ingin tetap *survive* selamanya tidak hanya dalam waktu satu atau dua generasi saja. Perusahaan yang tidak mampu bertahan hidup, tidak akan mampu memenuhi harapan-harapan pihak-pihak yang berkepentingan.(*Stake Holder*)

RANGKUMAN :

Profitabilitas adalah tujuan utama suatu organisasi bisnis. apapun ukuran atau definisi laba yang digunakan, kemudian pertumbuhan dan kelangsungan hidup merupakan pedoman arah strategis dari hampir semua organisasi cita-citakan. Dengan menggambarkan Visi dan Misi perusahaan/organisasi, maka rumusan yang jelas mencerminkan keinginan perusahaan untuk memastikan kelangsungan hidup melalui pertumbuhan dan profitabilitas. Dan kita dapat memahami aturan peran yang terdapat dalam pengoperasian kegiatan organisasi yang kompleks.

LATIHAN SOAL/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Apa yang dimaksud dengan Visi, Misi, Goal daripada suatu perusahaan/Organisasi ?
2. Mengapa suatu perusahaan harus memiliki Visi, Misi dan wajib disosialisasikan pada anak buahnya.
3. Tujuan Perusahaan bersifat majemuk (9) sebutkan dan jelaskan masing-masing pengertiannya,
4. Berikan contoh VISI, MISI, GOAL dari suatu perusahaan/Organisasi yang saudara ketahui.

B A B III

TINGKAT STRATEGI PADA SINGLE & MULTI S.B.U

Perusahaan yang berukuran kecil biasanya dikendalikan oleh satu orang dan mereka menghasilkan barang atau jasa yang jumlahnya terbatas. Dalam perusahaan seperti ini evaluasi strategi bersifat informal, intuitif dan terbatas. Dinamika pengelolaan perusahaan berubah sesuai dengan tuntutan pasar/lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan. Perusahaan setelah tumbuh menjadi semakin besar perlu dikelola dengan strategi tertentu agar resiko yang terjadi dapat diminimisasi, perusahaan tidak hanya tergantung kepada suatu pasar/industry tertentu, tidak hanya tergantung kepada usaha tertentu dan juga keberhasilannya tidak hanya tergantung kepada situasi/waktu tertentu. Pada perusahaan-perusahaan yang sangat besar membuat evaluasi strategi sebagai bagian dari sistem perencanaan formal yang menyeluruh. Sebaliknya perusahaan yang berada dalam lingkungan yang sangat stabil mungkin tidak perlu melakukan penilaian situasi secara mendalam setiap lima tahun. Contohnya : Pabrik semen, Gula, Aspal, Minyak. Konsep manajemen Strategis memang dipakai untuk membangun *sustainable/keberlanjutan* bisnis. Dan itu salah satunya dengan memahami lingkungan, khususnya lingkungan industry secara benar dan baik.

3.1. Pengertian Umum.

S.B.U (Strategi Bisnis Unit/Unit Bisnis Strategi) adalah : divisi operasional perusahaan yang melayani produk yang berbeda dengan pasar tertentu

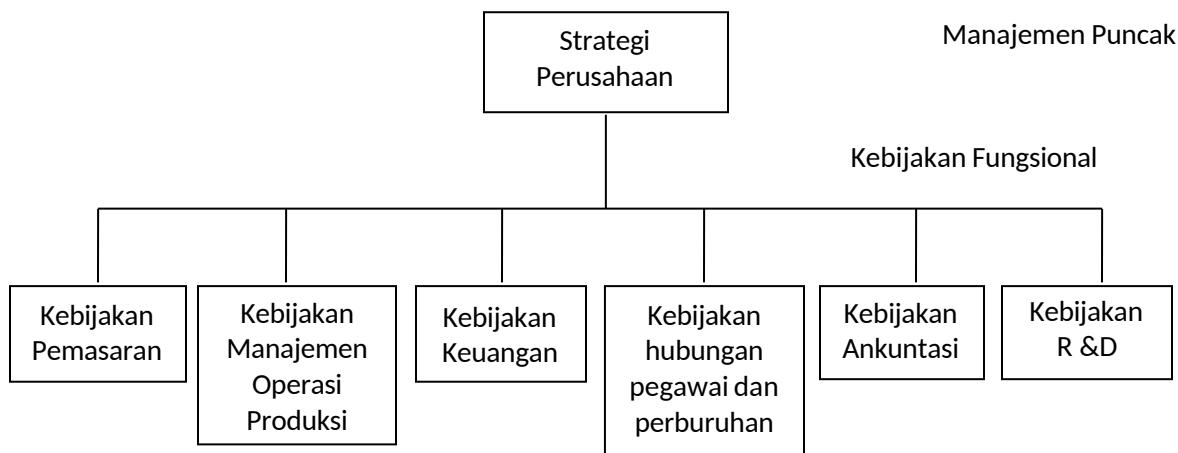
atau sekelompok konsumen khusus ataupun daerah tertentu. Umumnya organisasi ini digunakan oleh perusahaan yang memiliki wilayah operasi yang luas seperti perusahaan multinasional, maupun perusahaan global. Contoh : General Electrik memperoleh keuntungan yang luar biasa dari berbagai bisnis yang sangat berbeda dengan bisnis yang dikembangkan oleh pendirinya. Demikian juga dengan HP. Awalnya bergerak sebagai perusahaan penguji & Pengukur instrument. Sekarang malah dikenal sebagai produsen printer dan computer. SBU ini diberi hak untuk menentukan keputusan strategi mereka sendiri berdasarkan pedoman garis perusahaan, sejauh keputusan tersebut sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam usaha kecil/bisnis yang memfokuskan diri pada satu produk atau satu jenis pelayanan, maka strategi tingkat perusahaan melayani keseluruhan perusahaan. Strategi ini dilaksanakan ditingkat yang lebih bawah selanjutnya oleh kebijaksanaan fungsional.

3.2. Penyebaran Proses Perencanaan SBU Majemuk.

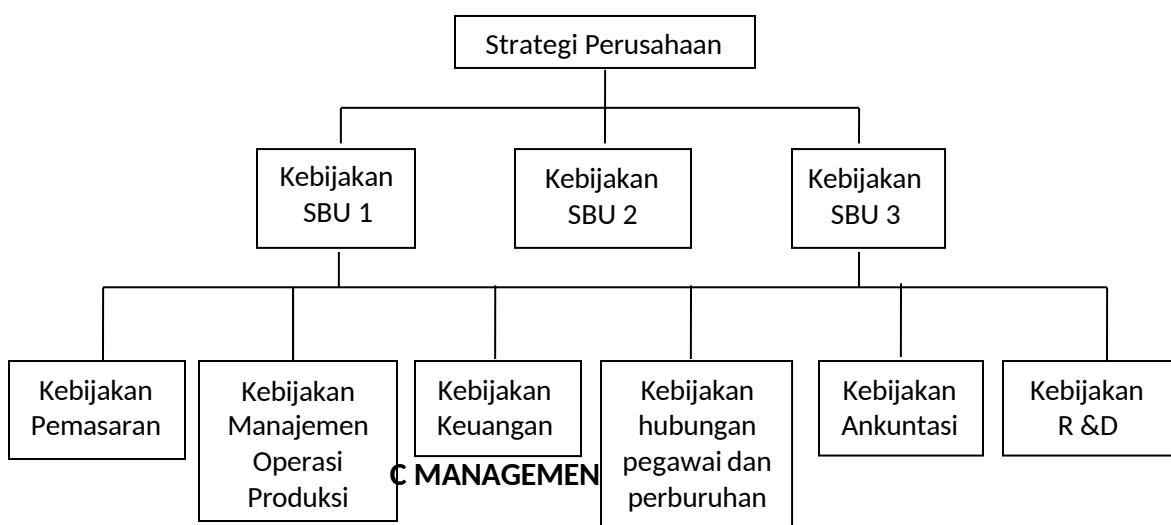
Pertama-tama eksekutif tingkat perusahaan menentukan strategi perusahaan menyeluruh. Mereka melakukan hal ini setelah meneliti tingkat keberhasilan sasaran yang berhubungan dengan SBU mereka dan bisnis lain yang dapat mereka masuki. Lalu mereka menilai bagaimana SBU berhubungan satu sama lainnya dan SBU Potensial. Lalu mereka menjatahkan dana pada SBU dan menentukan kebijaksanaan dan sasaran dengan mereka. Pada tingkat ini, SBU menganalisa, berpedoman pada strategi yang disusun oleh tingkat perusahaan, cara bagaimana dapat menciptakan strategi yang paling efektif untuk mencapai sasaran.

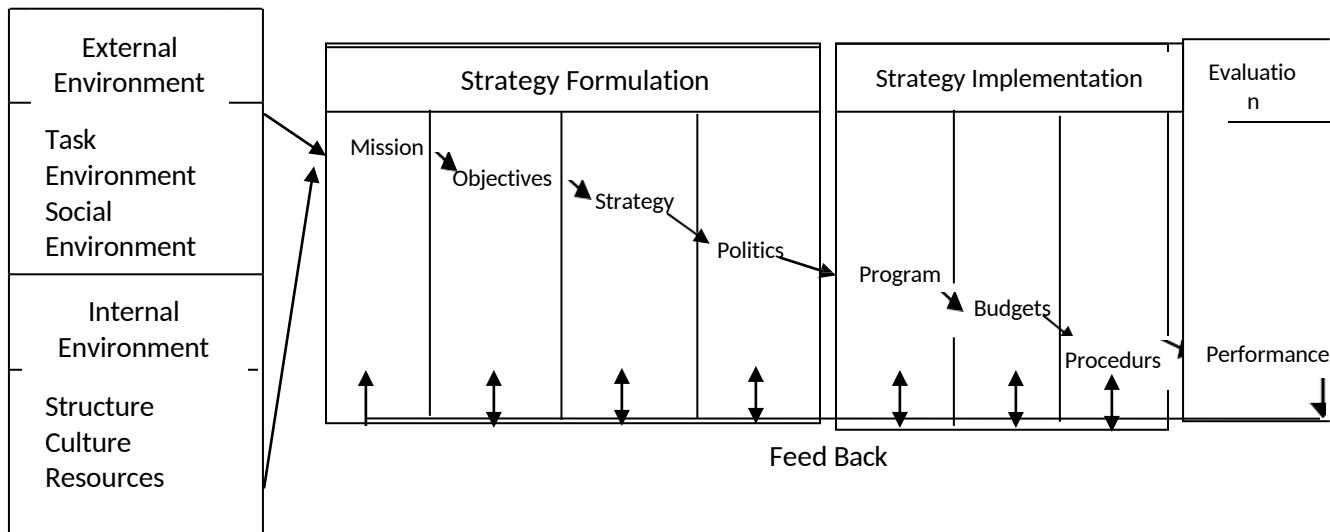
Tabel 3.1.

Hubungan Strategi Perusahaan & Kebijakan Fungsional pada Perusahaan dengan SBU Tunggal.

**Tabel 3.2.**

Hubungan Strategi Perusahaan & Kebijakan Fungsional pada Perusahaan dengan SBU Majemuk.





Tahap formulasi atau pelaksanaan strategi diawali oleh perumusan Visi, Misi dan nilai. Kemudian dilanjutkan menentukan dengan menganalisis/melakukan pencermatan lingkungan internal dan eksternal (Sedarmayanti : 97). Identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang melalui penetapan gambaran tentang masa depan yang realistic dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu/saat yang ditentukan, dikenal dengan Visi yang mana sering berupa kalimat tunggal/Statement yang didesain agar mudah diingat.

RANGKUMAN :

Setiap bisnis/usaha yang baru dirintis pastinya berukuran kecil/skalanya masih local, dengan berlalunya waktu maka diharapkan akan semakin maju berkembang. Yang tadinya pemain local maka merambah ke manca Negara. Oleh karena itu diperlukan strategi yang pas untuk memasuki Negara-negara yang akan dituju. Untuk itu perlu diketahui tiga aktivitas Utama pemimpin yang ingin melakukan perubahan Yaitu : Mengembangkan Strategi Intent, Mengembangkan Organisasi, Mengembangkan budaya perusahaan.(Fahmi : 24)

LATIHAN SOAL/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Jelaskan pengertian keputusan strategis. Dan mengapa keputusan strategis diperlukan. Berikan penjelasan disertai dengan contoh.
2. Apa artinya perkataan bahwa “Dunia menjadi tanpa batas, bahwa perusahaan besar menjadi tanpa Negara “ jelaskan disertai contohnya.

B A B IV

MODEL DESKRIPTIF MANAJEMEN STRATEGIK

Pendahuluan :

Proses perumusan strategi, kebijaksanaan, serta taktik dirancang untuk mengarahkan para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan secara nyata. Penentuan strategi yang cocok/tepat harus dimulai dengan mengidentifikasi, menganalisa dan mendiagnosa kesempatan-kesempatan dan resiko-resiko yang ada dalam lingkungan. Semua perusahaan beroprasi dalam system terbuka, mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keadaan luar/ektern yang sebagian besar berada diluar kendali mereka. Karenanya untuk berhasil dalam situasi persaingan, para manajer strategi perusahaan harus mengamati keadaan diluar operasi mereka sendiri. Mereka harus mempertimbangkan apa yang mungkin dilakukan pihak-pihak lain yang relevan.

4.1. Proses Manajemen Strategi.

Proses dasarnya adalah : pengambilan keputusan. Membuat keputusan merupakan proses bertahap banyak. Pengambil keputusan yang efektif memadukan pendekatan rasional dan intuitif untuk membuat keputusan kompleks yang tidak terstruktur. Mereka juga mempertimbangkan kelayakan politis dari keputusan itu. Kalau organisasi dapat mengambil keputusan optimal yang berkaitan dengan setiap pilihan yang dihadapinya, sementara setiap keputusan harus memperhitungkan beribu-ribu variable keputusan. Keputusan-keputusan ini dilakukan oleh banyak orang pada kondisi yang tidak menentu dan dengan informasi yang tidak lengkap.

Lingkungan/*environmental* meliputi berbagai faktor diluar perusahaan yang dapat merupakan peluang/*opportunity* atau ancaman/*threat* bagi perusahaan. Perusahaan yang secara sistimatis menganalisa dan

mendiagnosis lingkungan akan lebih efektif dari pada perusahaan yang tidak melakukan sama sekali. Manajer harus menentukan peluang dan ancaman mana yang mempunyai arti yang penting bagi perusahaan dimasa yang akan datang. Agar manajer memiliki landasan yang kuat untuk menggariskan kebijaksanaan yang ditempuh dan tindakan pelaksanaan pencapaian tujuan perusahaan. Situasi dan kondisi lingkungan selalu berubah-ubah/dinamis. Bagi sementara perusahaan suatu lingkungan dapat merupakan suatu peluang atau kesempatan peningkatan usaha, tetapi sering menjadi kebalikan bagi perusahaan yang kurang luwes. Oleh karena itu manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif. Selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan.

4.2. Lingkungan Eksternal.

Ada banyak faktor extern yang mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan yaitu : 1) Lingkungan Extern Jauh/Makro (*Remote environment*) 2) Lingkungan Extern Industri 3) Lingkungan Extern Operasional. lingkungan Extern berdampak besar terhadap : Misi Perusahaanm Analisis dan pilihan strategi, profil perusahaan. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa terdapat interaksi antara satu perusahaan dengan lingkungan externalnya baik yang jauh/makro, industry serta operasional. Secara bersama-sama faktor-faktor ini merupakan landasan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bersaingnya. Factor-faktor Eksternal perusahaan meliputi : Social budaya, Ekonomi, Politik, Tehnologi, Pesaing, Pelanggan, Kreditur, Debitur, Pemerintah, Pemasok, Serikat buruh, Asosiasi Usaha, Pesero, Lembaga-lembaga kemasyarakatan, Media masa dll.

4.3. Lingkungan Internal.

Pengalaman perusahaan-perusahaan besar maupun kecil memperlihatkan bahwa penilaian intern yang mendalam sangatlah penting dalam mengembangkan strategic yang berhasil untuk memaksimalkan peluang-

peluang menguntungkan yang ada dalam lingkungan perusahaan, haruslah mendasarkan strateginya pada pertimbangan yang cermat mengenai kekuatan dan kelemahannya.

Faktor-faktor lingkungan intern perusahaan meliputi :

1. Sumber daya ◉ Bagian Produksi & Operasi ; Bagian Pemasaran & Distribusi ; Bagian Personalia ; Bagian Keuangan & Akunting ; Bagian Litbang (R & D).
2. Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) adalah : sekumpulan kepercayaan, harapan harapan dan nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota perusahaan norma-norma dalam perusahaan yang menentukan perilaku-perilaku yang dapat diterima dari Top Manajemen sampai karyawan operasional.
3. Struktur Organisasi ◉ ada yang *flat/slim* ada yang *gemuk & ramping* tergantung keperluan

4.4. Formulasi Strategik

Dalam proses perumusan strategi, terdapat 3 hal yang harus diperhatikan (Assauri : 61) yaitu : dimana posisi perusahaan sekarang ini ? Kemana arah posisi perusahaan yang akan dituju ? Bagaimana kita berupaya untuk mencapai posisi tsb ? semua itu dapat diperoleh melalui analisis strategic ◉ Analisis Internal Organisasi Perusahaan dan analisis eksternal dan industry. Dari situ dapat diketahui kinerja perusahaan yang menggambarkan posisi keunggulan dan kelemahan perusahaan itu. Dan dapat mengidentifikasi kecenderungan, menggambarkan peluang bisnis yang ada.

4.5. Implementasi Strategik.

Implementasi diperlukan untuk memperinci secara lebih tepat dan jelas bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisir. Strategi yang baik tanpa pelaksanaan yang efektif tidak akan mungkin berhasil. Pelaksanaan melibatkan sejumlah pilihan & kegiatan yang saling terkait. Sumber-sumber daya perusahaan harus dialokasikan untuk

mengukuhkan strategi yang telah dipilih. Strategi fungsional & kebijakan jangka pendek maupun jangka menengah harus dikembangkan sedemikian rupa sehingga konsisten dengan strategi yang dipilih. Dan diperlukan sistem tertentu untuk menghubungkan strategi-strategi ini dengan rencana-rencana pelaksanaan. Jika tidak maka strategi yang telah dipilih itu akan tinggal impian belaka. Aspek penting dalam mengimplementasikan strategi adalah : pelembagaan strategi tsb agar masuk kedalam pengambilan keputusan dan tindakan sehari-hari yang konsisten dengan sukses strategi jangka panjang.

4.6. Evaluasi dan Pengawasan.

Perusahaan yang berukuran kecil biasanya dikendalikan oleh satu orang dan mereka menghasilkan barang atau jasa yang jumlahnya terbatas. Dalam perusahaan seperti ini evaluasi strategi bersifat informal, intuitif dan terbatas. Dinamika pengelolaan perusahaan berubah sesuai dengan tuntutan pasar/lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan. Perusahaan setelah tumbuh menjadi semakin besar perlu dikelola dengan strategi tertentu agar resiko yang terjadi dapat diminimisasi, perusahaan tidak hanya tergantung kepada usaha tertentu dan juga keberhasilannya tidak hanya tergantung kepada situasi /waktu tertentu. Pada perusahaan-perusahaan yang sangat besar membuat evaluasi strategi sebagai bagian dari sistem perencanaan formal yang menyeluruh. Sebaliknya perusahaan yang berada dalam lingkungan yang sangat stabil mungkin tidak perlu melakukan penilaian situasi secara mendalam setiap lima tahun. Contohnya : Pabrik semen, gula, aspal, minyak.

4.7. Implementasi model.

implementasi Strategi adalah proses eksekusi strategi, yang menekankan pada tindakan menempatkan strategi kedalam pengaruh yang menjamin keputusan organisasi dapat konsisten. Untuk dapat efektifnya strategi yang

dijalankan oleh suatu organisasi/perusahaan, maka pelaksanaan manajemen strategic dalam organisasi tsb membutuhkan adanya kepemimpinan strategic dalam menjalankan dua peran yang sangat kritikal, yaitu : penyusunan dan pemilihan strategi yang harus dilakukan perusahaan agar dapat bersaing dengan *competitor* lainnya.

RANGKUMAN :

Keberhasilan suatu strategi sangat dipengaruhi oleh implementasi strategi yang efektif, yang ditentukan oleh tingkat kemampuan dari Kepemimpinan strategi. Dengan kata lain, Perumusan Strategi mencerminkan adanya tujuan dan sasaran organisasi untuk menjabarkan misi organisasi. Implementasi strategi menggambarkan operasionalisasi cara mencapai tujuan dan sasaran Organisasi. Evaluasi strategi : aktivitas untuk mengukur, mengevaluasi dan memberi umpan balik kinerja organisasi. Manajer pasti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan baik. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang, karena berbagai faktor eksternal dan internal terus berubah. Sedarmayanti (2016 : 12)

LATIHAN SOAL/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Lingkungan Extern Perusahaan dan Lingkungan Intern Perusahaan harus diperhatikan sebagai pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan strategi. Meliputi apa saja ? (ETOP & SAP).
2. Jelaskan pengertian SWOT, bagaimana hubungan SWOT dan manajemen Stategis
3. Strategi apa saja yang dikembangkan melalui analisa SWOT

B A B V

MANAJER STRATEGIS

Pendahuluan :

Sekalipun penyusun strategi dan tujuan perusahaan sering dikatakan sebagai monopoli Top Manajemen, tetapi dalam praktik banyak orang lain yang diikutsertakan dalam proses manajemen strategic. Mengelola aktivitas internal perusahaan merupakan salah satu tantangan yang berasal dari lingkungan di sekitar dan lingkungan yang jauh dari perusahaan. Lingkungan eksternal yang dekat dengan perusahaan meliputi : Pesaing, pemasok, sumber daya yang semakin langka, Pemerintah dan regulasi yang semakin banyak serta pelanggan yang memiliki keinginan yang sering sulit dipahami. Lingkungan eksternal yang jauh meliputi : Kondisi social dan ekonomi, prioritas politik dan perkembangan teknologi. Seluruh aspek ini harus diantisipasi, dipantau, dinilai dan diperhitungkan dalam pengambilan keputusan eksekutif, Sedarmayanti (2016 : 37)

5.1. Direksi Korporasi

Siapakah yang merupakan strategist (penyusun strategis) ? Betapapun tingginya kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman para anggota manajemen puncak, mereka hanya akan berhasil jika dibantu oleh sekelompok manajer pada tingkat yang lebih rendah yaitu : manajemen tingkat menengah/madya, manajemen tingkat rendah/supervisor. Jadi, sebenarnya orang-orang tersebut dibawah ini adalah : strategist ☺

1. *Board of Direction* (Komisaris) yang selain membuat strategi tertentu juga menilai semua strategi penting yang dibuat perusahaan.
1. *Top Manajemen* (*Chief Executive Officer*) yang merupakan orang-orang utama pembuat strategi.
2. *Corporate Planning staff*, yang membantu Top Manajemen membuat strategi.
3. *Consultan* yang disewa untuk membantu atau menggantikan *corporate planners*.

4. *Entrepreneurs* (untuk perusahaan perorangan atau perusahaan family) juga merupakan strategist untuk perusahaannya.
5. S.B.U executive juga dapat menjadi strategist, yaitu menyusun strategi bagiannya (unitnya) tanpa meninggalkan garis-garis yang ditentukan dalam *corporate strategy*. (*Corporate Strategy* adalah : strategi dasar yang ditentukan oleh B.O.D bersama CEO)

5.2 Manajemen Puncak

9 tugas penting eksekutif :

1. Merumuskan Visi, Misi perusahaan
2. Mengembangkan profil Perusahaan (*Corporate profile*) Menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan dan sumber daya manusia dan fisik perusahaan. Profil ini juga menilai kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasi perusahaan. Profil perusahaan membandingkan keberhasilan masa lalu perusahaan serta titik perhatian tradisionalnya dengan kemampuan perusahaan saat ini guna mengidentifikasi kemampuan masa depan perusahaan.
3. Menilai lingkungan external perusahaan.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan external.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan Misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, sumber daya manusia, struktur, teknologi dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

5.3. Corak Manajemen

Secara umum setiap manajer menghadapi permasalahan pekerjaan, yang mana muncul dengan cepat dalam situasi yang kompleks dan membutuhkan tipe-tipe keputusan yang berbeda. Secara umum ada 3 type masalah : 1) Masalah terstruktur (merupakan masalah pada umumnya, terang dan jelas dalam hal informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaiakannya, contoh : tugas kepanitiaan. 2) Masalah tidak terstruktur (merupakan masalah yang membingungkan dan memiliki informasi yang terbatas dalam situasi yang baru/tidak terduga. Masalah tsb sering tidak diantisipasi dan ditindak lanjuti ketika masalah tsb terjadi. contoh : salah satu unit bisnisnya harus dijual. 3) Masalah menghadapi krisis (masalah yang tidak terduga dan dapat menghancurkan jika tidak tertangani dengan cepat dan tepat. tidak seorangpun yang dapat menghindari krisis. kemampuan untuk menangani krisis dapat menjadi pengujian terakhir terhadap kemampuan seorang manajer dalam memecahkan persoalan organisasi. Dalam pengambilan keputusan tsb terbagi 2 yaitu Individu dan Kelompok. Keputusan Strategi ini penekanan pada keputusan Kelompok/Tim dimana anggotanya secara terbuka membahas, beradu pendapat mengenai dan setuju pada alternative terbaik.

RANGKUMAN :

Lingkungan extern perusahaan terdiri dari 3 perangkat faktor yang saling berkaitan yang memainkan peran penting dalam menentukan peluang, ancaman dan kendala yang dihadapi perusahaan. Lingkungan makro/jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi suatu perusahaan tententu. (factor ekonomi, social, politik, teknologi dan ekologi). Factor-faktor yang lebih langsung mempengaruhi prospek perusahaan bersumber dari pada lingkungan industrinya meliputi : hambatan masuk, persaingan diantara

anggota industry, adanya produk subsitusi, serta daya tawar menawar pembeli dan pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari factor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor, pasar tenaga kerja, Asosiasi perdagangan, Pemerintah, Pemegang saham, masyarakat, interst group, factor-fakor lain. Ketiga perangkat factor ini memunculkan banyak tantangan yang harus dihadapi perusahaan dalam upaya untuk menarik atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan dengan efisien, optimal dan efektif mengolahnya dengan cepat, hemat dan akurat serta untuk memasarkan barang dan jasanya secara luas, ekonomis dan menguntungkan. Untuk mencapai hal itu maka diperlukan suatu strategi bisnis yang jitu dari perusahaan dengan disain strategis bisnis yang didasarkan pada keyakinan bahwa suatu perusahaan yang mampu mengantisipasi kondisi bisnis masa datang akan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya dan profitabilitas perusahaan, terlepas dari sifat ketidak pastian dan dinamika lingkungan bisnis. Penilaian lingkungan lebih rumit untuk perusahaan Multinasional (MNC) ketimbang untuk perusahaan domestic karena perusahaan multinasional harus mengevaluasi beberapa lingkungan sekaligus.

LATIHAN SOAL/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Siapa saja pembuat Strategi ?
2. Jelaskan tahapan-tahapan proses pengambilan keputusan seorang manajer ?

B A B VI

ANALISIS TERHADAP FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERN PERUSAHAAN

Pendahuluan :

Proses perumusan strategi, kebijaksanaan, serta taktik dirancang untuk mengarahkan para manager dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan secara nyata. Penentuan strategi yang cocok/tepat harus dimulai dengan

mengidentifikasi, menganalisa dan mendiagnosa kesempatan-kesempatan dan resiko-resiko yang ada dalam lingkungan. Semua perusahaan beroperasi dalam sistem terbuka, mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keadaan luar/extern yang sebagian besar berada diluar kendali mereka. Karenanya untuk berhasil dalam situasi persaingan, para manager strategi perusahaan harus mengamati keadaan diluar operasi mereka sendiri, mereka harus mempertimbangkan apa yang mungkin dilakukan pihak-pihak lain yang relevan. Lingkungan (*environmental*) meliputi berbagai faktor diluar perusahaan yang dapat merupakan peluang (*opportunity*) atau ancaman (*threat*) bagi perusahaan. Perusahaan yang secara sistematis menganalisa dan mendiagnosis lingkungan akan lebih efektif dari pada perusahaan yang tidak melakukan sama sekali. Manager harus menentukan peluang dan ancaman mana yang mempunyai arti yang penting bagi perusahaan dimasa yang akan datang. Agar manager memiliki landasan yang kuat untuk menggariskan kebijaksanaan yang ditempuh dan tindakan pelaksanaan pencapaian tujuan perusahaan. Situasi dan kondisi lingkungan selalu berubah-ubah/dinamis. Bagi sementara perusahaan suatu lingkungan dapat merupakan suatu peluang atau kesempatan peningkatan usaha, tetapi sering menjadi kebalikan bagi perusahaan yang kurang luwes. Oleh karena itu manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan.

factor-faktor External Perusahaan meliputi : Social Budaya, ekonomi, politik, teknologi, pesaing, pelanggan, kreditur, debitur, Pemerintah, pemasok, serikat buruh, Asosiasi Usaha, Pesero, Lembaga-lembaga kemasyarakatan, media masa dll.

6.1. factor-faktor Lingkungan Extern Perusahaan yang dapat mempengaruhi perencanaan strategi. (menurut Pearce & Robinson).

Ada banyak factor extern yang mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan yaitu :

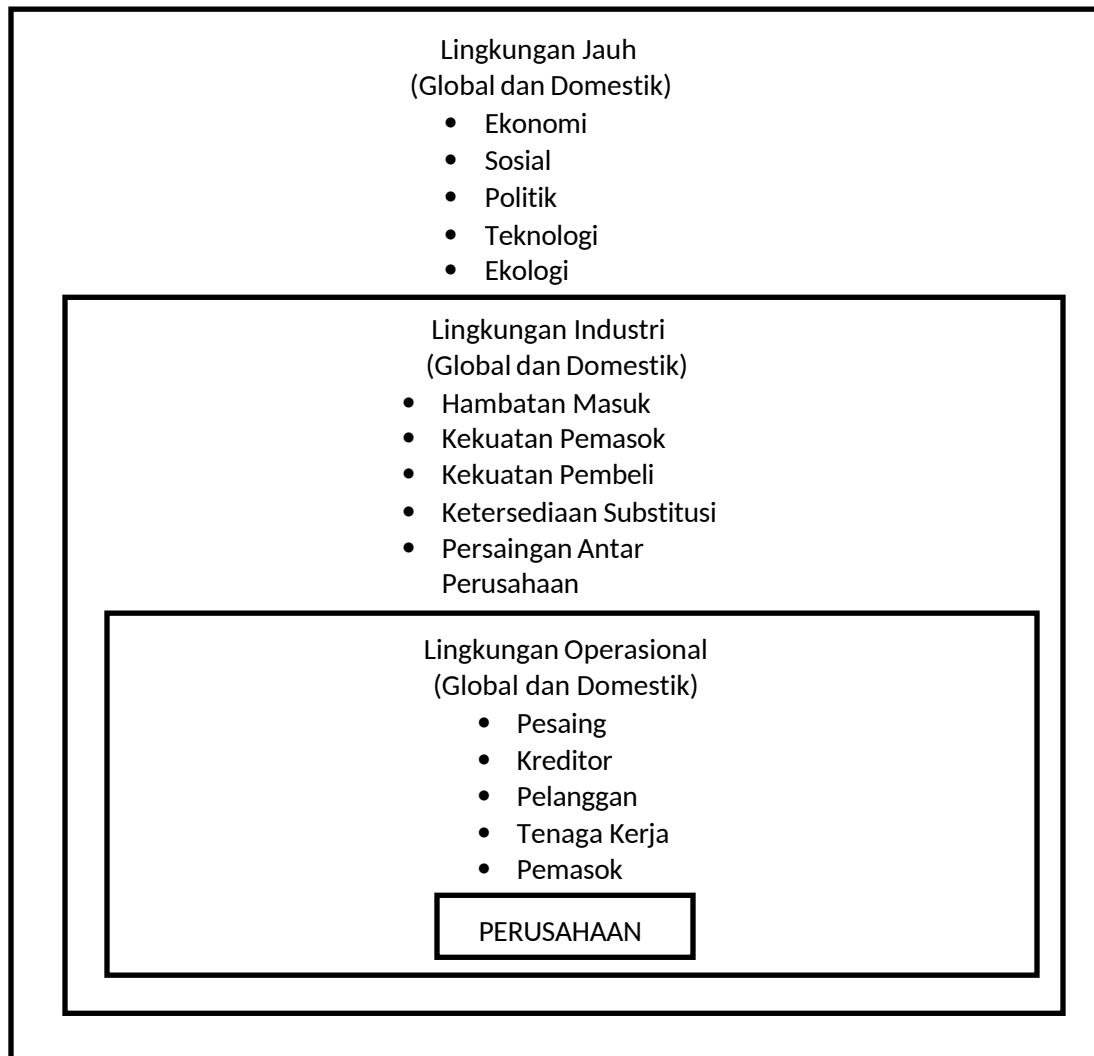
1. Lingkungan Extern Jauh/Makro (*Remote environment*)
2. Lingkungan Extern Industri.
3. Lingkungan Extern Operasional

Lingkungan Extern berdampak besar terhadap :

- 1) Misi Perusahaan.
- 2) Analisis dan Pilihan Strategik
- 3) Profil Perusahaan.

Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa terdapat interaksi antara satu perusahaan dengan lingkungannya baik yang jauh/makro, industry serta operasional. Secara bersama-sama factor-faktor ini merupakan landasan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bersaingnya.

Gambar 6.1. Lingkungan Extern Perusahaan



Lingkungan operasional biasanya jauh lebih dapat dipengaruhi/dikendalikan perusahaan ketimbang lingkungan makro. jadi perusahaan dapat jauh lebih proaktif dalam menangani lingkungan operasionalnya ketimbang dalam menangani lingkungan makro.

6.2. Lingkungan Extern Jauh/Makro.

Terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, meliputi kondisi social dan ekonomi, faktor politik & hukum (peraturan) dan perkembangan teknologi, faktor ekologi, faktor informasi, faktor ketidak pastian, semuanya harus diantisipasi dipantau dan dinilai dan disertakan kedalam pengambilan keputusan eksekutif.

1. Faktor Ekonomi ◇ dalam perencanaan strateginya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi misal : tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan, suku Bungan primer, laju inflasi, kecenderungan belanja masyarakat. dalam potensial kekuatan ekonomi internasional MEE, OPEC yang menetapkan perdagangan bebas tariff untuk produk-produk industrial dikalangan Negara-negara anggotanya.
2. Factor social ◇ kekuatan social bersifat dinamik dan selalu berubah. perubahan social yang menonjol menawarkan produk dan jasa seperti : Oven Microwave, penitipan anak. yang termasuk mempengaruhi suatu perusahaan adalah : kepercayaan, nilai sikap, opini, gaya hidup orang-orang dilingkungan extern perusahaan yang berkembang dari pengaruh *cultural*, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. jika sifat social berubah maka berubah pula permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, rekreasi dll.
3. Factor Politik ◇ stabilitas politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Beberapa tindakan politik yang dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan misalnya : UU Hak Paten, subsidi Pemerintah, Pembatasan Import. Beberapa cenderung mengurangi potensi laba perusahaan seperti : peraturan-peraturan yang ditujukan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum, lingkungan. Contoh : UU anti Trust, Perpajakan, UMR.
4. Factor Teknologi ◇ adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran. Untuk menghindari keusangan dan mendorong motivasi, penyempurnaan produk yang sudah ada.

5. **Faktor Ekologi** mengacu pada hubungan antara manusia dan mahluk hidup lainnya dengan udara, tanah, air yang mendukung kehidupan mereka. Contoh : polusi udara dari buangan gas pabrik batu bara, polusi air dari limbah beracun industry yang dibuang kedalam saluran air, polusi tanah, buangan sampah rutin plastic dll. Bisnis sekarang memiliki tanggung jawab untuk meniadakan hasil samping beracun dari proses manufaktur mereka. Tugas melindungi ekologi akan terus menjadi prioritas strategi utama.

6.3. Lingkungan Extern Industri.

Sifat dan derajat persaingan dalam suatu industry tergantung pada 5 kekuatan atau factor ancaman :

1. **Pendatang baru** biasanya membawa masuk kapasitas baru dan sumber daya yang cukup besar, cenderung ingin merebut *market share*. ada beberapa sumber yang dapat menghambat masuknya pendatang :
 - a. **Skala ekonomis** bila volume produksi meningkat, biaya rata-rata jangka panjang unit produksi akan menurun. Skala ekonomis dapat berasal dari sumber teknologi yaitu : tingkat mekanisasi atau otomatisasi yang lebih tinggi serta fasilitas dan pabrik yang lebih mutahir. sumber non teknologi meliputi : koordinasi manajerial yang lebih baik atas fungsi-fungsi dan proses produksi, kontrak jangka panjang dengan pemasok dan peningkatan kinerja karyawan karena spesialisasi. Perusahaan yang menikmati skala ekonomis dapat memberikan harga lebih rendah ketimbang pesaing mereka.
 - b. **Diferensiasi Produk** variable ini mengacu pada sejauh mana pelanggan menganggap produk/jasa yang ditawarkan perusahaan dalam industry berbeda-beda. bisa berupa layanan terhadap pelanggan sehingga sulit untuk merebut kesetiaan pelanggan. diferensiasi produk dapat bersifat nyata/real seperti :

Apple & IBM dapat bersifat perasaan seperti : *Pentium Processor* & *Intel*.

- c. Kebutuhan Modal yang besar.
- d. Akses kesaluran distribusi, agar dapat diterima harus memberikan extra discount, promosi secara gencar.
- e. Kebijaksanaan Pemerintah berupa larangan misal : penambahan armada Taxi

2. Daya Tawar Menawar Pembeli.

Pembeli yang kuat dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan lebih banyak. kelompok Pembeli kuat jika :

- Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah besar, ex> kilang minyak jagung.
- Produk yang dibeli dari industry bersifat standar.

3. Daya Tawar menawar pemasok.

Pemasok yang kuat dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. kelompok Pemasok yang kuat jika :

- Kelompok ini didominasi oleh setinggi perusahaan dan lebih terkonsentrasi.
- Produk pemasok bersifat unik/setidak-tidaknya berdiferensiasi.
- Pemasok tidak bersaing dengan produk lain dalam industry misal : perusahaan baja dengan perusahaan almunium dalam memasok pabrik pengalengan.

4. Ancaman Produk/Jasa Subsitusi.

Ketersediaan barang pengganti (subsitusi) jika industry tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba & pertumbuhan industry dapat terancam, misal : gula tebu terancam dari gula jagung yang lebih manis dan lebih rendah kalorinya.

5. Persaingan diantara para anggota industry.

Terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan. ini dapat terjadi karena :

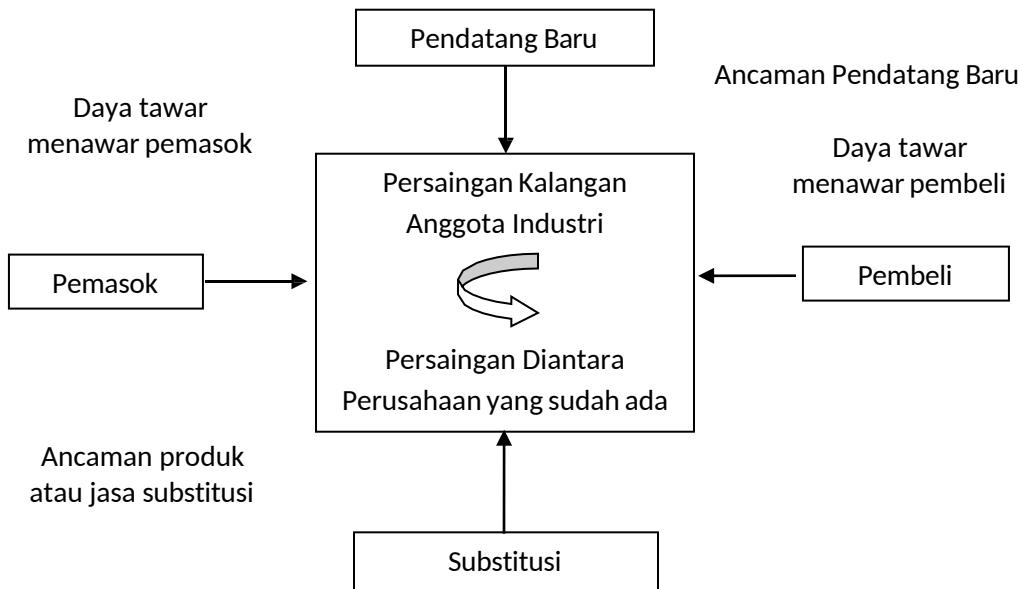
- Jumlah peserta persaingan banyak dan kurang lebih setara dalam hal ukuran kekuatan.
- Pertumbuhan industry lambat, menyulut perang memperebutkan bagian pasar. misal : bisnis perhotelan.
- Produk/Jasa tidak terdiferensikan
- jika keseluruhan industry menderita kelebihan kapasitas.

Untuk menyusun rancangan strategis menghadapi kekuatan-kekuatan ini. suatu perusahaan harus memahami bagaimana cara kerja kekuatan-kekuatan tsb dalam industry dan bagaimana pengaruh mereka terhadap perusahaan dalam suatu situasi tertentu. Karena kekuatan gabungan dari factor-faktor ini menentukan potensi laba suatu industry.

Contoh : Ancaman

1. Kemungkinan datangnya pesaing baru produk kita.
misal : Coca Cola ☺ pepsi cola ☺ R.C. Cola
2. Naiknya penjualan dari produk subsitusi.
misal : mesin stensil ☺ Foto Copy
3. Pasar tumbuh lambat/lesu.
4. Kebijaksanaan pemerintah yang merugikan perusahaan. misal : kebijaksanaan *Fiscal*
5. Tekanan bertubi-tubi dari pesaing.
6. Kekuatan tawar menawar dari pemasok yang bertambah.
7. Rentan terhadap resesi dan *bisnis Cycle* (depresi, resesi, kebangkitan, kemakmuran)
8. Berubahnya selera dan kebutuhan daripada pembeli (gaya hidup)
misal : anak cukup 2 ☺ produk Pampers, makanan bayi, *baby siter*.
9. Perubahan Geografi yang merugikan. misal : orang lebih suka buka toko di pinggir kota dengan areal yang lapang dengan fasilitas yang lengkap seperti tempat bermain, restoran dll

Gambar 6.2. Kekuatan-Kekuatan yang mempengaruhi persaingan industry.



Kekuatan gabungan dari faktor-faktor ini menentukan potensi laba suatu perusahaan. persaingan dalam industry dapat tajam atau sedang-sedang saja dalam arti mereka masih berpeluang menikmati laba sangat tinggi.

6.4. Lingkungan Extern Operational.

Terdiri dari faktor-faktor dalam suatu situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk/jasa secara menguntungkan, terdiri dari :

1. Posisi Pesaing.

Analisis pesaing dengan mengidentifikasi pesaing yang ada dan pesaing yang potensial. mengidentifikasi kemungkinan gerak pesaing, menyusun strategi bersaing yang efektif. kesalahan yang sering dilakukan :

- Terlalu memperhatikan pesaing yang ada dan sudah diketahui serta kurang memperhatikan calon pendatang baru.
- Terlalu memperhatikan pesaing yang besar dan mengabaikan pesaing kecil.
- Mengabaikan pesaing International potensial.
- Menganggap bahwa perlakuan pesaing akan sama seperti perlakuan dimasa yang lalu.

Perusahaan yang bersaing disegmen utama perlu unggul dibidang pengembangan teknologi sebaliknya perusahaan yang bersaing di segmen bawah perlu giat dalam meniru produk yang diperkenalkan disegmen utama, perlu mengutamakan kenyamanan pelanggan dan mempertahankan efisiensi operasional yang memungkinkan mereka menetapkan harga rendah.

2. **Kreditor** ☰ Penilaian atas kreditor sangat penting untuk evaluasi lingkungan operasional perusahaan yang akurat. Apakah syarat kredit dari kreditor cocok dengan sasaran profitabilitas perusahaan. Apakah kreditor dapat memperluas lini kredit yang diperlukan. Apakah kreditor bersedia menerima saham perusahaan sebagai jaminan ?
3. **Profile Pelanggan** ☰ Pemahaman terhadap profile pelanggan perusahaan dan calon pelanggan dengan mensegmentasikan pelanggan berdasarkan informasi : Geografis ☰ perusahaan yang bergerak dibidang alat olah raga ski salju. Demografis ☰ mengelompokkan pelanggan berdasarkan jenis kelamin, usia, status perkawinan, income dan pekerjaan. Psikografis ☰ gaya hidup dari masyarakat secara fisik aktif dan senang berkelompok. Perilaku Pembeli ☰ data perilaku pembeli, tingkat pemakaian, manfaat yang diharapkan, loyalitas merek.
4. **Tenaga kerja** ☰ kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas sangat penting untuk menuju sukses.

5. **Pemasok** ☺ Perusahaan selalu bergantung pada pemasok untuk dukungan keuangan, layanan, bahan baku dan peralatan. misal : Permintaan khusus, pengiriman cepat, kredit lunak, pesanan berukuran khusus. Seberapa besar kekuatan yang dimiliki pemasok untuk menaikkan harga dan mengurangi keuntungan pembelinya. jika *supplier* kuat ☺ pembelinya bukan pelanggan rentan. jika *supplier* lemah ☺ pembelinya monopoli.

RANGKUMAN :

Lingkungan extern perusahaan terdiri dari 3 perangkat factor yang saling berkaitan yang memainkan peran penting dalam menentukan peluang, ancaman dan kendala yang dihadapi perusahaan. Lingkungan makro/jauh terdiri dari factor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi suatu perusahaan tententu. (factor ekonomi, social, politik, teknologi dan ekologi). Factor-faktor yang lebih langsung mempengaruhi prospek perusahaan bersumber dari pada lingkungan industrinya meliputi : hambatan masuk, persaingan diantara anggota industry, adanya produk subsitusi, serta daya tawar menawar pembeli dan pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari factor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor, pasar tenaga kerja, Asosiasi perdagangan, Pemerintah, Pemegang saham, masyarakat, *interst group*, factor-fakor lain. Ketiga perangkat faktor ini memunculkan banyak tantangan yang harus dihadapi perusahaan dalam upaya untuk menarik atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan dengan efisien, optimal dan efektif mengolahnya dengan cepat, hemat dan akurat serta untuk memasarkan barang dan jasanya secara luas, ekonomis dan menguntungkan. Untuk mencapai hal itu maka diperlukan suatu strategi bisnis yang jitu dari perusahaan dengan disain strategis bisnis yang didasarkan pada keyakinan bahwa suatu perusahaan yang mampu mengantisipasi kondisi bisnis masa datang akan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya dan profitabilitas perusahaan, terlepas dari sifat ketidak pastian dan dinamika lingkungan bisnis. Penilaian lingkungan lebih rumit untuk perusahaan Multinasional (MNC) ketimbang

untuk perusahaan domestic karena perusahaan multinasional harus mengevaluasi beberapa lingkungan sekaligus.

LATIHAN SOAL/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Para manager dalam penentuan strategi harus mengamati lingkungan external dan Internal Perusahaan/Organisasi demi kemajuan masa depan suatu perusahaan. Apa maksud dari analisa lingkungan external itu ? Meliputi apa saja jelaskan. ?
2. Apa maksud dari Analisa Lingkungan Industri ? apa saja yang tercakup dalam analisa Lingkungan industry ?

B A B VII

ANALISIS & DIAGNOSIS FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN INTERNAL

Pendahuluan :

Pengalaman perusahaan-perusahaan besar maupun kecil memperlhatkan bahwa penilaian intern yang mendalam sangatlah penting dalam mengembangkan strategic yang berhasil untuk memaksimalkan peluang-peluang menguntungkan yang ada dalam lingkungan perusahaan, haruslah mendasarkan strateginya pada pertimbangan yang cermat mengenai kekuatan dan kelemahannya.

factor-faktor Intern Perusahaan meliputi :

1. Sumber daya ◇ Bagian Produksi & Operasi; Bagian Pemasaran & Distribusi; Bagian Personalia; Bagian Keuangan & Akunting; Bagian Litbang (R & D).
2. Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) adalah : sekumpulan kepercayaan, harapan-harapan dan nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota perusahaan norma-norma dalam perusahaan yang menentukan perilaku-perilaku yang dapat diterima dari Top Manajemen sampai karyawan Operasional.
3. Struktur Organisasi ◇ untuk memanage aktivitas perusahaan yang beragam dan kompleks maka dibutuhkan sistem yang terstruktur untuk mencapai sasaran yang spesifik atau sejumlah sasaran yang mana akan dijalankan rencana/policy tsb. sebagai wadah dimana kegiatan manajemen dilakukan/dilaksanakan sehingga bersifat statis. juga sebagai proses dimana terjadi interaksi antar orang-orang yang menjadi anggota organisasi tsb

sehingga bersifat dinamis. Bentuknya ada yang sempit dan melebar, antara lain : Organisasi Garis, Organisasi Garis & Staf, Organisasi Matriks

7.1. Analisa S W O T (*Strength, Weakness, Opportunity & Threat*).

Yaitu membandingkan kondisi internal organisasi (Kekuatan, Kelemahan) dan dengan kondisi lingkungan diluar organisasi (Peluang, Ancaman). Di desain oleh Learned tahun 1965 dari Harvard Business School. beberapa pengarang belakangan ini sering mengganti pendekatan SWOT dengan memulai dari lingkungan External kemudian diikuti dengan analisa Internal serta dimulai dari hal-hal yang mengancam dan perlu diperbaiki. dengan demikian pendekatan yang dipakai menjadi TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*).

ANCAMAN (THREAT) :

Ancaman adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. ancaman merupakan suatu hal yang menyulitkan. Masuknya kompetitor-kompetitor baru, pertumbuhan pasar yang lambat, ditingkatkannya bargaining power terhadap pembeli, perubahan-perubahan teknologi, Undang-Undang baru atau Undang-Undang yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Contoh yang lain :

1. Kurs valuta asing berubah-ubah sehingga sulit membuat perencanaan.
2. Proses Demokrasi yang terjadi secara bebas, sehingga menimbulkan kebebasan yang tidak terkontrol.
3. Daur hidup yang semakin pendek, sehingga investasi semakin besar dan sumber daya sulit mengelola.
4. Peraturan perburuhan yang terlalu memihak kepada karyawan, sehingga resiko dan biaya perusahaan menjadi besar.
5. Tuntutan masyarakat dan otoritas akan pembatasan kebisingan disekitar lingkungan operasional perusahaan.
6. Perubahan musim puncak yang tidak menentu akibat tidak serentaknya masa libur disetiap daerah.

7. Kepemilikan sumber daya minimum dan jangka waktu operasi minimum yang ditentukan dalam industry, sehingga hambatan keluar dalam industry semakin besar.

PELUANG (OPPORTUNITY)

Peluang adalah : situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. adanya suatu kecenderungan merupakan salah satu sumber peluang. segmen pasar sebelumnya, perubahan dalam persaingan atau peraturan, teknologi dan hubungan antara pembeli dan pemasok dapat menggambarkan peluang bagi perusahaan. contoh yang lain :

1. Ekonomi Domestic yang sudah mulai membaik dan bertumbuh dengan laju yang tinggi yaitu diatas 7,5 % s/d 10 % per tahun.
2. Tersedianya pasokan tenaga kerja dalam jumlah yang cukup dan kompetitif.
3. Letak kepulauan yang cukup luas sehingga dibutuhkan distribusi geografis yang besar dan menjangkau antar pulau dengan jarak yang cukup jauh.
4. Jumlah penduduk yang cukup besar dan bertumbuh dengan laju yang relative masih besar.
5. Tersedianya teknologi digitas yang digunakan untuk inovasi produk.
6. Industri pendukung disekitar perusahaan dengan teknologi yang modern dan kompetitif.
7. Deregulasi Industri yang baru diluncurkan pemerintah.
8. Peraturan Pemerintah yang mendorong export dan kemudahan perpajakan.
9. Pasar yang cukup besar dengan laju pertumbuhan yang cukup tinggi.
10. Pasar sangat sensitive terhadap harga, sehingga inovasi produk untuk menurunkan biaya sangat besar kontribusinya.

7.2. Analisis External sebagai suatu Proses.

Contoh : Kondisi External Perusahaan.

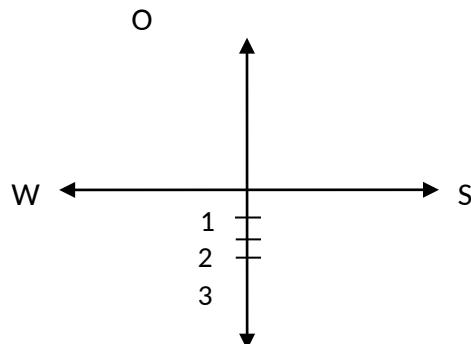
ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile)

N O	Faktor – Faktor External	Dampak : Opportunity/Threat
1	Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> - Depresiasi rupiah terhadap US Dollar + Income per capital meningkat. - Tingkat bunga kredit turun.
2	Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> + Perusahaan memperoleh <i>Tax Holiday</i> + Pemerintah member subsidi - Pemerintah menerapkan <i>Tight Money Policy</i>
3	Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Keadaan politik tidak mendukung
4	Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan belum mampu meremajakan mesin-mesin.
5	Pesaing	<ul style="list-style-type: none"> + Pesaing utama meninggalkan pasar. - Muncul barang substitusi.
6	Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> - Pemasok <i>raw materials</i> mempunyai kedudukan monopolistik.
7	Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Terjadi perubahan selera konsumen - yang belum mampu kita ketahui.
8	Serikat Buruh	<ul style="list-style-type: none"> - Sering melancarkan tuntutan.

keterangan :

Notasi (+) berarti Opportunity Notasi (-) berarti Threat

ternyata terdapat 5 plus dan 8 minus. jadi Netto 3 minus. berarti Threat lebih besar 3 point daripada Opportunity.



7.3. Melihat Analisis Intern sebagai suatu Proses.

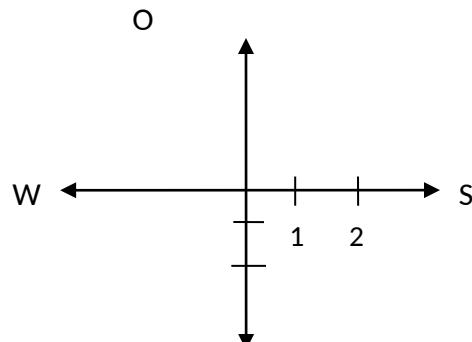
contoh : Kondisi Internal Perusahaan (SAP) *Strategic Advantage Profile*

zNO	FAKTOR-FAKTOR INTERNAL	DAMPAK : <i>STRENGTH/WEAKNESS</i>
1.	P R O D U K S I	+ Mampu memproduksi barang berkualitas tinggi - Biaya Produksi Tinggi
2.	M A R K E T I N G	+ Saluran Distribusi Luas + Salesman Handal - Unit Penelitian pasar Lemah
3.	K E U A N G A N	+ Ratio-ratio Keuangan (R L S A) sehat - Akunting tidak baik
4.	P E R S O N A L I A	+ <i>Skilled Labor</i> - Loyalitas karyawan rendah
5.	LITBANG (R & D)	+ Peralatan R & D canggih - SDM R & D kurang profesional
6.	BUDAYA PERUSAHAAN	+ <i>Corporate Culture</i> sudah solid
7.	STRUKTUR ORGANISASI	- Struktur Organisasi terlalu luas
8.	M A N A J E M E N	+ Gaya manajemen sudah modern dan Pro-aktif

keterangan :

Tanda (+) berarti *Strength*, tanda (-) berarti *Weakness*

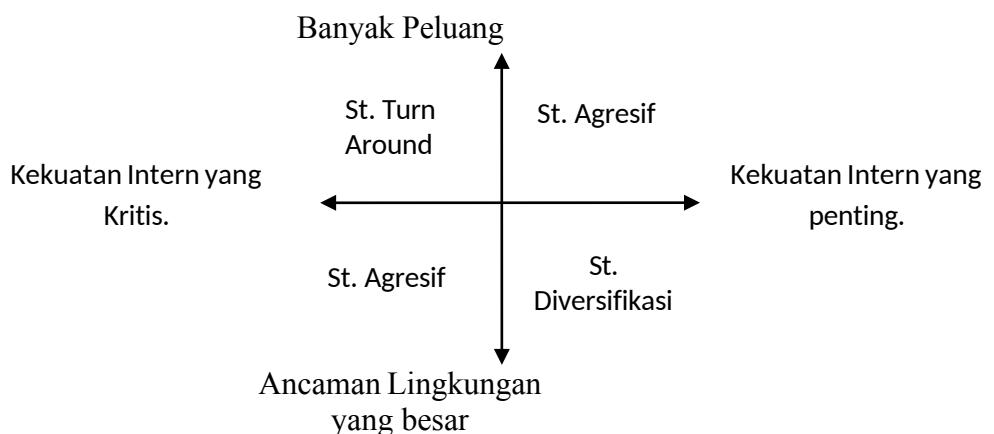
Dalam contoh SAP diatas terdapat 8 plus dan 6 minus, ini berarti terdapat 8 *point Strength* dan 6 *point Weakness*. jadi nettonya 2 plus (S lebih banyak 2 point dibandingkan dengan W). berarti *Strength* lebih besar 2 point daripada *Weakness*.



Berdasarkan perspektif dalam lingkungan internal dan external dalam analisa SWOT maka dapat diturunkan 4 Strategi yaitu :

1. **Strategi Agresif** (memanfaatkan kekuatan untuk menjangkau peluang) Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan tsb memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*Growth Oriented Strategy*)
2. **Strategi Diversifikasi.** meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah : menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi Diversifikasi (Produk/pasar)
3. **Strategi Devensif** meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tsb menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.
4. **Strategi Turn Around** berbenah diri/Stabilisasi/Rasionalisasi. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Focus Strategi perusahaan ini adalah : meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan. sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik (mengatasi kelemahan dan mengambil peluang)

DIAGRAM ANALISA S W O T



7.4. Redefinisi Of SWOT Analisis.

Seiring dengan perkembangan persaingan yang makin ketat dan makin banyak kiat-kiat yang digunakan untuk bersaing. Konsep analisis SWOT perlu dikaji ulang/redefined.

Konsep Lama ☰ Kekuatan (S) lawan external factor diterjemahkan sebagai ancaman (T) bagi perusahaan/organisasi kita. oleh karena itu kita harus menghancurkan dengan kekuatan (S) kita. Sebaliknya kelemahan (W) lawan diterjemahkan sebagai peluang (O) bagi kita untuk melahapnya. (misalnya pasarnya kita rebut). praktek bisnis sedemikian itu menggunakan pendekatan *Win-Lose Solution*. Tidak tertutup kemungkinan lawan kita juga melakukan hal yang sama terhadap kita. Akibatnya ialah : kedua belah pihak menderita kerugian.

Konsep Baru ☰ Kekuatan lawan, kita rangkul untuk menutupi kelemahan kita. Tetapi kita juga harus rela kekuatan kita dipakai untuk menutup kelemahan lawan. Praktek ini disebut *Win-Win Solution*. Hasilnya menguntungkan bagi kedua pihak. Para pelaku bisnis melakukan konsep baru itu melalui Aliansi Bisnis Strategik (ABS) ☰ perjanjian kerja sama, biasanya jangka panjang antara 2 atau lebih Badan Usaha/Organisasi untuk menyatukan, menukar dan atau mengintegrasikan kemampuan dan berbagai sumber daya mereka dalam mencapai tujuan bersama. Bentuk : *Joint Venture*, Program Penelitian Bersama. Pemanfaatan Asset, Komplementer, Pengembangan Produk bersama, Kontrak Layanan Pelanggan, Waralaba. Inti dari ABS adalah : Komplementasi berbagai kemampuan dan sumber daya dari berbagai organisasi sehingga timbul Sinergi yang menguntungkan kedua pihak.

RANGKUMAN :

Matrix Strategi SWOT dibagi menjadi 4 kuadran yaitu : Kuadran I meliputi Pengembangan Pasar; Pengembangan Produk; Penetrasi Pasar; Pertumbuhan Konglomerasi; Integrasi Horizontal; Integrasi Kedepan.

Kuadran II meliputi : Diversifikasi terkait; Diversifikasi tidak terkait; Diversifikasi Konglomerat; Integrasi vertical; Integrasi kebelakang. Kuadran III meliputi : Penciutan; Putar haluan; Aliansi; *Joint Venture*. Kuadran IV meliputi : Divestasi; likuidasi; *Bankruptcy*. contoh dari perumusan Strategi Matriks SWOT adalah : PT Kalbe Farma Tbk, perusahaan ini bergerak dalam produk kesehatan, obat resep dan nutrisi yang mana masing-masing bisnis dalam kondisi yang berbeda-beda oleh karena itu strategi yang dipakai harus disesuaikan dengan tantangan yang dihadapinya.

LATIHAN SOAL/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Apakah Fungsi Analisa SWOT ?
2. Strategi apa saja yang dikembangkan melalui analisa SWOT ?

BAB VIII UJIAN TENGAH SEMESTER

B A B I X

PERTIMBANGAN TERHADAP ALTERNATIF-ALTERNATIF STRATEGI

Pendahuluan :

Ada beberapa pertanyaan yang dapat dipakai sebagai pertimbangan oleh perencana strategi : Apakah bisnis kita ? Apa jadinya nanti ? Usaha apa yang akan kita geluti dalam 5 tahun mendatang, 10 tahun mendatang ? Apakah kita akan tetap dalam bisnis yang sama dengan tingkat upaya kita yang sama ? Apakah kita akan keluar dari bisnis ini secara keseluruhan atau secara sebagian ? Apakah kita akan memperluas lapangan usaha baru dengan menambah fungsi baru ? Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan beberapa alternatif sebelum menentukan pilihan strategi yang akan dipakai guna mengurangi kesenjangan yang ada atau kesenjangan yang masih dapat dikendalikan. Pemilihan pasar pada dasarnya melibatkan jenis daerah, saluran & pelanggan. Apakah kita melayani pasar local, regional, nasional atau internasional. Apakah kita menggunakan pedagang besar, distributor atau eceran. Apakah kita melayani perusahaan dagang atau perusahaan industry, usaha nirlaba, pelanggan perorangan atau militer atau pemerintah. Pada dasarnya setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya mempunyai strategi. Strategi generic dikemukakan oleh : Porter dimaksudkan sebagai suatu pendekatan stratei perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industry sejenis.

8.1. Strategi Generik dari Wheelen & Hunger.

A. STRATEGI STABILITAS (STABILITY)

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini resikonya relative rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi dewasa (*mature*).

1. Strategi Istirahat (*Pause Strategy*).

Strategi ini tepat dilakukan sebagai strategi sementara agar perusahaan dapat mengkonsolidasikan sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan cepat.

2. Strategi Waspada/terus dengan hati-hati (*Proceed with caution Strategy*).

Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati karena adanya faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti peraturan pemerintah.

3. Strategi tanpa perubahan (*No Change Strategy*)

Perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Disini perusahaan tetap melakukan usaha-usaha yang sedang dijalankan dan hanya melakukan sedikit penyesuaian misalnya karena terjadinya inflasi.

4. Strategi Laba (*Profit Strategy*)

Strategi ini lebih mengutamakan keuntungan saat ini walau memiliki risiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan. Hasilnya sering kali adalah kesuksesan dalam jangka pendek sekaligus dengan stagnasi dalam jangka panjang.

B. STRATEGI EKSPANSI (EXPANSION)

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan/perluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil.

1. Strategi Pertumbuhan Konsentrasi ☰ *Horizontal & Vertikal*.

Merupakan strategi dimana perusahaan berokusentrasi dan bertumbuh-kembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis.

Horizontal ☰ Dari sisi internal, hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan, sehingga skala ekonomi menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint-venture* dengan perusahaan lain pada industry yang sama.

Vertical ☰ Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*Backward Integration*) atau distributor (*Forward Integration*) dengan kata lain, terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan lain.

Pada kedua strategi itu dapat dilakukan pendekatan internal dan eksternal. Pendekatan Internal adalah dengan cara mengembangkan anak perusahaan yang baru untuk memasok bahan baku dan bahan setengah jadi untuk kebutuhan produk maupun jasa. Pendekatan eksternal adalah : dengan cara membeli perusahaan baru baik dengan cara akuisisi, merger, ataupun *joint-venture* yang bertujuan memasok kebutuhan barang untuk bisnis pelanggan mereka.

Strategi Pertumbuhan Diversifikasi ☰ Terpusat (konsentrasi) & Konglomerasi. Baik secara internal maupun eksternal. Strategi ini menuntut perusahaan untuk tumbuh dengan cara menambah produk atau divisi yang berbeda dengan produk atau divisi yang telah ada. Strategi ini terdiri dari beberapa cara yaitu :

Terpusat/ konsentrasi ☰ melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, tetapi masih berkaitan dengan bisnis utama yang selama ini ditekuni. Keterkaitan yang dimaksud adalah : teknologi yang digunakan, pasar yang dikuasai dan produk yang dihasilkan, dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk/jasa yang sudah ada. **Konglomerasi** ☰ melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk/jasa yang telah dimiliki sebelumnya. Perusahaan yang sudah termasuk katagori konglomeratpun masih ingin lebih besar lagi. Dengan kata lain, mereka masih ingin mengambil alih

perusahaan lain yang kadang-kadang berkecimpung dalam bidang bisnis yang berbeda dari bisnis yang sudah ditekuni selama ini, karena untuk melakukan investasi. Pada umumnya berlandaskan motif perolehan keuntungan dari semakin banyak sumber dan bukan karena pertimbangan sinergi produk dan pasar seperti yang terjadi pada diversifikasi konsentrik.

C. STRATEGI PENCIUTAN (RETRENCHMENT)

Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai *cash flow negative*. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu diciutkan itu lebih baik dikerahkan, misalnya untuk usaha lain yang sedang berkembang.

Strategi Perubahan Haluan (*Turnaround Strategy*)

Strategi ini dianjurkan untuk digunakan pada saat daya tarik industry sedang tinggi walaupun perusahaan sebenarnya mengalami kesulitan walaupun belum kritis. Strategi ini menekankan pada upaya perbaikan efisiensi operasional, yang pelaksanaannya terdiri dari 2 tahap yaitu : 1. Masalah Kontraksi = upaya-upaya yang tujuannya mengurangi biaya-biaya perusahaan, misalnya berupa pengurangan karyawan, pension dipercepat dan pengurangan untuk hal-hal yang dianggap kurang perlu (mengurangi fasilitas yang dinikmati oleh kelompok tertentu). Mengurangi harta, contoh : menjual tanah, gedung dan peralatan yang tidak diperlukan lagi/sudah usang. 2. Masalah Konsolidasi yaitu : pengembangan program-program untuk menstabilkan perusahaan yang sudah mengalami perampingan tsb. Berupa meningkatkan pendapatan, contoh : meliputi investasi dana dan harta lancar secara lebih baik, pengendalian persediaan secara lebih ketat, penagihan piutang secara lebih baik, promosi/periklanan yang lebih efektif. Reorganisasi produk dan atau pasar untuk mendapatkan efisiensi yang lebih baik. Menurunkan volume produksi, mengurangi intensitas kegiatan promosi.

Strategi Memikat Perusahaan lain. (*Captive Company Strategy*)

Beberapa aktivitas dari bagian tertentu yang kurang menarik perlu dikurangi, kemudian diusahakan agar fungsi-fungsi lain menjadi lebih baik. Dengan demikian, diharapkan ada calon investor mau menginvestasikan modalnya diperusahaan ini.

Perusahaan dikatakan menjalankan strategi ini apabila : Beberapa aktivitas dari bagian tertentu yang kurang menarik perlu dikurangi, kemudian diusahakan agar fungsi-fungsi lain menjadi lebih menarik. Dengan demikian, diharapkan ada calon investor mau menginvestasikan modalnya diperusahaan Ini. Perusahaan dikatakan menjalankan strategi ini apabila :

- Perusahaan tsb menjual lebih dari 75 % hasil produksi/pelayanannya kepada pembeli (penampung) tunggal.
- Pembeli tsb menjalankan banyak dari fungsi-fungsi yang biasanya dijalankan oleh perusahaan sendiri. Contoh : perusahaan konveksi besar yang menjual hasil produknya kepada pembeli tunggal (jaringan *super market* tertentu)

Strategi ini dipilih oleh perusahaan yang :

1. Tidak mampu dan tidak mau memperkuat fungsi *marketingnya* atau mungkin juga fungsi-fungsi lainnya.
2. Menganggap bahwa strategi ini merupakan cara untuk mencapai kekuatan dalam *financial*. Strategi ini dapat dianggap sebagai strategi pengaman, tetapi mengandung resiko dan harus mengorbankan prestise serta kebebasan pemiliknya. Segi negatifnya : perusahaan akan sangat tergantung pada penampung tunggal tsb.

Strategi Jual/ Ditutup (*Sell Out/Divestment Strategy*)

Jika perusahaan tidak mampu lagi melakukan *strategi captive company*, perusahaan terpaksa harus dijual dan investor segera meninggalkan bisnis seperti ini, asalkan saham-saham perusahaan yang akan dijual tidak jatuh, sehingga tidak merugikan para pemegang saham. Jika perusahaan memiliki banyak bidang usaha, maka divisi yang merugikan sebaiknya ditutup karena bidang usaha seperti ini tergolong divestasi (*divestment*)

Bankruptcy Strategy/Pailit.

Strategy bankruptcy ini dapat membantu perusahaan menghindar dari tanggung jawab atas utang-utang dan juga dapat menyatakan tidak berlakunya kontrak-kontrak kerja yang telah disetujui. Sebelum kondisi pailit ini ditentukan, perusahaan dapat berusaha terlebih dahulu menghasilkan sebanyak-banyaknya uang tunai dari penjualan aset-aset. Bagi perusahaan multi bisnis, hendaknya divisi yang mengalami kesulitan dapat dilokalisasi agar tidak berdampak pada divisi-divisi lain.

Strategy Liquidation.

Strategi terakhir yang dapat dilakukan oleh manajemen karena perusahaan sudah relative tidak memiliki prospek lagi. Dalam memilih likuidasi, pemilik dan para manajer strategi perusahaan mengakui kegagalan dan menyadari bahwa tindakan ini sangat mungkin berakibat berat bagi mereka sendiri dan karyawan. Prinsipnya, lebih baik melakukan likuidasi secepatnya daripada menunggu kebangkrutan, karena bagi pemegang saham, harga saham likuidasi jauh lebih baik daripada saham perusahaan yang sudah dinyatakan bangkrut. Strategi ini meminimalkan kerugian semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan. Dihadapkan pada kebangkrutan perusahaan yang dilikuidasi biasanya berusaha mengembangkan sistem yang terencana dan teratur yang akan menghasilkan konversi dana tunai sebesar mungkin ketika perusahaan secara perlahan-lahan melepaskan bagian pasarnya. Perusahaan biasanya dijual sebagian hanya kadang-

kadang saja dijual seluruhnya. Tetapi sebagai asset fisik dan bukan sebagai suatu usaha.

8.2. Strategi Generik dari Michael R. Porter.

A. Strategi Differensiasi (Differentiation) ◉ Strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain. Dengan demikian, diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

B. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (Overall Cost Leadership) ◉ cirinya adalah : perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

C. Strategi Fokus (Focus) ◉ Cirinya adalah : perusahaan mengkonsentrasi pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindar dari pesaing dengan menggunakan strategi Kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

8.3. Strategi Generik dari Fred R. David.

A. Strategi Integrasi Vertical (*Vertical Integration Strategy*) ◉ strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan **pengawasan** yang lebih terhadap distributor, pemasok dan atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.

Strategi Integrasi ke Depan/*Forward Integration Strategy* ◉ Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal perusahaan mampu untuk

mengelola pendistribusian. Alasan lain, bisnis disektor distribusi tsb memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

Strategi Integrasi ke Belakang/*Backward Integration Strategy* ☰

Pengusaha dibidang manufatur dan para pengecer membutuhkan barang-barang dari pemasok misalnya berupa bahan baku. Merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat, sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok.

Strategi Integrasi Horizontal ☰ Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walaupun harus dengan memilikinya. Istilah lainnya strategi pertumbuhan. Tujuan strategi ini adalah : untuk mendapatkan kepemilikan dan atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki posisi monopoli seizin pemerintah, bersaing di industry yang berkembang, skala ekonomi meningkat, serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu melakukan ekspansi.

B. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*) ☰ Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

1. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*) ☰ Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk/jasa yang ada sekarang Ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Dalam *perspective global*, pengembangan pasar berskala internasional sudah banyak dilakukan perusahaan-perusahaan. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas prosuksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

2. Strategi Pengembangan Produk (*Product Dev. Strategy*) ☺ Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk/jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki/mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik dan atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk dan berada pada industry yang sedang tumbuh.

3. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*) ☺ Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk/jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan dan atau usaha-usaha promosi lainnya. Tujuan strategi ini adalah : meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh.

C. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*) ☺ Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang popular, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.

1. Strategi Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Divers. Strategy*) ☺ Strategi ini dilakukan dengan menambah produk/jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

2. Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Divers. Strategy*) ☺ Strategi dengan menambah produk/jasa yang tidak saling berhubungan. Contoh : General Electric membuat lokomotif, lemari es, kartu kredit, pesawat terbang. Tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat

dilakukan, jika industry di sector ini telah mengalami kejemuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik serta memiliki sumber daya untuk memasuki industry baru tsb

3. Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Divers. Strategy*) Strategi ini dilakukan dengan menambah produk/jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada konsumen yang ada sekarang. Tujuan strategi ini adalah : menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika produk baru dapat mendukung produk lama.

D. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*) Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.

1. Strategi Usaha Patungan (*Joint Venture Strategy*) Terjadi pada 2 perusahaan atau lebih membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya, guna mendapatkan kemudahan-kemudahan atau untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan lain yang lebih besar.

2. Strategi Pencuitan Biaya (*Retrenchment Strategy*) Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Hal ini dilakukan karena terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. Strategi ini dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Juga bisa dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah, gedung, kendaraan-kendaraan/mobil tua, besi, dalam rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan.

3. Strategi Penciutan Usaha (*Divestiture Strategy*) ☺ Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Sering digunakan dalam rangka menambah modal dari suatu rencana investasi atau menindak lanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.

4. Strategi Liquidasi (*Liquidation Strategy*) ☺ Menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Merupakan suatu pengakuan dari suatu kegagalan. Bagaimanapun juga, mungkin lebih baik menghentikan operasi perusahaan daripada meneruskan akan tetapi nanti rugi besar. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya. Dengan menjual harta perusahaan, maka pemegang saham akan dapat memperkecil kerugiannya.

RANGKUMAN :

Untuk mencapai perusahaannya Global, maka para manajer harus dapat mengembangkan pola pikir global atau global mind-set. Pasar Global menunjukkan peluang yang menjanjikan untuk pertumbuhan penjualan dan keuntungan. Terdapat perbedaan di pasar dan keadaan bersaing di lintas batas Negara, oleh karena itu perusahaan haruslah menyusun strategi bersaing dan menetapkan program pemasaran yang jitu atau tepat agar dapat berhasil. Diperlukan penyesuaian untuk beberapa Negara, karena terdapatnya perbedaan International dalam infrastruktur budaya, budaya, system legal dan pola kehidupan yang harus menjadi perhatian suatu perusahaan.

LATIHAN SOAL/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Apa yang dimaksud dengan Strategi Generik Michael Porter tentang Kepemimpinan Harga, Differensiasi, Focus. Coba jelaskan.
2. Kita mengenal Lingkungan Extern Perusahaan meliputi 3. Sebutkan dan jelaskan.

BAB X

PEMILIHAN STRATEGY/STRATEGIC CHOICE

Pendahuluan :

Pemilihan (*Choice*) Strategi adalah : keputusan untuk menentukan dan mengambil strategi yang diperkirakan terbaik diantara alternative strategi-strategi utama, untuk mencapai tujuan perusahaan. keputusan untuk memilih strategi tsb meliputi : Pemusatan perhatian terhadap beberapa alternative strategi, pertimbangan faktor-faktor pemilihan, pengevaluasian alternative-alternatif dengan kriteria ini dan membuat pemilihan yang sesungguhnya.

9.1. Pemusatan Perhatian terhadap Alternatif-alternatif Strategy untuk keperluan Pemilihan strategi.

Karena banyaknya kemungkinan-kemungkinan alternative strategi maka tidaklah mungkin mempertimbangkan semua alternative yang ada. Beberapa contoh dibawah ini menjelaskan hal tsb.

1. **Grand Strategies** beserta ikutan-ikutanya, dengan beberapa cara implementasinya akan menghasilkan banyak kemungkinan alternative. Karena manusia bukanlah makhluk yang maha tahu, maka tidak mungkin dapat memperhatikan semua alternative itu.
2. Bila semua alternative diperhatikan, tidak saja akan makan waktu lama dan energy tetapi juga tidak perlu. Bila situasi tampaknya memerlukan perubahan moderat, maka mungkin anda hanya perlu memperhatikan beberapa alternative strategi untuk dapat memilih yang terbaik bagi penyesuaian kecil strategi yang sekarang.
3. Persepsi manajerial tentang resiko, ketergantungan, strategi yang lalu dan kekuasaan, akan membatasi jumlah alternative strategi yang dipertimbangkan.

Mengapa perlu mempertimbangkan alternative Strategi ? Mengapa tidak mengambil saja strategi pertama yang muncul dalam benak pengambil

Keputusan ? Masalahnya ialah : tidak banyak pengambil keputusan yang mempunyai intuisi tinggi, sehingga memperhatikan alternative-alternatif strategi masih dianggap menguntungkan. Sebenarnya dari manakah datangnya alternative strategi yang masuk akal ? Pertama-tama anda mempertimbangkan alternative-alternatif yang anda ketahui atau yang diusulkan oleh bawahan anda (*Participative Management*) Tentu saja anda hanya akan mempertimbangkan alternative-alternatif yang anda perkirakan akan dapat dilaksanakan dan pelaksanaannya tidak berbeda jauh dengan strategi sekarang. Kecuali menurut diagnose anda secara teliti situasinya memang sudah gawat. Mac Crimmon menyatakan bahwa anda dapat memilih alternative dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang dan melihat bagaimana kira-kira anda dapat mencapainya dari keadaan yang sekarang. Ini disebut *Gap Analytic* (Analisa kesenjangan) sifat kesenjangan/besar kecilnya akan mempengaruhi pemusatan perhatian terhadap alternative-alternatif strategi. misalnya : bila kesenjangan besar dan disebabkan oleh rendahnya prestasi dimasa lalu atau prestasi yang diharapkan, maka strategi langkah surut adalah yang terbaik. Bila kesenjangan besar, tetapi penyebabnya adalah : kesempatan lingkungan yang diharapkan, maka ekspansi adalah terbaik. Bila kesenjangan besar dan itu disebabkan oleh kelemahan intern, maka startegi langkah surut adalah terbaik.

Untuk melihatnya dengan lebih lengkap, Glueck menjelaskan sebagai berikut :

1. Bila kesenjangan Prestasi (*Performance Gap*) sempit, ETOP adalah : biasa-biasa saja (tidak menunjukkan *opportunity* ataupun *Threat*) dan SAP menunjukkan kekuatan, maka perhatian perlu dipusatkan pada alternative strategi *Stability* dan perubahan-perubahan langkah internal. Dalam hal ini definisi Bisnis diubah maka perubahan itu mungkin terjadi secara pasif, pada arah horizontal dan pada bidang-bidang yang masih ada hubungannya dengan bisnis yang sekarang.
2. Bila *performance gap* makin melebar, ETOP menunjukkan *opportunity* dan SAP menunjukkan *strength*, maka perhatian perlu dipusatkan pada alternative-alternatif strategi *expansion*, perubahan-perubahan langkah

internal dan atau external. Dalam hal definisi bisnis diubah, maka perubahan itu mungkin terjadi secara aktif pada bidang-bidang yang ada ataupun tidak ada hubungannya dengan bisnis yang sekarang. Dalam hal ini, integrasi vertical kadang-kadang dipertimbangkan.

3. Bila *performance gap* sangat lebar, ETOP menunjukkan *threat* dan SAP menunjukkan *weakness*, maka perhatian perlu dipusatkan pada alternative strategi *Retrench*. Dalam hal definisi bisnis diubah, maka perubahan itu mungkin terjadi secara aktif pada bidang-bidang yang tidak ada hubungannya dengan bisnis sekarang. Integrasi vertical mungkin dipertimbangkan.

4. Dalam hal-hal lain, terjadi kombinasi antara *Grand Strategies* yang ada.

Selanjutnya kita akan menelaah lebih lanjut bagaimana analisis diatas ini dikombinasikan dengan diagnosis terhadap kondisi-kondisi internal maupun eksternal supaya daftar alternative-alternatif dapat diciutkan.

Keadaan *Strategic Stability* (Glueck : exhibit 6.3.) ☺ contoh ini menggambarkan perusahaan yang mungkin mempertimbangkan *strategy stability*. Terdapat beberapa plus dan minus pada SAP, tetapi ETOP tidak menunjukkan adanya *Treats* atau *opportunities* yang berarti. Kesenjangan prestasi pada perusahaan ini mungkin kecil. Perusahaan ini perlu memusatkan perhatian pada usaha-usaha menaikkan produktivitasnya melalui langkah-langkah internal.

Keadaan *Strategy Expansion* (Glueck : exhibit 6 : 4) ☺ contoh ini menggambarkan keadaan yang cocok untuk expansi. Factor-faktor ekonomi menunjukkan positif dan pemerintah tampaknya akan mengadakan deregulasi yang menguntungkan industry ini. Tentunya deregulasi ini juga menimbulkan peluang & ancaman karena masuknya pesaing-pesaing baru. Tetapi kekuatan dalam *marketing* dan *distribution* yang dimiliki oleh perusahaan ini mampu menghadapi ancaman pesaing tersebut atau perusahaan mampu memasuki pasar baru yang dahulunya tertutup bagi perusahaan ini. Untuk memasuki pasar baru, perusahaan harus menggunakan kekuatan finansialnya untuk mengatasi kelemahan yang ada

pada bidang operasinya karena belum pernah melayani pasar-pasar baru ini. Pada saat perusahaan mengadakan ekspansi belum tentu dapat memanfaatkan semua kemampuan potensialnya. Pemusatkan perhatian adalah pada alternative-alternatif strategi pada dimensi pasar dan fungsi perusahaan. Pendekatan aktif mungkin perlu diambil dengan kemungkinan mempertimbangkan alternative-alternatif eksternal untuk meningkatkan produksi (misal : melalui *Joint Venture*, *Sub-Contracting* atau *Merger*) bila *timing* adalah penting. Bila faktor waktu (*timing*) kurang penting, pengembangan internal dalam bidang operasi tampaknya lebih cocok.

Keadaan Strategik Retrenchment (Glueck : exhibit 6 : 5) pada contoh ini, ETOP yang sama seperti pada keadaan strategi 2 dihadapkan pada SAP perusahaan lain yang menunjukkan kelemahan serius sebagai akibat deregulasi tadi. Pada contoh ini, Strategi *Retrenchment* tampaknya perlu diambil supaya perusahaan dapat bertahan hidup atau mungkin memperbaiki prestasinya. Perusahaan ini mungkin tidak mampu bersaing secara efektif terhadap pendatang-pendatang baru dalam pasarnya. Salah satu alternative ialah meninggalkan beberapa daerah pasarnya sehingga sumber daya yang ada dapat dipusatkan pada bagian-bagian dimana sudah terdapat kekuatan. Perusahaan ini mungkin pasif pada beberapa daerah pasar dan aktif pada beberapa daerah pasar yang lain. Personel yang baik dibeberapa daerah dapat dikumpulkan untuk memanfaatkan keuntungan-keuntungan yang ada didaerah tsb secara lebih efisien.

Perlu dicatat bahwa perbandingan-perbandingan diatas tadi banyak tergantung pada interpretasi si pembuat strategi yang menganalisisnya. Misalnya, melihat adanya kekuatan-kekuatan marketing pada contoh 1, para pengusaha/penyusun strategi yang berani mungkin akan mempertimbangkan untuk mengadakan perluasan *market share* (bukan *Stability*)

Pada contoh 2, manager yang kurang berani menanggung resiko mungkin merasa yakin bahwa kelemahan-kelemahan operasional dalam perusahaannya cukup gawat sehingga ekspansi bukanlah menjadi pilihannya.

Pada contoh 3, manager yang optimistic dan berani menanggung resiko, melihat kekuatan pada personelnya, mungkin tidak memilih *retrenchment* sebagai strateginya. Dalam hal faktor-faktor lingkungan menunjukan ancaman serius dan SAP menunjukkan kelemahan-kelemahan, maka liquidasi mungkin menjadi pilihan yang tepat.

9.2. Prescription/Pengaritan untuk Pemilihan Strategi.

Pengaritan = pengarahan tindakan dan cara pelaksanaan. Selain petunjuk-petunjuk tentang pemilihan strategi seperti pada exhibit 6 : 2 Glueck, beberapa teknik telah dikembangkan untuk membantu manager melakukan pemilihan strategic. Antara lain : *Boston Consulting Group (BCG)* menciptakan *business Portofolio matrix* atau juga disebut *Growth-Share Matrix* sebagai berikut.

STARS adalah : Produk (2) atau SBU (s) yang tumbuh dengan cepat, membutuhkan sejumlah besar kas (uang) untuk mempertahankan posisinya. Produk/SBU tsb juga merupakan *leader* dalam bisnisnya dan menghasilkan sejumlah besar kas. Aliran kas (masuk dan keluar) lebih kurang seimbang. *Starts* menggambarkan kesempatan terbaik bagi perusahaan untuk mengadakan ekspansi.

CASH COWS adalah : produk atau bagian/devisi perusahaan yang bertumbuh lamban tetapi menguasai bagian pasar (*market Share*) tinggi. karena tingginya *market share*, biaya biasanya rendah dan produk ini menghasilkan kas. *Cash Cows* menghasilkan dana untuk *overhead*, *dividend* dan investasi bagi bagian-bagian lain dari perusahaan. *Cash Cows* merupakan fondasi yang memantapkan perusahaan.

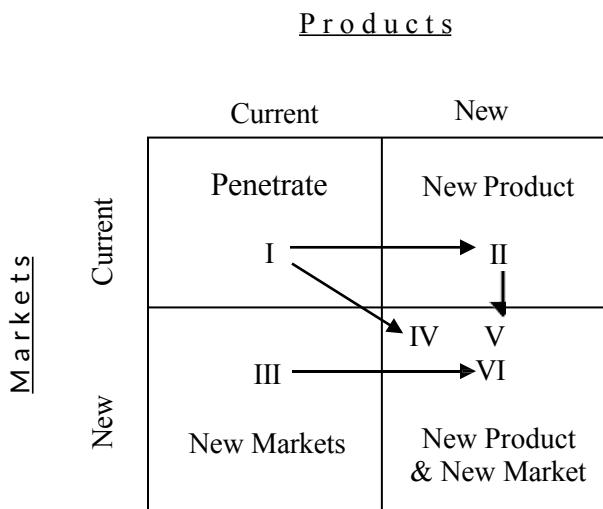
DOGS adalah : produk atau bagian/devisi perusahaan dengan pertumbuhan maupun bagian pasar rendah sehingga labanya pun rendah (miskin laba) *Dogs* membutuhkan dukungan kas untuk dapat bertahan hidup. *Dogs* harus

dibuat kecil melalui pencuitan modal/investment atau bahkan likuidasi bila perlu.

Question Marks adalah : produk atau bagian perusahaan yang pertumbuhannya tinggi (cepat) tetapi *market share*nya rendah. *Question marks* produk ini dinamakan demikian karena masa depan produk tsb masih merupakan tanda tanya, belum bisa diramalkan. Pengusaha yang akan terjun dalam industry dengan tingkat pertumbuhan tinggi, mula-mula produknya adalah merupakan *question marks* produk dengan *market share* yang rendah. Bila kemudian *market share*nya dapat ditingkatkan sehingga produknya menjadi “*Leader*” maka produknya menjadi *Stars* Produk. Kondisi *question marks* produk ini cukup merisaukan karena mereka membutuhkan kas tinggi tetapi menghasilkan kas rendah. Kalau dibiarkan terus (tidak dapat ditingkatkan) menimbulkan “*Cash Trap*”. Karena pertumbuhan industrinya cukup tinggi maka *market share* relative mudah diperoleh dibandingkan dengan *Dogs* produk. Oleh karena itu, *question Marks* harus diupayakan menjadi *Stars* dan kemudian menjadi *Cash Cows*. Tentu saja strategi ini akan mengarah kepada pengurasan kas dalam jangka pendek, tetapi aliran kas positif (masuk) dalam jangka panjang. Ketidak berhasil mengubah semua *Question Marks* menjadi *Stars* akan mengakibatkan divestemen pada bagian *question marks* yang tersisa.

Asumsi dasar dari analisis BCG adalah : *Market share* yang tinggi bagi produk dengan pertumbuhan cepat akan mengarah kepada profitabilitas tinggi dan keadaan kompetitif yang stabil. Sebaliknya, bila perusahaan mempunyai produk dengan pasar yang tumbuh lamban, menambah *market share* biasanya membutuhkan biaya mahal. Oleh karena itu, dalam hal terakhir ini analisis BCG akan menyarankan untuk mencututkan bidang ini sekalipun akan berarti hilangnya sebagian *market share*.

Matrix lain yang dipakai adalah : Matrix of Expansion Alternatif sebagai berikut :



Pada posisi I : Langkah ekspansi produk sekarang pada pasar sekarang dengan penetrasi pasar melalui cara *aggressive Marketing*. Pilihan alternatif ii dipakai bila SAP dari produk sekarang menunjukkan *Strength* dan ETOP menunjukkan adanya kesempatan pasar yang berkelanjutan. Strategi Penetrasi pasar ini juga berimplikasi bahwa kesenjangan prestasi relative kecil (antara prestasi yang diharapkan dan yang dikehendaki)

Apabila ETOP menunjukkan bahwa pasar telah jenuh atau ada pesaing lebih kuat atau ada ancaman-ancaman lain dalam pasar dan SAP menunjukkan kelemahan pada distribution atau kekuatan pada *product development*, maka posisi II menjadi pilihan. Strategi Produk Development ini dapat berupa produk yang masih ada ataupun tidak ada hubungannya dengan produk yang sekarang.

Posisi III (*Market Development*) dipilih bila SAP menunjukkan perlunya penambahan/perluasan pasar untuk produk yang sekarang karena adanya kekuatan-kekuatan dalam distribusi tetapi ada kelemahan-kelemahan dalam produksi dan *product development*.

Posisi IV (*Diversification*) adalah : Kombinasi alternatif dimana secara bersama-sama baik pasar maupun produk ditambah. Dalam hal ini ETOP menunjukkan kesempatan lebih besar, SAP menunjukkan kekuatan lebih

besar, kesenjangan prestasi juga lebih besar dan manager berani mengambil resiko tinggi.

Posisi V dan VI menunjukkan bahwa suatu rencana jangka panjang pada akhirnya menambah produk-produk baru dan pasar-pasar baru. Biasanya melalui penambahan salah satu terlebih dahulu (produk atau pasar) dan kemudian disusul oleh penambahan lainnya (pasar atau produk). Berbeda dengan posisi IV, posisi V dan posisi VI, manager harus menunggu proses yang lebih lama tetapi resikonya lebih kecil.

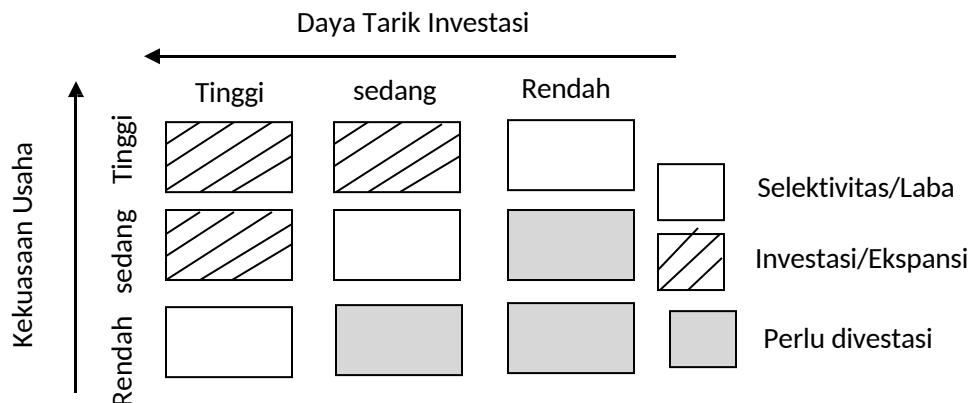
Sebagai lawan arusnya, bila perusahaan melangkah surut dari posisi dengan angka yang lebih tinggi keangka yang lebih rendah, berarti mengambil strategi *Retrenchment*.

Hofer dan Schendel telah mengkritik analisis BCG, mereka menganggap bahwa Matrix dengan 4 sel kurang lengkap. Mereka juga mengatakan bahwa tingkat pertumbuhan tidak selalu berkorelasi dengan profitabilitas dan bahwa *market share* sukar ditentukan.

9.3. Tehnik lain untuk Pemilihan Strategi.

General Electric (GE) memakai strategi ***“Stoplight Approach”*** dalam siklus rencana tahunannya, masing-masing dari 40 lebih macam bisnis GE dinilai kekuatan bisnisnya dan daya tarik industrinya. Pada penilaian kekuatan bisnisnya, faktor-faktor yang diperhitungkan adalah : ukuran (*Size*), *Growth-rate* (tingkat pertumbuhan), *Market Share*, Profitabilitas, Posisi, *Profit margin*, Posisi Tehnologi, *Image*, *Population control* dan orang-orangnya. faktor-faktor daya tarik industrinya ialah : *size*, *market growt* dan *pricing*, diversitas pasar, *industry profitability*, *technical role*, *struktur competitive*, *social*, *lingkungan*, *hukum* dan faktor manusia.

Gambar Planning Grid exhibit 6 : 8



Contoh (a) mengisyaratkan suatu kesempatan atau “GO” (lampaui Hijau) karena dalam bisnis ini GE mempunyai kekuatan bisnis tinggi dan daya tarik industry paling tidak adalah Modium.

Contoh (b) Mengisyaratkan Lampu merah yang berarti “Stop” karena daya tarik industry maupun kekuatan bisnisnya adalah rendah.

Contoh © mengisyaratkan Lampu kuning yang berarti “Awas hati-hati” karena kekuatan bisnis GE rendah, tetapi daya tarik industry tinggi.

Dalam analisis BCG (a) adalah seperti “STAR” atau “CASH COWS”, (b) seperti “DOG” dan (c) seperti “Question Mark”

General Electric menggunakan analisis ini untuk membuat keputusan-keputusan strategic. Bila analisis mengisyaratkan Lampu Hijau, maka strategi Ekspansi digunakan. Bila menunjukkan Lampu merah, maka dipakai strategi Retrenchment, Liquidation atau pencuitan usaha (*divestment*). Bila menunjukkan Lampu Kuning, manager bebas menentukan pilihan terbaiknya.

RANGKUMAN :

Dalam hal memilih alternative strategi dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang dan melihat bagaimana kira-kira anda dapat mencapainya dari keadaan yang sekarang. ini disebut *Gap Analysis* (Analisa

kesenjangan). Sifat kesenjangan (besar kecilnya) akan mempengaruhi pemusatkan perhatian terhadap alternative-alternatif strategi.

LATIHAN SOAL/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Apa yang dimaksud dengan Strategi Integrasi Vertical (*Forward Integration & Back ward Integration*) Mengapa Strategi ini diperlukan ?
2. Apa yang menyebabkan suatu perusahaan perlu mengadakan Restrukturisasi ?
3. Apa dasar pertimbangan dilakukannya *Merger* dan akuisisi dalam suatu bisnis.

BAB XI

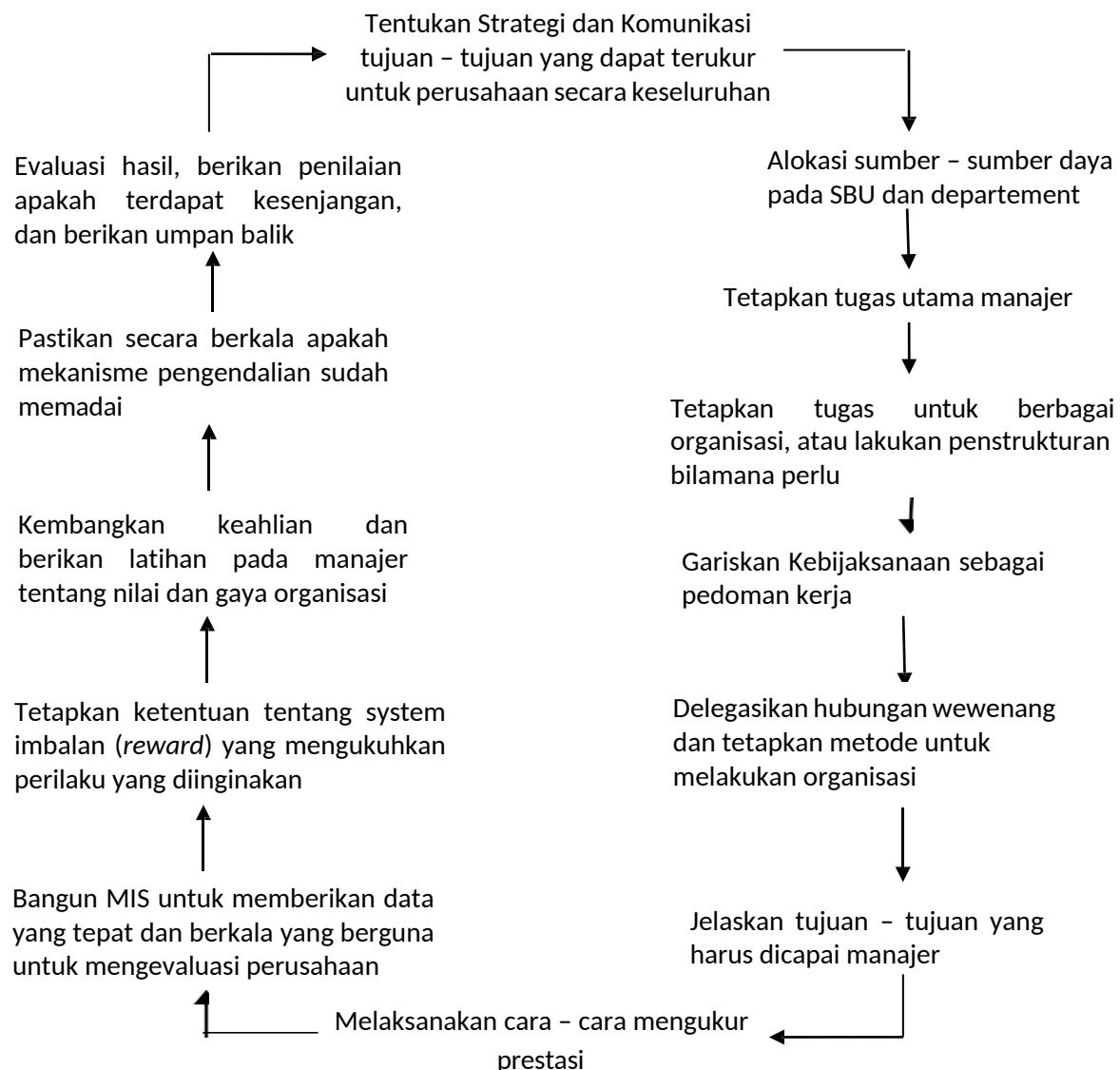
IMPLEMENTASI & PENGAWASAN STRATEGI

10.1. Implementasi Strategik

Implementasi diperlukan untuk memperinci secara lebih tepat dan jelas bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisir. Strategi yang baik tanpa pelaksanaan yang efektif tidak akan mungkin berhasil. Pelaksanaan melibatkan sejumlah pilihan & kegiatan yang saling terkait. Sumber-sumber daya perusahaan harus dialokasikan untuk mengukuhkan strategi yang telah dipilih. Strategi fungsional & kebijakan jangka pendek maupun jangka menengah harus dikembangkan sedemikian rupa sehingga konsisten dengan strategi yang telah dipilih. Dan diperlukan sistem tertentu untuk menghubungkan strategi-strategi ini dengan rencana-rencana pelaksanaan. Jika tidak maka strategi yang telah dipilih itu akan tinggal impian belaka. Aspek penting dalam mengimplementasikan strategi adalah : pelembagaan strategi tersebut agar masuk kedalam pengambilan keputusan dan tindakan sehari-hari yang konsisten dengan sukses strategis jangka panjang.

Strategi yang telah dipilih itu harus dilaksanakan. Jadi pemilihan strategi itu sendiri dibatasi oleh kemampuan untuk merubah penggunaan sumber-sumber dimasa lalu, perubahan struktur perusahaan, perubahan kebijakan dan sistem administrasi. Jika strategi itu mengharuskan diadakan perubahan besar dalam bidang-bidang ini maka para perencana strategi harus mau dan mampu merubah dan membuat rencana untuk itu. Jika proses pilihan strategi diinginkan efektif, maka proses pelaksanaannya harus selaras dengan strategi yang dipilih, keduanya harus berjalan bergandengan.

Proses Implementasi Strategi :



Langkah-langkah Implementasi :

1. Membuat rencana tindakan & sasaran jangka pendek.
2. Menyusun taktik untuk setiap fungsi.
3. Menyampaikan kebijakan yang tepat.
4. Mengadakan pengembangan berkelanjutan.

Elemen Action Plan yang baik :

- Identifikasi *specific functional Tactics* dan *actions* dalam perspektif waktu tertentu.
- Adanya batas waktu penyelesaian yang jelas.
- Siapa yang harus bertanggung jawab.
- Adanya tujuan jangka pendek.

Kualitas sasaran Jangka Pendek tergantung :

1. Dapat tidaknya diukur.
2. Ada tidaknya prioritas
3. Keterkaitannya dengan *Long-tern objectives*.

Manfaat *Action Plans* dan *Short-tern objectives* :

1. Sebagai *guide*.
2. Mengurangi konflik pada saat implementasi
3. Sebagai dasar pengendalian strategis.
4. Sebagai alat motivator (dengan adanya *action plans* yang jelas dapat mendorong tenaga kerja bekerja dengan baik)

4 Elemen fundamental harus dimanajemen agar “Cocok” dengan strategi, agar strategi itu terlembagakan secara efektif : 1. Struktur Organisasi 2. Kepemimpinan 3. Kultur Organisasi 4. Imbalan/reward.

1. **Struktur Organisasi** ◇ Organisasi diciptakan sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu. Adapun jenis struktur yang ada : Fungsional, Divisional, Geografi/Wilayah, Unit Bisnis, Matrix. Kejelasan tujuan, kejelasan misi, fungsionalisasi, kejelasan aktivitas, keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, pendelegasian wewenang, pembagian pekerjaan, kesatuan arah, kesatuan komando, rentang kendali, sentralisasi versus desentralisasi, Departementalisasi merupakan unsur-unsur yang harus dikelola agar upaya yang dilakukan terselenggara dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi.

2. **Kepemimpinan** ☰ Peranan manager puncak dalam implementasi strategi bersifat ganda yaitu bersifat simbolik dan substantive. CEO memainkan peranan yang penting dalam hal ini. Penunjukkan manager-manager kunci, utamanya dalam Tim manajemen puncak, merupakan aspek penting dari kepemimpinan organisasi. Memutuskan apakah akan mempromosikan orang dalam atau menarik orang luar, seringkali merupakan masalah kepemimpinan penting dalam implementasi strategi. Perencanaan strategi mempunyai wewenang untuk menentukan divisi mana, departemen atau SBU mana yang akan menerima sejumlah uang, fasilitas mana dan eksekutif mana. Keputusan alokasi sumber ini menentukan strategi operasional perusahaan.
3. **Kultur Organisasi** ☰ yaitu suatu keyakinan dan sistem nilai bersama dari seluruh anggota organisasi, etos kerja dan masalah yang sifatnya khas yang membedakan satu organisasi dari organisasi lain meskipun bergerak dalam kegiatan yang sejenis. Pemahaman kultur organisasi ini mutlak sifatnya karena melalui pemahaman itulah setiap orang dalam organisasi melakukan berbagai bentuk dan jenis penyesuaian sehingga yang bersangkutan menampilkan perilaku yang menggambarkan sistem nilai, keyakinan dan etos kerja yang dianut oleh Organisasi. Kultur yang kuat dapat mendorong tumbuhnya semangat kerja tim dan bukan penonjolan kemampuan individual. Dapat menumbuh suburkan pendekatan kesistiman dalam mengelola organisasi dalam mana ditekankan pentingnya interaksi, interrelasi yang serasi dan interdependensi antara satuan-satuan kerja yang terdapat dalam organisasi. Agar kultur menjadi kekuatan bagi organisasi, 5 aspek kehidupan organisasional penting mendapat perhatian yaitu : Kerja sama, Pengambilan keputusan, Pengawasan, Komunikasi dan Komitmen.
4. **Imbalan/Reward** ☰ Kultur yang baik akan menekankan sistem imbalan dan penghargaan yang berlaku, atas dasar kinerja para karyawan dan bukan atas dasar senioritas, nepotisme dan pertimbangan lainnya. Sistem imbalan yang baik (harus jelas & erat terkait dengan prestasi strategis) dapat memotivasi serta

menghargai prestasi individu & unit organisasi. Misal melalui : kompensasi, kenaikan gaji, bonus, opsi saham, insentif, tunjangan, promosi, demosi, penghargaan, pujian, kritik, tanggung jawab lebih besar atau lebih kecil, norma kelompok, penilaian prestasi, ketegangan dan ketakutan. Mekanisme ini dapat positif atau negatif, jangka pendek atau jangka panjang.

Taktik Fungsional : Aktivitas yang harus dilakukan pada setiap fungsi/masing-masing fungsi sejalan dengan strategi perusahaan.

Manfaat Kekhususan :

1. Meningkatkan pemahaman manager tentang apa yang harus dilakukan.
2. Meningkatkan kepercayaan manager puncak tentang bagaimana manager fungsional bertindak.
3. Membantu Koordinasi.

Taktik Fungsional Departemen Produksi/Operasi :

1. Perlengkapan dan fasilitas (Pengaturan, Mekanisasi/otomatisasi, Tingkat pemakaian)
2. Pembelian (Jumlah *supplier*, pemilihan *supplier* dan hubungan dengannya, kemungkinan *hedging*)
3. Perencanaan dan pengendalian operasi (Skedule Produksi, Jumlah persediaan, pengendalian persediaan)

Taktik Fungsional Departemen Pemasaran :

1. Produk/jasa (jenis produk, citra produk, kebutuhan konsumen, orientasi konsumen)
2. Harga (tingkat harga, standarisasi harga, margin laba)
3. Promosi (Jenis promosi, Jenis *advertensi*, Jenis media)

Taktik Fungsional Departemen *Finance* :

1. Perolehan modal (Biaya modal, promosi modal, struktur modal, resiko)
2. Penggunaan modal/Investasi (jenis proyek, seleksi proyek, otorisasi penggunaan modal)
3. Kebijakan *deviden* dan modal kerja (besarnya *deviden*, bentuk *deviden*, kebutuhan kas, pengumpulan piutang, pembayaran hutang)

Taktik Fungsional Departement R & D :

1. Jenis riset (penekanan tujuan riset, proses produksi, pemilihan proyek)
2. Prespektif waktu (jangka pendek-panjang, orientasi)
3. Organisasi (pelaksanaan, centralisasi-desentralisasi, hubungan antar bagian)
4. Format riset dasar (*Ofensif - defensif*)

Taktik Fungsional Departemen HRM :

1. Penarikan seleksi, orientasi, (Kualifikasi, cara penarikan, cara seleksi)
2. Pengembangan karier dan pelatihan (proyeksi kebutuhan, cara memenuhinya, bagaimana mengembangkan karir)
3. Kompensasi (besarnya, jenisnya, caranya)
4. Evaluasi dan pengendalian (kapan evaluasi, tindakan disiplin, cara pengendalian)
5. Hubungan dengan karyawan (bagaimana caranya, pengaruhnya terhadap pihak minoritas)

10.2. Evaluasi & Pengawasan

Evaluasi Strategi adalah : tahap proses manajemen strategi, dimana manager puncak mencoba menjamin bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat & mencapai tujuan perusahaan. Ancangan pengendalian secara tradisional adalah : membandingkan hasil actual terhadap suatu standar. Setelah pekerjaan selesai, manajer mengevaluasinya dan kemudian menggunakan hasil evaluasi ini sebagai masukan.

Perusahaan yang berukuran kecil biasanya dikendalikan oleh satu orang dan mereka menghasilkan barang atau jasa yang jumlahnya terbatas. Dalam perusahaan seperti ini evaluasi strategi bersifat informal, intuitif dan terbatas. Dinamika pengelolaan perusahaan berubah sesuai dengan tuntutan pasar/lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan. Perusahaan setelah tumbuh menjadi semakin besar perlu dikelola dengan strategi tertentu agar resiko yang terjadi dapat diminimisasi, perusahaan tidak hanya tergantung kepada usaha tertentu dan juga keberhasilannya tidak hanya tergantung kepada situasi /waktu tertentu. Pada perusahaan-perusahaan yang sangat besar membuat evaluasi strategi sebagai bagian dari system perencanaan formal yang menyeluruh. Sebaliknya perusahaan yang berada dalam lingkungan yang sangat stabil mungkin tidak perlu melakukan penilaian situasi secara mendalam setiap lima tahun. Contohnya : pabrik semen, gula, aspal, minyak.

RANGKUMAN :

Aktivitas yang harus dilakukan pada setiap fungsi (masing-masing fungsi) sejalan dengan Strategi Perusahaan. Seperti halnya dengan Taktik Fungsional Departemen Produksi/Operasi, Taktik Fungsional Departemen Pemasaran, Taktik Fungsional Departemen Financial, Taktik Fungsional Departemen R & D, Taktik Fungsional Departemen HRM. Untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan diperlukan ukuran yang komprehensif yang

mencakup 4 perspektif yaitu : Keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern dan pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun kinerja eksekutif diperspektif keuangan diukur dengan menggunakan a) **ROI** = (Laba bersih/penjualan X Penjualan/Operating Asset X 100 %) ◉ semakin tinggi nilai ROI berarti semakin baik kinerja Perusahaan dalam memanfaatkan aktiva. b) **Profit Margin** = (Laba bersih/Penjualan X 100 %) ◉ semakin tinggi nilai Profit Margin berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi. c) **Rasio Operasi** = (Penjualan bersih/Aktiva Lancar X 100 %) ◉ semakin tinggi rasio operasi berarti menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan aktiva lancar yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih adalah baik. **EVA** ◉ adalah sistem manajemen keuangan untuk mengukur laba ekonomi dalam suatu perusahaan, yang menyatakan bahwa kesejahteraan hanya dapat tercipta jika perusahaan mampu memenuhi semua biaya operasi dan biaya modal.

Market Share ◉ digunakan untuk mengetahui seberapa besar penguasaan segmen pasar dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Semakin tinggi nilai *market share*, berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya. **Customer Satisfaction** ◉ Tingkat kepuasan konsumen digunakan untuk mengetahui sejauh mana derajat kualitas pelayanan perusahaan kepada customernya. Dengan rumus : (Jumlah pernyataan puas X Skor) /Total bobot X 100 %. Semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen, berarti menunjukkan semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. **Employee Satisfaction** ◉ Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat retensi karyawan. Rumusnya : (Jumlah pernyataan Puas X Skore) / Total bobot X 100 %. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan berarti semakin baik, artinya : karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja.

LATIHAN SOAL/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Untuk menilai kinerja Perusahaan selain dilihat dari aspek *Financial* juga aspek non *Financial*. Uraikan kedua hal tsb secara rinci disertai contoh.

Financial meliputi : Growth, ROI, ROA, EVA. Non Financial meliputi : *Market Share, Competitive Position, Customer Satisfaction, Employee satisfaction.*

B A B XII

EVALUASI STRATEGI & UMPAN BALIK

Pendahuluan :

Membangun organisasi adalah : pekerjaan yang tidak pernah selesai. Perubahan situasi dan kondisi didalam maupun diluar perusahaan akan menuntut *review* dan penyesuaian atas keenam elemen organisasi lainnya. Strategi bersifat melihat kedepan, dirancang untuk dicapai beberapa tahun yang akan datang & didasarkan pada asumsi manajemen tentang berbagai peristiwa yang belum terjadi. Bagaimana seharusnya manager mengendalikan strategi ? Evaluasi Strategi adalah : tahap proses manajemen strategi, dimana manager puncak mencoba menjamin bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat & mencapai tujuan perusahaan. Ancangan pengendalian secara tradisional adalah : membandingkan hasil actual terhadap suatu standar. Setelah pekerjaan selesai, manajer mengevaluasinya dan kemudian menggunakan hasil evaluasi ini sebagai masukan untuk mengendalikan pekerjaan selanjutnya. ancangan ini sudah tidak layak dipakai untuk mengendalikan strategi karena pelaksanaan sepenuhnya suatu strategi memerlukan 5 tahun atau lebih & selama ini banyak terjadi perubahan yang mempunyai dampak terhadap keberhasilan strategi. perusahaan yang secara sistimatis mengevaluasi hasil-hasil dari pilihan dan pelaksanaan strategi, akan lebih efektif dibandingkan perusahaan yang tidak melakukannya.

11.1. Definisi Pengendalian Strategi

Tahap akhir dari proses manajemen strategi adalah : evaluasi. Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen strategi dimana para manajer puncak mencoba memastikan bahwa pilihan strategi mereka cepat dilaksanakan secara tepat dan memenuhi tujuan perusahaan. Proses pengendalian membutuhkan beberapa kriteria, pengukuran dan umpan

balik yang tepat waktu, serta evaluasi terhadap penyimpangan-penyimpangan pelaksanaan agar tindakan koreksi dapat dilakukan.

ada 2 perspektif Fundamental :

A. Pengendalian Strategi, adalah : pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang di implementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikiran dan melakukan penyesuaian (perubahan) yang diperlukan.

ada 4 Jenis Dasar Pengendalian :

1. Pengendalian asumsi (*Premise Control*) ☺ Setiap strategi didasarkan pada landasan-landasan pemikiran (Premis) perencanaan tertentu. Pengendalian asumsi dirancang untuk memeriksa secara sistematis & berkesinambungan, apakah asumsi/prediksi yang mendasari strategi masih berlaku ? Jika asumsi yang vital tidak lagi berlaku/valid, strategi mungkin harus dirubah. *Environmental Factor* : Inflation, teknologi, Interest rate, Regulation, Demographic atau social changes. *Industry Faktor* : Competitor, Supplier, Product Subtitusi, Barrier to entry. Pelaksanaan pengendalian premis diserahkan/dilimpahkan kepada pihak yang terkait agar lebih efisien. usaha pemantauan yang diperlukan berbeda-beda untuk asumsi yang berbeda.
2. *Implementation Control* ☺ pengendalian Implementasi dirancang untuk menilai apakah strategi keseluruhan perlu diubah dengan melihat hasil-hasil dari berbagai tindakan yang mengimplementasikan strategi total. Ada 2 tipe dasar Implementasi Faktor :
 1. *Monitoring Strategic Thrust* (arah) untuk menilai apakah *overall* strategi berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau perlu adanya perubahan.

2. *Milestone Reviews*, bertujuan untuk meneliti dengan cermat secara keseluruhan strategi perusahaan untuk mengendalikan masa depan strategi tsb.
3. *Strategi Surveillance* ◇ dirancang untuk memantau beragam peristiwa didalam & diluar perusahaan yang mungkin sekali mempengaruhi jalannya strategi perusahaan. Merupakan control yang tidak terfokus dengan memanfaatkan misalnya : Mass Media, seminar, discourse Politik, konfrensi-konfrensi.
4. *Special Alert Control* ◇ Merupakan pengkajian ulang yang menyeluruh dan secara cepat atas strategi perusahaan karena adanya peristiwa yang tidak diharapkan yang datangnya secara tiba-tiba.

B. Pengendalian Operasional ◇ Sistim pengendalian operasional membutuhkan standard kinerja. ketika strategi diimplementasikan, informasi yang tepat waktu mengenai penyimpangan (Deviasi) dari standard ini harus diperoleh sehingga penyimpangan dapat ditentukan dan tindakan koreksi diambil. sistem ini untuk memonitor dan meng-evaluasi pencapaian objective jangka pendek dan bersifat *post action control*.

Ada 4 tahap dalam *Post Action Control* :

1. *Set Standard of Performance.*
2. *Measure actual Performance.*
3. *Identify deviations from standards set.*
4. *Initiate Corrective action.*

3 Tipe *Operation Control System* : *Budgets, Schedule, Key Success Factor*.

Contoh : *Key Success Faktor* beserta indikatornya ◇ sistem pengendalian operasional mengidentifikasi standard kerja yang terkait dengan alokasi dan pemanfaatan sumber daya keuangan, fisik dan manusia, Perusahaan dalam rangka pelaksanaan strateginya. Anggaran, jadwal dan faktor-faktor penentu keberhasilan merupakan sarana-sarana utama dari pengendalian

operasional. Perusahaan-perusahaan diseluruh dunia semakin memandang kegiatan ini sebagai komitment yang kuat atas kualitas.

KEY SUCCESS FACTOR	PERFORMANCE INDICATOR
PRODUCT QUALITY	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Performance data versus Specification</i> 2. <i>Percentage of Product Return.</i> 3. <i>Number of Customer Complaints</i>
CUSTOMER SERVICE	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Delivery Cycle in days.</i> 2. <i>Percentage of Order Shipped Complete.</i> 3. <i>Field Service Delays</i>
EMPLOYEE MORALE	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Trends in Employee Attitude Survey</i> 2. <i>Absenteeism Versus Plan</i> 3. <i>Employee Turn Over Trends</i>
COMPETITION	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Number of firms Competing Directly.</i> 2. <i>Number of New Products Introduced.</i> 3. <i>Percentage of Bids awarded Versus the standard.</i>

continuous Improvement direalisir melalui TQM dinamakan : Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*). TQM menekankan pada : *Customer Satisfaction, Continuous Improvement of Products, services and Processes, Work Relationship based on Trust and Team Work*.

ada 10 elemen penting dalam penerapan TQM :

1. *Define quality and customer value.*
2. *Develop a customer orientation.*
3. *Focus on the Company business processes.*
4. *Develop customer and Supplier Partnership.*
5. *Take a preventive approach.*
6. *Adopt an error-Free attitude.*
7. *Get the facts first.*
8. *Encourage every manager and employee to participate.*
9. *Create an atmosphere of total involvement.*
10. *Strive for continuous Improvement.*

PMT = Pengendalian Mutu Terpadu, dikembangkan berdasarkan keinginan untuk memuaskan pelanggan. Sistem ini menuntut evaluasi sistematik atas kinerja dibandingkan standar atau target yang telah ditentukan sebelumnya. Hal yang penting disini adalah : identifikasi dan evaluasi penyimpangan kinerja, dengan perhatian yang khusus diarahkan pada penentuan sebab-sebab dan implikasi strategic penyimpangan yang terjadi sebelum manajemen bereaksi.

11.2. Umpam Balik.

Kebutuhan umpan balik akan berbagai jenis informasi tidak sama antara manager satu dengan lainnya. Mengenai evaluasi strategis diperlukan informasi dalam bentuk yang dapat digunakan dan dalam waktu yang tepat bagi para manajer yang mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan tentang faktor-faktor keberhasilan yang kritis. Dengan kata lain, diperlukan MIS (*Management Information Systems*) maupun pelaporan yang jujur dan lengkap tentang hasil strategi. Perusahaan harus mengusahakan pelaporan yang lengkap dan akurat agar para manajer puncak dapat mengambil langkah-langkah perbaikan atau menguatkan kemajuan. MIS dapat membantu dalam hal ini.

RANGKUMAN :

Perusahaan yang secara sistimatis mengevaluasi hasil-hasil dari pilihan dan pelaksanaan strategi akan lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukannya. ada 3 tipe *operation control system* yaitu : *Budgets, Schedule dan Key Success Factor*. yang mana apabila setiap perusahaan melakukan kegiatan ini secara komitment maka akan tercapai kualitas kelas dunia.

LATIHAN SOAL/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. *Key Success Faktor* meliputi : *Product Quality, Customer Service, Employee Morale, Competition.* Jelaskan pengertiannya dan indikatornya apa saja ?
2. Terangkan arti dibawah ini :
 - a. PMT = Pengendalian Mutu Terpadu

- b. MIS = *Management Information Systems*
- c. *Premise Control*
- d. *Strategi Surveillance.*

B A B XIII

MANAJEMEN STRATEGI DAN BALANCED SCORECARD/BSC (KARTU SKOR BERIMBANG)

Pendahuluan :

Saat ini ada tiga model system pengukuran kinerja terintegrasi yang sangat popular dan digunakan secara luas di dunia industry atau perusahaan yaitu : *Balanced Scorecard* dari *Harvard Business School* ; *Integrated Manufacturing Measurement System (IPMS)* ; *Performance Prism*. Konsep pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC pertama kali dipublikasikan oleh David P.Norton tahun 1992. Pengertian BSC, yaitu satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktivitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa dapan. Sedarmayanti (2016 :169)

12.1. Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan Visi, Misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu : Perspektif keuangan/*financial*, pelanggan/*customer*, bisnis internal/*Internal business*, serta pembelajaran dan pertumbuhan/ *Learning and growth* dengan target bersifat jangka panjang. Irham Fahmi (2017 : 225)

Balanced Scorecard merupakan system pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Sedarmayanti (2016 : 170)

12.2. Kerangka *Balanced Scorecard*. (I.F : 233)

1. Perspektif *Financial*.

BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja di sector bisnis, sehingga yang dimaksud adalah terkait dengan *financial sustainability*. Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi : Organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan *shareholders* agar dinilai berhasil oleh *shareholder*" Ukuran generic ☰ Tingkat pengembalian Investasi dan nilai tambah ekonomis.

2. Perspektif *Customer/Pelanggan*

Adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena mereka pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Ukuran Generik ☰ Kepuasan, Retensi, pangsa pasar dan pangsa rekening.

3. Perspektif *Internal Business Process*.

Adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*.Ukuran Generik ☰ Mutu, waktu tanggap, biaya dan pengenalan produk baru.

4. Perspektif *Learning and Growth*.

Adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Kesinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang

sangat bergantung pada perspektif ini. Ukuran Generik & Kepuasan pekerja dan ketersediaan system informasi. Keempat bidang tersebut bekerja sebagai sebuah kerangka dalam memperkuat terwujudnya Visi dan Misi perusahaan. Irham Fahmi (2017 : 233).

***Balanced Scorecard* merupakan inti system manajemen karena BSC merupakan tulang punggung dari proses :**

1. Menjelaskan dan menyempurnakan strategi.
2. Strategi komunikasi dalam suatu organisasi.
3. Mendukung kerja sama antar departemen sesuai tujuan individu dan organisasi.
4. Menghubungkan tujuan strategi jangka pendek sesuai dengan tujuan jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Memperoleh umpan balik sehingga dapat menyempurnakan strategi.

Tujuan *Balanced Scorecard* :

1. Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis.
2. Menyediakan system manajemen strategi yang dapat memantau implementasi perencanaan strategi.'
3. Memfasilitasi komunikasi kepada semua *stakeholder* khususnya kepada karyawan.

Perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* dilandasi berbagai macam alasan yaitu :

1. Memanfaatkan secara optimal strategi yang telah disusun bersama.
2. Berfokus pada perubahan yang terdapat pada organisasi.
3. Mengembangkan kemampuan kepemimpinan pada tingkat bisnis unit
4. Memperoleh kerja sama dan koordinasi antara berbagai bisnis unit.

Rangkuman :

Untuk memenuhi kebutuhan para pengguna yang terus berubah, sistem pelaporan bisnis harus menyediakan lebih banyak informasi tentang rencana, peluang, risiko dan ketidak pastian. lebih memfokuskan diri kepada berbagai faktor yang menciptakan nilai jangka panjang, termasuk ukuran *financial* yang memberi petunjuk tentang kinerja berbagai proses bisnis penting perusahaan. Menyelaraskan dengan lebih baik informasi yang dilaporkan kepada pihak eksternal dengan informasi pihak internal kepada manajemen tingkat atas untuk mengelola perusahaan.

Latihan Soal/ Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Jelaskan pengertian *Balanced Scorecard* dan bagaimana hubungan *balanced Scorecard* dengan Kewirausahaan.
2. Jelaskan bagaimana konsep *Balanced Scorecard* dilihat dari segi perspektif manajemen kepemimpinan.
3. Jelaskan hubungan *balanced scorecard* dengan manajemen kinerja.

B A B XIV

ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS PADA MERGER & AKUISISI

Pendahuluan :

Secara umum, dengan adanya merger dan akuisisi diharapkan mempunyai dampak yang positif baik secara internal maupun eksternal. Dalam konteks internal pihak manajemen dan komisaris perusahaan menjadi yakin bahwa setelah penggabungan memiliki pengaruh pada perubahan kesejahteraan seperti : bonus, deviden dan kontinuitas perusahaan yang semakin diyakini. (IF : 318) Pada saat perusahaan memiliki kelebihan dana maka tindakan mengakuisisi/pembelian sebuah perusahaan yang dianggap memiliki nilai strategis dimasa yang akan datang. (memiliki nilai *profitable* menjadi salah satu keputusan yang diharapkan agar diperoleh masukan aliran kas secara *sustainable*)

13.1. Definisi Merger & Akuisisi

Merger adalah : keputusan yang berbentuk penggabungan dua buah perusahaan atau lebih untuk disatukan kendali manajemen pada satu perusahaan saja, dimana keputusan penggabungan tersebut dilakukan atas berbagai dasar pertimbangan ekonomi dan non ekonomi. Untuk memahami, (IF : 319) contoh perusahaan yang melakukan merger adalah :

1. Bank Niaga dan Lippo Bank merger menjadi CIMB Niaga. Salah satu tujuan utama dilakukan merger ini agar mampu mengantisipasi persaingan perbankan dalam pasar global termasuk datang dan masuknya bank-bank dari luar negeri.

2. Bank Tiara, Bank Duta, Bank Rama, Bank Tamara, dimana seluruh bank ini merger dengan Bank Danamon.

Jenis dan klasifikasi pola merger : a) **Merger Horizontal** adalah penggabungan dua buah perusahaan atau lebih dalam ruang lingkup aktivitas bisnis yang sejajur. Dengan tujuan agar terjadi penguatan bisnis yang lebih baik, sehingga ketergantungan pada perusahaan lain semakin kecil. b) **Merger Vertikal** adalah penggabungan perusahaan yang berlainan jenis aktivitasnya. c) **Merger Konglomerat** adalah merger yang menggabungkan berbagai jenis perusahaan yang bersifat tidak sama aktivitas bisnisnya.

Akuisisi adalah : perbuatan hukum yang dilakukan oleh badan hukum atau orang perseorangan untuk mengambil alih baik seluruh atau sebagian besar saham perseroan yang dapat mengakibatkan beralihnya pengendalian terhadap perseroan tersebut. Adapun contoh tindakan akuisisi adalah :

1. Perusahaan Semen Padang diakuisisi oleh perusahaan Semen Gresik.
2. PT. HM Sampoerna diakuisisi oleh Philip Morris.
3. Pizza Hut diakuisisi oleh Coca Cola **IF : 325**

13.2. Keputusan Merger & Akuisisi Alasannya, dalam Perspektif Manajemen Strategis

Keputusan merger bagi banyak pihak dianggap sebagai solusi yang bisa mengatasi berbagai masalah karena ditinjau dari berbagai alasan dan manfaat. Manfaat diadakan merger : terjadinya penguatan *financial*, SDM, *Net work Organization*, dapat mempengaruhi pasar atas dasar hubungan dengan konsumen yang sudah loyal, tidak terjadinya PHK, kebutuhan kekurangan dana terselesaikan tanpa harus meminjam ke bank, memiliki tim kerja yang lebih selektif dan solid, mendapatkan pelanggan, sistem operasional yang mapan. Salah satu pandangan keputusan akuisisi yang dilihat dari segi aspek non keuangan adalah kondisi kesiapan manajemen perusahaan dari segi perangkat *human resource*. Kemampuan tenaga ahli yang mampu memahami dan menganalisis dampak jangka pendek dan

panjang keputusan akuisisi sangat memberi pengaruh besar pada keputusan. Jika perangkat SDM lemah maka keputusan akuisisi juga menjadi tidak tepat. Dengan maksimal dan kuatnya perangkat SDM sebuah perusahaan maka keputusan akuisisi akan menjadi keputusan yang dapat dipertanggung jawabkan. Artinya pihak manajemen perusahaan harus memiliki pakar akuisisi atau minimal mereka yang mengerti dengan benar tentang persoalan akuisisi.

Pengumuman merger dan akuisisi adalah informasi yang sangat penting dalam suatu industry, karena dua perusahaan akan menyatukan kekuatannya. Konsekwensinya intensitas persaingan dalam satu industry akan berubah. Informasi ini akan mempengaruhi perusahaan lain yang menjadi pesaing yang berada dalam satu jenis industry yang sama dengan akuisitor dan target firm. (I.F : 329)

Rangkuman :

Pada akhirnya jika merger dan akuisisi ini berjalan dengan baik, struktur industry akan bergeser dari pasar dengan karakteristik persaingan sempurna menjadi pasar dengan karakteristik oligopoly atau bahkan monopoli artinya keputusan penggabungan akan membuat perusahaan menjadi lebih kuat dan dengan kekuatan tersebut dimana pengendalian dapat dilakukan secara lebih mudah serta para pengambil keputusan ada hanya sekelompok pihak itu, maka memungkinkan penguasaan pangsa pasar akan dapat mereka lakukan dengan lebih intens. Informasi aktifitas suatu perusahaan berhubungan dengan kinerja harga saham perusahaan lain dalam industry yang sama. Jika informasi intra industry ini berdampak pada memburuknya kinerja saham perusahaan lain dalam satu industry.

Latihan Soal/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Jelaskan pengertian merger dan akuisisi ?

2. Jelaskan mengapa suatu perusahaan melakukan keputusan merger dan akuisisi, berikan penjelasan anda dari segi pendekatan manajemen strategis.
3. Apakah setiap keputusan merger dan akuisisi selalu mampu membawa pengaruh kepada peningkatan profit perusahaan.

B A B XV

STRATEGI MENGHADAPI GLOBALISASI & PASAR INTERNATIONAL

Pendahuluan :

Saat ini Negara berkembang menjadi sasaran yang paling empuk untuk dimasuki oleh perusahaan-perusahaan asing atau yang sering disebut dengan perusahaan multinasional. Perusahaan multinasional ini terbentuk karena faktor perkembangan bisnis international yang begitu tinggi pada era sekarang ini. Contoh perusahaan multinational adalah *Chevron, Exxon, Freeport, Microsoft, Walt Disney* dan lain sebagainya. Dalam era globalisasi yang penuh dengan persaingan suatu perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dan bersaing di pasar global. Salah satu kewajiban seorang manajer perusahaan adalah : memahami benar bagaimana cara terbaik dalam mengambil dan memutuskan suatu keputusan. Termasuk keputusan-keputusan yang dilakukan tersebut atas dasar pertimbangan-pertimbangan yang kuat dan melihat aspek pandangan yang jauh kedepan. menempatkan kinerja perusahaan bukan hanya bersifat stimulus namun lebih dari itu yaitu bersifat *sustainability*.

14.1. Lingkungan Organisasi dan Globalisasi

Adapun pengertian bisnis International mengatakan bahwa Bisnis Internasional adalah : Perusahaan yang pada dasarnya berpusat di satu Negara akan tetapi memperoleh sebagian besar sumberdaya dan pendapatan dari Negara lain. Ada beberapa alasan strategis mengapa *multinational corporation* atau MNCs mengambil keputusan untuk membuka kantor pemasaran dan pabrik di Negara lain yaitu :

1. Perhitungan biaya/cost yang jauh lebih murah dari pada ia memproduksi di negaranya dan selanjutnya mengirim dan menjual di Negara tersebut. selain itu persoalan biaya namun juga waktu pengiriman bisa dikirim dengan cepat.
2. Perusahaan bisa memproduksi sesuai dengan jumlah pesanan, sehingga penjualan serta keuntungan bisa diperkirakan.
3. Perusahaan telah mampu memberi kesempatan kepada pihak pribumi untuk belajar dan menggali ilmu secara lebih efektif tanpa harus dating ke Negara asal. Sehingga selanjutnya mereka dapat melakukan kebijakan alih teknologi dan keilmuan lainnya secara cepat.
4. Perusahaan telah mampu menurunkan angka pengangguran, karena banyak masyarakat yang tertampung untuk bekerja. Dan selanjutnya mereka bisa memperoleh penghasilan yang bisa berdampak lebih jauh pada naiknya income perkapita.
5. Pemerintah yang berkuasa dapat terus mengkampanyekan negaranya sebagai tempat yang baik untuk salah satu tujuan investasi bagi bisnis international.

Saat ini harus diakui bahwa hampir setiap Negara berusaha untuk terus mengkampanyekan negaranya sebagai tempat investasi terbaik dan teraman. Contohnya Negara Singapura untuk saat ini merupakan salah satu Negara tujuan investasi terbaik dan teraman di Asia.

14.2. Manajer & Bisnis International

Manajer bekerja untuk mampu memposisikan suatu perusahaan siap masuk ke pasar international serta mampu membuat perusahaan bisa memperoleh profit yang menguntungkan. Salah satu kesuksesan seorang manajer jika ia mampu membuat perusahaan yang dipimpinnya bisa memperoleh keuntungan di atas rata-rata keuntungan perekonomian global. Salah satu fungsi penting seorang manajer yang dianggap sukses jika ia mampu membuat perusahaan tetap stabil dalam berbagai kondisi. Seperti ketika terjadi kritis moneter maka perusahaan tetap dalam keadaan

stabil dan terkendali, tentu jika ini mampu dilakukan oleh manajer maka ia dianggap sebagai manajer yang handal. Dan sebenarnya memang untuk itulah manajer dibayar.

Dalam aktivitas bisnis yang semakin kompleks perusahaan saat ini dituntut untuk harus memiliki sertifikasi yang sesuai dengan yang diinginkan, seperti memiliki standar ISO dan sejenisnya. Seperti kepemilikan sertifikat ISO 9001 untuk system manajemen berkualitas (*Quality Management System*) dan ISO 14001 untuk system manajemen lingkungan (*Environment Management System*). Aplikasi penerapan ISO semakin mendesak untuk diterapkan apalagi pada era globalisasi saat ini, dimana kompetisi dan persaingan semakin ketat. Setiap Negara dan perusahaan berusaha menampilkan keunggulan dan keunikan produk yang dimilikinya dan bagi mereka yang tidak mampu berkompetisi akan tersisih di pasaran, bahkan dipasaran domestic. Sekalipun ISO sudah menjadi salah satu acuan dalam keputusan pembelian sebuah produk.

Proteksi & Politik Dumping ☺ Pemerintah di setiap Negara memang berkewajiban untuk melindungi industry dalam negeri dari hantaman persaingan produk Negara lain. Kebijakan seperti proteksi bisnis dianggap sebagai salah satu solusi yang realistik. Secara jangka pendek dianggap tepat, namun secara jangka panjang ini dianggap sebagai kebijakan yang memanjakan industry dalam negeri.

Politik Dumping adalah : kebijakan yang dijalankan oleh suatu perusahaan dengan menjual produk ke suatu Negara dengan harga yang lebih murah dari produk sejenis yang ada di Negara tersebut, dengan tujuan untuk merebut pangsa pasar di Negara tersebut. Dan Negara-negara berkembang selama ini dianggap memang sasaran yang paling empuk untuk penerapan politik dumping. Ini terjadi dengan berbagai sebab seperti : Kompetensi teknologi dan SDM di Negara berkembang umumnya masih rendah, sehingga tidak sanggup bersaing dengan produk dari Negara maju. Negara maju sering mengalami *overproduction*.

Industri domestik perlu belajar menghadapi pasar global yang kompetitif tentunya jika pebisnis dalam negeri ingin memiliki cita-cita untuk ekspansi ke pasar international. Dan sebaiknya pemerintah

Rangkuman :

Untuk memasuki pasar bisnis international bukan hanya informasi yang harus dimiliki namun juga strategi. Keakuratan informasi mampu memberi pengaruh pada kualitas penerapan strategi perusahaan. Artinya : sumber yang dapat diyakini, seperti informasi dari *International Trade Statistic Yearbook*, serta berbagai informasi lain yang bersumber dari Perserikatan Bangsa Bangsa, termasuk dari *International Monetary Fund (IMF) Work Bank* dan sebagainya. Perusahaan yang ingin menembus pasar global harus memiliki standar ISO yang sesuai dengan keinginan dari masyarakat Amerika dan Eropa. Sekali saja kita bisa menembus pasar mereka maka selanjutnya pesanan akan terus dating, dan lebih jauh ekspor serta devisa akan ikut mengalami peningkatan. Dengan kata lain ISO sudah dianggap sebagai salah satu syarat acuan bagi masyarakat international dalam mendukung salah satu keputusan yang dibuatnya. Karena itu dianggap sebagai syarat yang telah membudaya di masyarakat Eropa maka sangat disayangkan jika para pebisnis di tanah air belum memiliki perhatian tinggi pada penerapan ISO.

Latihan Soal/Pertanyaan Untuk Diskusi :

1. Jelaskan peran manajemen strategi yang membantu suatu perusahaan bisa masuk ke pasar global. Berikan jawaban disertai dengan contoh.
2. Jelaskan apa alasan mendasari suatu organisasi bisnis harus menerapkan manajemen kinerja global. Dan apa keuntungannya bagi organisasi tersebut.
3. Benarkah pada saat yang akan datang budaya nasional itu akan mulai terkikis dan yang tinggal adalah budaya global. Menurut anda

jika itu terjadi apakah itu dapat dilihat sebagai suatu permasalahan atau suatu kemajuan. Berikan penjelasan anda beserta dengan contohnya.

BAB XVI UJIAN AKHIR SEMESTER

DAFTAR PUSTAKA

Agustinus sri wahyudi, Manajemen Strategik, Pengantar Proses berpikir Strategic, edisi

Cliff Bownman, Manajemen Strategik, Genecca Exact Bandung.

Hunger, J.David and Wheelen, Thomas L. Manajemen Strategis, Penerbit Andi Yogyakarta

Irham Fahmi, Manajemen Strategis, Teori dan Aplikasi 2017. Penerbit Alfabeta Bandung

James, C.Craig, Robert M.Grant, Strategic Manajemen, Efex Media Komputindo

Jemsly Hutabarat, Martani Huseini, Operatonalisis Strategi, Elex Media Komputido

John A.Pearce & Richard B.Robinson, Strategi Management

John K.Shank, Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management the new tool for competitive advantage, the free press*

Kaplan, Roberts S.Norton, David P. the Strategic focused Organization, Harvard Business Schoal Press.

Manap, Abdul. (2016). Revolusi Manajemen Pemasaran, edisi pertama. Jakarta:

Mitra Wacana Media.

Manap, Abdul. (2018). Manajemen Kewirausahaan, edisi pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Manap, Abdul. (2020). Manajemen Kewirausahaan Era Digital, edisi pertama.

Jakarta: Mitra Wacana Media.

Manap, Abdul. (2023). Pemerkasaan Bisnis Era Digital, edisi pertama. Banjar Kalsel: Ruang Karya.

Abdul Manap - Manajemen Strategi E Bisnis

- Manap, Abdul. (2024). Kewirausahaan Dan UMKM Era Digital. Bekasi: Kimshafi Alung Cipta.
- Manap, Abdul. (2024). Internet marketing : Strategi, Implementasi, Dan Praktek. Bekasi: Kimshafi Alung Cipta.
- Manap, Abdul. (2023). Pemerksaan Bisnis Era Digital. Jakarta: Ruang Karya Media.
- Manap, Abdul. (2023). Manajemen Pemasaran. Jakarta: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Manap, Abdul. (2023). Manajemen Pemasaran Jasa : Konsep Dasar Dan Strategi. Jakarta: Eureka Media Aksara.
- Manap, Abdul. (2024). Pendampingan Umkm Dalam Meningkatkan Daya Saing Di Sukaresmi Cianjur, Jawa Barat. *Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(5), 10306–10312.

- Manap, Abdul. (2024). Analysis of The Influence of Brand, Price and Product Quality on The Decision to Purchase Rackets at The Bogor Ambasador Sport Shop. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 9126–9136.
- Manap, Abdul. (2024). Workshop Pemanfaatan Sosial Media Pada Prakerja Smk Bifor Dan Umkm Di Kota Bogor. *Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(2), 3042–3046.
- Manap, Abdul. (2024). Pengaruh Promosi Melalui Media Sosial Instagram Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Online di E-Commerce S hopee . *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 6753–6766.
- Manap, Abdul. (2023). Analysis of The Influence of Brand Ambassador in Building Brand Image on The Purchase Decision of Samsung Smartphone Products Customers. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(5), 2029– 2034.
- Manap, Abdul. (2023). Pelatihan Program Pemasaran Dan Socio Preneur Era Digital Di Tangerang. *Community Development Journal*.
- Manap, Abdul. (2023). Brand Image Dan Celebrity Endorsment Terhadap Keputusan Pembelian Kendaraan Sepeda Motor Merek Honda Pada Pt. Cempaka Motor Di Kabupaten Blitar. *Jurnal Sosial, Ekonomi, Bisnis dan Informatika*.
- Manap, Abdul. (2023). Analisis Pengaruh Segmenting, Targeting Dan Positioning Terhadap Keputusan Pembelian Pada Restoran Koteshu Cibinong Bogor. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 3(1), 1–13.
- Manap, Abdul. (2023). Impulsive Buying As Customer Behaviour To Consider Price Discounts And Store Displays. *Jurnal Sosial, Ekonomi, Bisnis dan Informatika*. Manap, Abdul. (2023). Workshop Pemasaran Melalui E-Commerce Pada Umkm Di Jasinga Kabupaten Bogor. *Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 2277–2281.
- Manap, Abdul. (2023). Workshop Inovasi Program Pemasaran Dan Social Preneur Era Digital Society 5.0. *Ekalaya: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Indonesia*, 2(2), 248–254.
- Manap, Abdul. (2018). Manajemen Kewirausahaan. Edisi Pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Manap, Abdul. (2016). Revolusi Manajemen Pemasaran. Edisi Pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Manap, Abdul. 2007. *Manajemen Strategik, Untuk Kelangsungan Bisnis*. Jakarta: Penerbit Jaya Printing.
- Manap, Abdul. 2012. *Manajemen Pemasaran dan Strateginya, alat untuk memenangkan Persaingan*. Jakarta: Penerbit Prenada.
- Manap, Abdul. 2016. *Revolusi Manajemen Pemasaran, edisi pertama*. Jakarta:

Mitra Wacana Media.

Manap, Abdul. 2018. *Manajemen Kewirausahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Manap, Abdul. (2024). *Manajemen Keuangan dan Investasi*. Bekasi:

Kimshafi Alung Cipta.

- Manap, Abdul. (2024). Prinsip-prinsip manajemen keuangan teori dan praktek. Yogyakarta: ayasan Putra Adi Dharma.
- Manap, Abdul. (2024). Manajemen Investasi Dan Crypto Currency. Yogyakarta: Yayasan Putra Adi Dharma.
- Manap, Abdul. (2024). Manajemen Investasi Dan Strateginya. Kalimantan Selatan: Ruang Karya Bersama.
- Manap, Abdul. (2024). Evaluating Financial Performance of Investment Companies Using the Treynor-Black Method: An Analysis of Risk- Adjusted Returns and Portfolio Optimization. *Journal on Economics, Management and Business Technology*, 3(1), 33–40.
- Manap, Abdul. (2023). Effect of Inflation, Rupiah Exchange, Dow Jones Index, Nasdaq Index, and S & P500 Index Against Combined Stock Price Index . *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(03), 668– 679.
- Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson R. Duane/Reland, Management Strategis menyongsong Era persaingan & Globalisasi. Penerbit Erlangga edisi terbaru.
- Sofjan Assauri, *Strategic Management Sustainable Competitive Advantage*, tahun 2013 Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Sondang P. Siagian, Manajemen Strategik, Bumi Aksara tahun terbaru.

Thomson Learning, Management Strategic Daya saing & Globalisasi, Salemba Empat tahun terbaru.

W.F. Glueck, Business Policy and Strategic Management, third edition New York.

PROFIL PENULIS



Abdul Manap, Penulis lahir di Blitar tanggal 05 Mei 1968, putra dari Bapak K.H. Abdullah Khair dan Ibu Siti Anjariyah. Penulis adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jayabaya dan pengampu beberapa PT/Universitas di Jabodetabek. Penulis Tunggal 41 judul buku ber-ISBN al buku Revolusi Manajemen Pemasaran, Manajemen Kewirausahaan, Revolusi Mental Kinerja Kepolisian, Pemerksaan Bisnis Era Digital, Manajemen Human Capital dan beberapa buku berkolaborasi ber-ISBN, penulis jurnal terakreditasi Nasional dan Internasional,

editor dan reviewer, Scopus ID 58658014100. Menyelesaikan S1 dan S2 didalam negeri serta S3 di De La Salle University, Manila, Phillipines. Mengikuti sekolah Nilai-Nilai Kebangsaan dan Sekolah PPRA Lemhannas RI. Penulis juga sebagai Komisaris PT KJI Jakarta dan Konsultan Bisnis Corporation Strategic Forum serta Tenaga Profesional Lemhannas RI. Narahubung email hamanap.joyo@gmail.com