

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya yang telah tercurah, sehingga penulis bisa menyelesaikan Buku Manajemen Strategi ini. Adapun tujuan dari disusunnya buku ini adalah sebagai bahan pengetahuan dan refrensi untuk kalangan umum baik masyarakat maupun tenaga pendidik dan akademik.

Tersusunnya buku ini tentu bukan dari usaha penulis seorang. Dukungan moral dan material dari berbagai pihak sangatlah membantu tersusunnya buku ini. Untuk itu, penulis ucapkan terima kasih kepada keluarga, sahabat, rekan-rekan, dan pihak-pihak lainnya yang membantu secara moral dan material bagi tersusunnya buku ini.

Buku yang tersusun ini tentu masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan agar buku ini bisa lebih baik nantinya.

Parepare, Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI..... | ii |
| I. PERAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM PERUSAHAAN | 1 |
| A. Pengertian Strategi..... | 3 |
| B. Peran Manajemen Strategi..... | 11 |
| C. Manfaat dan Resiko Manajemen Strategi..... | 14 |
| D. Langkah Dalam Pengembangan Organisasi..... | 21 |
| E. Tahap-Tahap dalam Manajemen Strategis | 22 |
| F. Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang..... | 22 |
| 1. Perencanaan (<i>Planning</i>)..... | 25 |
| 2. Pengorganisasian (<i>organizing</i>)..... | 26 |
| 3. Penggerakan (<i>actuating</i>) | 27 |
| 4. Pengawasan (<i>controlling</i>) | 27 |
| G. Visi,Misi, dan Tujuan | 35 |
| H. Analisis Lingkungan Makro | 36 |
| I. Analisis Lingkungan Internal..... | 37 |
| J. Analisis Swot..... | 37 |
| 1. Strategi Integrasi Vertikal | 37 |
| 2. Strategi Diversifikasi | 38 |
| 3. Strategi Level Bisnis | 38 |
| K. Perencanaan Strategis | 43 |

| | |
|---|-----------|
| L. Implementasi Strategi | 44 |
| 1. Efektif dan efisiensi | 44 |
| 2. Keputusan dan Ementasi | 45 |
| 3. Pertumbuhan dan Struktur Organisasi | 46 |
| 4. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi | 46 |
| M. Kesimpulan | 46 |
| II. MANAJEMEN STRATEGI DALAM PERSPEKTIF ISLAM..... | 49 |
| A. Pengertian Manajemen Strategi dalam Perspektif Islam..... | 51 |
| 1. <i>Manajemen Dalam Perspektif Islam</i> | 51 |
| 2. <i>Strategi Dalam Perspektif Islam</i> | 52 |
| B. Manajemen Strategi dalam Perspektif Islam ... | 56 |
| C. Konsep Manajemen Strategi Syariah | 61 |
| III. STRATEGI BISNIS DALAM MENGHADAPI PESAING | 70 |
| A. Pengertian Strategi Bisnis dan Strategi Bersaing | 71 |
| B. Tingkat Intensitas Persaingan dan Menganalisis Pesaing..... | 72 |
| C. Menganalisis Pesaing | 73 |
| D. Strategi Menghadapi Persaingan Bisnis | 74 |
| 1. Menentukan target pasar..... | 74 |
| 2. Mempelajari pesaing bisnis..... | 74 |
| 3. Mengutamakan kualitas..... | 75 |
| 4. Membuat perbedaan | 75 |
| 5. Melangkah maju..... | 75 |

| | |
|--|------------|
| E. Kesimpulan | 83 |
| IV. FUNGSI DAN TUJUAN MANAJEMEN STRATEGI | 85 |
| A. Manfaat dan Resiko Manajemen Strategi | 88 |
| 1. Pertumbuhan dan Keberlanjutan | 88 |
| 2. Berpikir Strategi | 88 |
| 3. Manajemen Strategi..... | 89 |
| B. Tingkatan Strategi..... | 93 |
| 1. Menentukan tujuan dari keamanan nasional | 94 |
| 2. Memformulasikan <i>grand strategy</i> | 94 |
| 3. Mengembangkan strategi | 94 |
| 4. Mendesain strategi operasional | 95 |
| 5. Memformulasikan strategi pertempuran atau disebut taktik..... | 95 |
| C. Kesimpulan | 97 |
| V. IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DALAM PERUSAHAAN | 100 |
| A. Pengertian Implementasi Strategi dan Pihak yang Mengimplementasikan Manajemen Strategi | 100 |
| B. Cara Mengimplementasikan Manajemen Strategi dalam Perusahaan..... | 102 |
| 1. Mengembangkan Program, Anggaran, dan Prosedur.. | 102 |
| 2. Mencapai Sinergi..... | 103 |
| 3. Penerapan Strategi (Implementation)..... | 104 |

| | |
|--|------------|
| C. Hal Yang Perlu Diperhatikan serta Faktor Pendukung Keberhasilan dalam Implementasi Manajemen Strategi dalam Perusahaan | 105 |
| 1. Efektif dan efisiensi | 106 |
| 2. Keputusan dan Implementasi | 106 |
| 3. Pertumbuhan dan Struktur Organisasi | 107 |
| 4. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi | 107 |
| D. Kesimpulan | 116 |
| VI. ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN STRATEGI | 117 |
| A. Pengertian Analisis SWOT | 118 |
| B. Faktor-faktor Analisis SWOT | 121 |
| 1. <i>Strengths</i> (Kekuatan) | 121 |
| 2. <i>Weakness</i> (kelemahan) | 122 |
| 3. <i>Opportunities</i> (Peluang) | 122 |
| 4. <i>Threats</i> (Ancaman) | 123 |
| C. Kegunaan Analisis SWOT | 124 |
| D. Hubungan antara <i>Strength</i>, <i>Weaknesses</i>, <i>Opportunities</i>, dan <i>Treaths</i> dalam Analisis SWOT. 125 | |
| D. Kesimpulan | 131 |
| VII. TUJUAN DAN PROSES MANAJEMEN STRATEGI | 133 |
| A. Tujuan Manajemen Strategi | 134 |
| 1. <i>Memberikan arah dalam mencapai tujuan</i> | 135 |
| 2. <i>Menjaga kepentingan berbagai pihak</i> | 135 |
| 3. <i>Mengantisipasi setiap perubahan secara merata</i> | 135 |

| | |
|--|------------|
| 4. Berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi | 135 |
| B. Proses Manajemen Strategi | 136 |
| 1. Pengamatan lingkungan | 138 |
| 2. Perumusan strategi | 138 |
| 3. Implementasi strategi | 140 |
| 4. Evaluasi dan pengendalian | 142 |
| C. Kesimpulan | 144 |
| VIII. MANAJEMEN STRATEGI DALAM BIDANG PEMASARAN DAN KEUANGAN | 145 |
| A. Pengertian Manajemen Strategi dalam Bidang Pemasaran dan Keuangan..... | 147 |
| 1. Memberikan Arah dalam Mencapai Tujuan | 149 |
| 2. Menjaga Kepentingan Berbagai Pihak | 149 |
| 3. Mengantisipasi Setiap Perubahan Secara Merata..... | 149 |
| 4. Berkaitan Dengan Efektivitas dan Efisiensi | 149 |
| 1. Berpikir Kritis..... | 150 |
| 2. Berpikir Kreatif | 150 |
| 3. Berani Mengambil Resiko..... | 151 |
| 4. Berpikir Terbuka dan Oportunis | 151 |
| 5. Menjadi Orisinil | 151 |
| B. Langkah-langkah Perencanaan Strategis | 151 |
| 1. Mendefinisikan Visi dan Misi Perusahaan..... | 151 |
| 2. Menentukan Tujuan dan Sasaran Perusahaan | 152 |
| 3. Merancang Portofolio Bisnis..... | 153 |
| 4. Merencanakan strategi fungsional..... | 153 |

| | |
|---|------------|
| 5. Pemasar dan Fungsi Bisnis lain..... | 153 |
| C. Pentingnya Pemasaran | 153 |
| D. Fungsi Manajemen Keuangan | 155 |
| E. Kesimpulan | 156 |
| IX. MANAJEMEN STRATEGI DALAM BIDANG PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN | 158 |
| A. Tahap-tahap Pengembangan Sistem..... | 160 |
| 1. Tahap Perencanaan | 160 |
| 2. Tahap Analisis | 161 |
| 3. Tahap Perancangan/Desain..... | 162 |
| 4. Tahap Pembangunan Fisik/Konstruksi..... | 162 |
| 5. Tahap Implementasi..... | 163 |
| 6. Tahap Pasca Implementasi | 164 |
| B. Pemecahan Masalah Pada Sistem Informasi Manajemen | 165 |
| C. Solusi Dalam Usaha Pemecahan Masalah | 165 |
| a. Mengidentifikasi berbagai alternatif solusi | 166 |
| b. Analisis..... | 166 |
| c. Penilaian..... | 167 |
| d. Tawar menawar..... | 167 |
| e. Menerapkan Solusi | 167 |
| D. Contoh Masalah dalam Perusahaan dan Analisisnya | 167 |
| E. Kesimpulan | 168 |

| | |
|--|------------|
| X. STRATEGI DALAM MELIHAT PELUANG USAHA | 170 |
| | |
| A. Pengertian Strategi, Bisnis dan Peluang Usaha atau Bisnis | 171 |
| 1. Pengertian Strategi..... | 171 |
| 2. Pengertian Bisnis..... | 171 |
| 3. Pengertian Peluang Usaha atau Bisnis | 172 |
| B. Strategi Mencari Peluang Usaha atau Bisnis..... | 172 |
| 1. Startegi mencari peluang usaha | 172 |
| 2. Beberapa sumber peluang usaha | 173 |
| 3. Krteria memilih peluang usaha | 176 |
| 4. Pemanfaatan peluang usaha secara kreatif dan inovatif | 177 |
| C. Penyebab Utama Kegagalan Menangkap Peluang Usaha | 178 |
| 1. Penyebab utama seseorang gagal menangkap peluang bisnis..... | 178 |
| 2. Kelemahan yang menyebabkan kegagalan sebuah bisnis | 179 |
| D. Strategi Memilih Peluang Usaha | 180 |
| E. Sifat-Sifat yang Harus Dimiliki oleh Seorang Pedagang / Usahawan atau Pebisnis yang Sukses.. | 180 |
| F. Kesimpulan..... | 181 |
| XI. EVALUASI DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN STRATEGI | 183 |
| A. Evaluasi Strategi..... | 184 |

| | |
|--|------------|
| B. Mengukur Performa Perusahaan | 189 |
| C. Proses pengukuran performa..... | 190 |
| D. Strategic Audit..... | 190 |
| E. Pengendalian Strategi | 191 |
| 1. Pengertian pengendalian strategi..... | 191 |
| 2. Tujuan Pengendalian | 192 |
| 3. Tipe-tipe pengendalian | 193 |
| 4. Langkah-langkah dalam proses pengendalian..... | 198 |
| DAFTAR PUSTAKA | 201 |

I. PERAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM PERUSAHAAN

Untuk dapat memahami konsep–yang dibahas dalam manajemen strategis, sebelumnya perlu memahami tentang hakikat, sejara dimensi, kebutuhan, manfaat, dan ruang lingkup. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu menyusun, penerapan dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategi adalah proses penetapan strategis organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategi mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategi adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis saat ini harus memberikan pondasi dasar atau pedoman untuk mengambil keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses ulang berkesinambungan dan terus menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu di kunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Sering adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

Lingkungan dunia yang mengalami perubahan seperti adanya globalisasi, kontrol masyarakat, perkembangan teknologi, memberikan dampak bagi perkembangan suatu

negara maupun bisnis. Kontrol masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintah maupun perusahaan, sehingga pemerintah maupun pemimpin perusahaan tidak dapat membuat kebijakan yang mengakibatkan kepentingan masyarakat. Oleh sebab itu dalam menjalankan kegiatannya perlu adanya keselarasan antara kompetensi yang dimiliki perusahaan maupun pemerintah dengan lingkungan yang ada di luar organisasi (Perusahaan dan Pemerintah).

Masalah hidup atau mati untuk bisnis, perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada di sekitar sehingga perlunya adanya manajemen strategi. Menopang manajemen strategis tergantung pada manajer mendapat pengertian mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan diseluruh dunia. Harga dan mutu dari produk dan jasa perusahaan harus dapat bersaing di seluruh dunia, bukan hanya di pasar lokal.

Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan strategis, batasan-batasan negara yang diabaikan. Untuk mengetahui dan menghargai dunia dari perspektif orang lain yang telah menjadi masalah hidup atau mati untuk bisnis. Persaingan yang memunculkan daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan *benchmarking*), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik.

A. Pengertian Strategi

Sebelum membahas lebih dalam mengenai manajemen strategis, terlebih dahulu akan dibahas tentang apa itu strategi. Istilah strategi sering didengar dalam kehidupan sehari-hari terutama pada aktivitas politik, militer, organisasi sampai olah raga seberapa jauh peran manajemen strategi dalam pengembangan organisasi, kita akan menyimak dulu pengertian dari manajemen strategi itu sendiri, berikut beberapa ahli yang memberikan gambaran atau teori tentang manajemen itu sendiri.

Kata “**Strategi**” berasal dari bahasa Yunani yaitu “*Strategos*” yang terdiri dari dua suku kata yaitu “*Stratos*” yang berarti Militer dan “*Ag*” yang berarti Memimpin. Pada konteks permulaannya, strategi banyak diasumsikan sebagai sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membuat rencana menaklukkan atau mengalahkan musuh guna meraih kemenangan dalam perang. Oleh karena itu, sangatlah masuk akal apabila istilah ini sangat dekat dengan dunia militer dan politik.

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan, dimana penerapan dan penggunaan tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi.

Menurut Hadar Nawawi (2005:148-149), Manajemen strategi merupakan perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi) dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategi) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Menurut Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (2006,XV), Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara serta perusahaan-perusahaan yang terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk pada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata.

Menurut Thomas Wheelen dkk (2010:105), Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi sedangkan menurut Mulyadi (2001:40), Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh

manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan yang merumuskan (memformulasikan), mengimplementasikan, dan menilai keputusan-keputusan yang *cross-functional* yang memungkinkannya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya (*objectives*). Definisi yang lain dari manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi. Manajemen strategis disaat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi sehingga didalam islam pengertian dari manajemen strategi itu sendiri yaitu rangkaian proses aktivitas manajemen islami yang mencakup tahapan formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan strategi organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuan organisasi duniawi hingga

ukhrawi. Manajemen strategis dalam islam akan lebih dibahas dalam bab berikutnya.

Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi. Sebelum melangkah lebih jauh tentang seberapa jauh peran manajemen strategi dalam pengembangan organisasi, kita akan menyimak dulu pengertian dari manajemen strategi itu sendiri, berikut beberapa ahli yang memberikan gambaran atau teori tentang manajemen strategi itu sendiri.

1. Barney, 2007:27 Manajemen strategis (strategic management) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.
2. Fred R. David (2004:5), Manajemen Strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
3. Menurut Husein Umar (1999:86), Manajemen strategi sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.
4. Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech (Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, 1998), Manajemen Strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi

yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Wheelan dan Hunger (Strategic Manajemen and Business Policy Massachuset, 1995) : Manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

5. Grant, 2008:10 Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.
6. Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson(2006,XV). Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata.
7. Arnoldo C Hax dan Nicholas S Majluk dalam bukunya **“Strategic Management”** mendefinisikan manajemen strategis sebagai cara menuntun organisasi/perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi,

kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategis dan operasional pada seluruh tingkat hierarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan.

8. Menurut Ketchen (2009) mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis yaitu,
 - a. Pertama, Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.
 - b. Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa

yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Dari definisi-definisi di atas dapat diambil beberapa unsur manajemen strategis, yaitu adanya sebuah keputusan, manajemen puncak, lingkungan organisasi, hierarki organisasi, dan tujuan organisasi. Dengan demikian dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis dikatakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis dan Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Dari definisi tersebut terdapat beberapa hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu:

- a. Manajemen Strategi terdiri atas tiga proses:
- b. Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasikan peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- c. Penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-

sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

- d. Evaluasi/Kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
- e. Manajemen Strategik memfokuskan pada penyatuan/ penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/ akuntansi, operasional/ produksi dari sebuah organisasi.

Strategik selalu “memberikan sebuah keuntungan”, sehingga apabila proses manajemen yang dilakukan oleh organisasi gagal menciptakan keuntungan bagi organisasi tersebut maka dapat dikatakan proses manajemen tersebut bukan manajemen strategik.

Tujuan Sebuah Perusahaan Menerapkan Sistem Manajemen Strategi juga sebagai berikut: Memberikan Arah Pencapaian Tujuan Organisasi / Perusahaan Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi / perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.

Membantu Memikirkan Kepentingan Berbagai Pihak Organisasi/ perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang terkait dengan perusahaan atau disebut dengan istilah *Stakeholder Benefits*, memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.

Untuk dapat mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan

pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu berpikir mereka secara prespektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

B. Peran Manajemen Strategi

Untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan maka penerapan manajemen strategi justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat kita capai dengan sebaik mungkin. Peran manajemen strategi ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi maka setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin. Apalagi melihat perkembangan zaman sekarang ini, dimana setiap organisasi perusahaan telah melakukan ekspansi pasar guna mendapatkan keuntungan yang banyak. Semuanya itu perlu langkah strategis dan taktik yang tepat sehingga proses atau langkah yang diambil oleh pimpinan dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin.

Persaingan yang memunculkan daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan *benchmarking*), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik. Esensi Manajemen Strategik dalam pengembangan daya saing organisasi, baik bersifat nirlaba maupun berorientasi laba dapat dijabarkan atas hal pokok berikut:

1. Pertumbuhan dan Keberlanjutan

Hal ini dicirikan oleh adanya kegiatan lebih besar dari organisasi yang nantinya berdampak pada peningkatan

kesejahteraan SDM. Pencapaian kondisi tersebut didapatkan dari kerjasama antar individu yang mampu mewujudkan sinergi perkembangan organisasi sesuai siklus organisasi (pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan pembaharuan dengan kondisi penurunan, tetap dan naik kembali) ditinjau dari faktor internal maupun eksternal yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan, baik fundamental, incremental dan radikal dari nilai-nilai keinginan konsumen, serta persaingan yang ketat dalam kondisi yang mengandung ketidak pastian dan penuh risiko.

2. Berpikir Strategik

Hal ini dicirikan oleh pemahaman tentang pentingnya faktor waktu (lalu, kini dan esok), proses kontinu (siklus) dan iteratif (sekuens pembelajaran) dalam mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan ke depan yang berbasis pada pemetaan kemampuan (superior-tas) yang dimiliki (sumber daya seperti SDA, SDM dan SDB) dengan secara komprehensif memperhatikan faktor-faktor makro seperti politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya, disamping upaya pembelajaran organisasi dalam menuju daya saing secara parsial ataupun utuh. Realisasi berpikir strategik dapat ditunjukkan oleh konsep masukan, proses dan luaran dalam mengelola perubahan menurut peluang maupun ancaman yang ditemui sesuai dengan fase-fase berikut : pembentukan kelompok kerja, inventarisasi kegiatan, keterlibatan unit kerja dan status kegiatan. Hal tersebut dalam praktiknya didukung oleh konsep-konsep strategi, baik yang klasik (siklus hidup produk dan SWOT), modern (BCG/Shell, A.D. Little, McKinsey, PIMS, SRI dan Porter) dan alternatif (PRECOM) yang dalam implementasinya sangat

ditentukan oleh besaran dimensinya (2-5) atau tema tertentu.

3. Manajemen Strategik

Manajemen Strategik dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan: sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal sebagai SWOT ataupun pendekatan peran (policy, strategik dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara luas maupun spesifik, seperti:

- a) Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralihan pemasok, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah dan lainnya);
- b) Ancaman produk pengganti (biaya/harga);
- c) Kekuatan tawar menawar pembeli (kuantitas, mutu dan ketersediaan);
- d) Kekuatan tawar menawar pemasok (dominasi, integrasi dan keunikan);
- e) Persaingan konvensional diantara pesaing (posisi dan ketergantungan).

Dalam proses manajemen strategik diperlukan pernyataan-pernyataan yang terkait dengan penetapan visi (jati diri), misi (justifikasi/pembeda) dan tujuan (target/standar) sebagai jawaban terhadap pencanangan strategi yang telah disusun menurut tingkatannya (korporat, bisnis dan fungsional) yang didasarkan pada muatan, konsistensi dan keterpaduannya dari suatu kerangka kerja proses pengambilan

keputusan organisasi untuk jangka panjang. Dalam hal ini, struktur organisasi dengan berbagai bentuknya (sederhana, fungsional, divisional, matriks, unit bisnis strategik berperan penting dalam pencapaian tujuan dari kebijakan yang dibuat.

C. Manfaat dan Resiko Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan Mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Banyak manfaat manajemen strategi diantaranya melakukan identifikasi, penentuan prioritas dan eksplorasi peluang. Manajemen strategi dapat mencakup perencanaan strategis, implementasi dan peninjauan atau pengendalian strategi perusahaan. Pada saat ini, hampir semua perusahaan sukses didunia memiliki tim manajemen strategis untuk memastikan bahwa mereka bisa mencapai kinerja yang diinginkan. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.

- e. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa yang akan datang.
- f. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktifitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Dapat diuraikan lebih lanjut mengenai manfaat manajemen strategi yang bisa diperoleh perusahaan, di antaranya :

1. Menetapkan arah strategi perusahaan

Proses manajemen strategi dapat menggambarkan tingkat kinerja yang diinginkan dan menetapkan arah sehingga semua karyawan diperusahaan mengetahui tujuan dan target mereka. Manajemen strategi akan memiliki fungsi sebagai panduan atau arahan bagi semua orang didalam perusahaan untuk mendapatkan cara mencapai tujuan akhir atau kinerja yang diinginkan.

2. Fokus pada prioritas perusahaan

Manajemen strategi dapat menidentifikasi hal-hal prioritas yang secara strategis penting bagi perusahaan. Ketika hal-hal yang kritis tersebut dapat diidentifikasi maka perusahaan dapat menganalisa dan mengambil tindakan yang relevan atas hal tersebut. Dengan demikian perusahaan dapat memastikan kinerja yang bagus dibidang-bidang tersebut

3. Memahami lingkungan yang berubah.

Manajemen strategi dapat membuat prediksi perubahan yang akan terjadi dimasa depan. Prediksi perubahan masa depan dapat membantu perusahaan untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk mengelola perubahan dengan perencanaan yang matang. Dengan memahami kondisi

lingkungan yang berubah, tim manajemen dapat menyesuaikan strategi bisnis dengan kondisi yang ada saat ini.

4. Mendapatkan keunggulan sehingga dapat bersaing

Hal ini merupakan manfaat manajemen strategi yang paling penting didalam perencanaan strategi. Dengan menggunakan manajemen strategi yang bagus dapat membantu perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing lainnya. Hal ini akan membuat perusahaan anda akan sulit untuk dikalahkan oleh para pesaing. Manajemen strategi akan mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang dapat dihasilkan melalui kelebihan perusahaan sehingga dibutuhkan langkah yang tepat untuk memperoleh hasil yang efektif dan efisien.

5. Meningkatkan kinerja ke arah yang lebih baik.

Manajemen strategi yang sukses harus dapat memastikan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang baik dan dapat menghasilkan keuntungan. Ketika perusahaan telah memiliki keunggulan kompetitif maka secara otomatis perusahaan dapat berkembang dan menghasilkan keuntungan yang lebih baik dan memiliki kinerja yang lebih baik.

6. Memastikan perusahaan dapat berjalan dalam jangka panjang

Manfaat selanjutnya adalah manajemen strategi dapat mengidentifikasi setiap peluang serta ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan itu, perusahaan dapat memaksimalkan setiap peluang yang ada dan meminimalkan risiko yang terjadi akibat dari timbulnya ancaman. Hal ini memiliki manfaat pada perusahaan karena

dapat memastikan perusahaan dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

7. Menyederhanakan strategi bisnis dan mengembangkannya

Pada saat ini kompetisi bisnis sudah terlalu rumit, kompleks dan berkembang dengan dinamis. Tanpa memiliki manajemen strategi yang bagus akan membuat perusahaan sulit untuk menghadapi persaingan di pasar. Dengan bantuan manajemen strategi dapat mempermudah perusahaan dalam memprediksi perubahan yang terjadi dimasa depan. Manajemen strategi dapat membantu perusahaan untuk memaksimalkan setiap peluang yang muncul serta meminimalkan segala ancaman yang menghadang.

Manajemen strategi yang sukses harus dapat memastikan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang baik dan dapat menghasilkan keuntungan. Ketika perusahaan telah memiliki keunggulan kompetitif maka secara otomatis perusahaan dapat berkembang dan menghasilkan keuntungan yang lebih baik dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Manfaat dari manajemen strategi dari beberapa ahli diantaranya :

1. Manajemen Strategi menurut David [2002:15] antara lain :

- a. Bisa membantu perusahaan dalam menyusun strategi perusahaan yang lebih baik dengan mempergunakan pendekatan yang jauh lebih sistematis, rasional, logis, rasional pada pilihan strategis.
- b. Manajemen Strategi adalah sebuah proses dan bukanlah keputusan ataupun dokumen. Tujuan utama dari sebuah proses adalah untuk mencapai

- pengertian serta komitmen dari semua pihak manajer dan karyawan.
- c. Suatu proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan merupakan kegiatan dalam memperkuat pengertian dari karyawan tentang efektivitas dengan cara mendorong serta menghargai mereka para karyawan untuk bisa berpartisipasi didalam pengambilan suatu keputusan dan latihan yang inisiatif serta imajinasi.
 - d. Mendatangkan laba
 - e. Meningkatkan kesadaran terhadap ancaman eksternal
 - f. Manajemen Strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih baik tentang strategi dari pesaing
 - g. Manajemen Strategi dapat meningkatkan produktivitas para karyawan
 - h. Manajemen Strategi bisa membuat berkurangnya penolakan terhadap suatu perubahan dalam perusahaan.
 - i. Manajemen Strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan prestasi dan penghargaan.
- 2) Sedangkan menurut Greenley, manfaat manajemen strategis akan dirasakan perusahaan seperti berikut :
- a. Manajemen strategi memungkinkan untuk mengidentifikasi, menentukan prioritas, serta eksploitasi peluang yang ada.
 - b. Dapat memberikan suatu pandangan yang objektif terhadap masalah manajemen.

- c. Mencerminkan kerangka kerja (*frame work*) dalam aktivitas kontrol serta koordinasi yang jauh lebih baik.
- d. Manajemen strategi bisa meminimalisir akibat dari suatu kondisi dan perubahan yang tidak bagus.
- e. Manajemen strategi memungkinkan supaya keputusan yang besar bisa mendukung dengan lebih baik terhadap tujuan yang sudah ditetapkan.
- f. Manajemen strategi membuat alokasi waktu dan sumber daya yang ada lebih efektif untuk memaksimalkan peluang yang sudah teridentifikasi.
- g. Memungkinkan alokasi sumber daya yang ada dan waktu yang relatif lebih sedikit dalam mengoreksi suatu keputusan yang keliru atau tidak terencana dengan baik
- h. Bisa menciptakan *frame work* (kerangka kerja) untuk komunikasi internal diantara para staff.
- i. Dapat membantu dalam mengintegrasikan perilaku tiap individu kedalam usaha bersama.
- j. Manajemen strategi bisa memberik dasar untuk mengklarifikasi suatu tanggungjawab individu.
- k. Manajemen strategi bisa mendorong suatu pemikiran ke masa yang akan datang.
- l. Manajemen strategi mampu menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, serta antusias dalam menghadapi suatu masalah dan peluang.
- m. Dapat mendorong terciptanya suatu sikap positif terhadap suatu perubahan.

- n. Manajemen strategi bisa memberi tingkat kedisiplinan dan moralitas kepada manajemen perusahaan.

Setelah mengetahui dan menjabarkan mengenai manfaat dari manajemen strategi dapat kita lihat bahwa didalamnya juga terkait pada resiko yang dapat terjadi. Dimana, keterlibatan para manajer dalam proses perencanaan strategi akan menimbulkan beberapa resiko yang perlu diperhitungkan sebelum melakukan proses manajemen strategi, yaitu:

- a) Waktu yang digunakan para manajer dalam proses manajemen strategi
- b) Pengaruh negatif pada tanggung jawab operasional
- c) Apabila para pembuat strategi tidak dilibatkan secara langsung dalam penerapannya maka mereka dapat mengelak tanggung jawab pribadi untuk keputusan-keputusan yang diambil dalam proses perencanaan.
- d) Akan timbul kekecewaan dari para bawahan yang berpartisipasi dalam penerapan strategi karena tidak tercapainya tujuan dan harapan mereka.

Untuk mengatasi resiko-resiko tersebut para manajer perlu dilatih mengamankan atau memperkecil timbulnya resiko dengan cara:

- a) Melakukan penjadwalan kewajiban-kewajiban para manajer agar mereka dapat mengalokasikan waktu yang lebih efisien.
- b) Membatasi para manajer pada proses perencanaan untuk membuat janji-janji mereka terhadap kinerja yang benar-benar dapat dilaksanakan oleh mereka dan bawahannya.
- c) Mengantisipasi dan menanggapi keinginan-keinginan bawahan, misalnya usulan atau peningkatan dalam ganjaran.

Sebagai suatu kesatuan dalam sebuah organisasi/perusahaan perlu menerapkan dan mengembangkan kemampuan manajemen internalnya guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan mengarahkan segenap potensi dan strategi serta taktik yang tepat untuk diaplikasikan.

Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi/perusahaan. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu. Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan tepat waktu. Teknologi informasi dan globalisasi adalah perubahan eksternal yang mengubah bisnis dan masyarakat. Arus informasi yang cepat menghilangkan batas negara sehingga orang dari seluruh dunia dapat melihat sendiri bagaimana cara hidup orang lain. Dunia menjadi tanpa perbatasan dengan warga negara global, pesaing global, pelanggan global, pemasok global, dan distribusi global.

D. Langkah Dalam Pengembangan Organisasi

Langkah Pertama manajemen perlu secara detail mengidentifikasi aktifitas yang perlu dikerjakan baik langsung maupun tidak langsung sejak disusunnya proposal kegiatan (TOR), pengujian dan penilaian, proses perencanaan program dan kegiatan, implementasi, pengendalian dan pengawasan.

Langkah kedua yang perlu dilakukan untuk menganalisis profil/postur organisasi adalah mencari keterkaitan (linkage) dari berbagai aktifitas rantai kegiatan tersebut, baik antar aktifitas pokok (fungsi utama) dan aktifitas penunjang (fungsi

pelayanan) Langkah Ketiga yaitu mencoba mencari sinergi potensial yang mungkin dapat ditemukan diantara output yang dihasilkan oleh setiap aktifitas yang dimiliki oleh organisasi.

E. Tahap-Tahap dalam Manajemen Strategis

Pertimbangan global praktis saat ini berdampak pada keputusan strategis sehingga perumusan strategi terdiri dari kegiatan-kegiatan yang berpihak pada pengembangan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis apa yang akan dimasuki bisnis apa yang harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan perusahaan pesaing. Keputusan perumusan strategis mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu.

F. Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang.

Apapun yang akan terjadi, keputusan strategis mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, dilengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur oragnisasi yang efektif, mengubah arah usaha

pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategis. Strategi implementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi dimasa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah:

- a. meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,
- b. mengukur prestasi,
- c. mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu. Berdasarkan pada pengalaman, penilaian, dan perasaan, intuisi penting untuk membuat keputusan strategis yang baik. Intuisi terutama bermamfaat untuk membuat keputusan dalam situasi yang amat tidak menentu atau sedikit preseden. Proses manajemen

strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan tepat waktu. Teknologi informasi dan globalisasi adalah perubahan eksternal yang mengubah bisnis dan masyarakat dewasa ini. Arus informasi yang cepat menghilangkan, batas negara sehingga orang dari seluruh dunia dapat melihat sendiri bagaimana cara hidup orang lain.

Keperluan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan menjadikan organisasi mengajukan pertanyaan kunci manajemen strategis seperti : "Jenis bisnis apa yang harus kita lakukan? Apakah kita berada dibidang yang tepat? Apakah kita harus mengubah bentuk bisnis kita? Pesaing baru mana yang masuk dalam industri kita? Strategi apa yang harus kita lakukan? Bagaimana perubahan pelanggan kita? Apakah teknologi baru yang sedang dikembangkan dapat membuat kita keluar dari bisnis.

Pengertian yang cukup luas menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan strategi organisasi. Sedang komponen kedua adalah Pelaksanaan Operasional dengan unsur-unsurnya adalah sasaran atau Tujuan Operasional, Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Model proses manajemen strategi meliputi tiga tahap :

1. Tahap formulasi strategi, yaitu pembuatan pernyataan visi, misi, dan tujuan,
2. Tahap implementasi strategi, yaitu proses penterjemahan strategi ke dalam tindakan-tindakan.
3. Tahap evaluasi strategi, yaitu proses evaluasi apakah implementasi strategi dapat mencapai tujuan.

Dalam mendukung kelancaran proses kegiatan manajemen diperlukan beberapa tahapan-tahapan yang dianggap penting. Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tahapan pertama dari proses manajemen. Rencana-rencana itu dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai tujuan-tujuan itu, dan perencanaan suatu pendekatan yang terorganisir untuk menghadapi problema-problema dimasa yang akan datang (Sarwoto, 1978). Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi- asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Terry, 2003).

Perencanaan yang matang dan strategis (*strategic planning*) serta pertimbangan masa depan (*fore casting*) secara tepat merupakan salah satu modal suatu organisasi atau lembaga. Perencanaan disini dimaksudkan sebagai usaha untuk melakukan penyusunan rangkaian kegiatan atau program yang akan dilaksanakan, sekaligus menentukan *time schedule* dan hal-hal yang berkaitan dengan program atau kegiatan yang akan dilakukan. Proses perencanaan menurut Abdul Rosyad Saleh dalam bukunya Manajemen Dakwah Islam (Abdul, 1993), terdiri dari beberapa langkah, yaitu:

- a) Perkiraan dan penghitungan masa depan (*forecasting*)

- b) Penentuan dan perumusan sasaran dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- c) Penetapan tindakan-tindakan dan prioritas pelaksanaannya
- d) Penetapan metode
- e) Penetapan penjadwalan waktu
- f) Penempatan lokasi
- g) Penetapan biaya, fasilitas dan faktor-faktor lainnya yang diperlukan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai penataan sekumpulan tugas ke dalam unit-unit yang dapat dikelola dan penetapan hubungan formal diantara orang-orang yang disertai berbagai tugas (Sukiswa, 1978). Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantu.

Dalam rangka pelaksanaan program-program harus diorganisasikan dengan baik, artinya pengelompokan dan pengaturan antara berbagai komponen yang ada maupun kegiatan digerakkan sebagai satu kesatuan sesuai dengan perencanaan yang ada. Setiap bidang yang ada dalam organisasi merupakan komponen yang membentuk satu sistem yang saling berhubungan baik secara vertikal maupun horizontal yang bermuara ke satu arah untuk mencapai suatu tujuan.

Dalam proses pengorganisasian diperlukan berbagai rangkaian kegiatan, yaitu :

- a) Perumusan Tujuan
- b) Penetapan tugas pokok
- c) Perincian kegiatan

- d) Pengelompokan kegiatan – kegiatan dalam fungsi – fungsi
- e) Departementasi
- f) Pelimpahan wewenang
- g) Staffing
- h) Fasilitas

Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuan untuk menyusun berbagai sumber dayanya, dalam mencapai suatu tujuan. Semakin terkoordinir dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Adapun tujuan organisasi ialah untuk membimbing manusia-manusia bekerjasama secara efektif (Sarwoto, 1978). Pengorganisasian dalam penyelenggaraan bimbingan manasik haji meliputi pembagian tugas. Setelah pembagian tugas selesai kemudian dilanjutkan dengan penempatan orang atau petugas pada masing-masing unit untuk melaksanakan dan bertanggung jawab terhadap tugas tersebut.

3. Penggerakan (*actuating*)

Penggerakan merupakan bagian terpenting daripada proses manajemen, bahkan manajer praktis beranggapan bahwa pelaksanaan merupakan intisari daripada manajemen.

4. Pengawasan (*controlling*)

Lembaga sesuai dengan prinsip pembagian tugas dan pemberian wewenang dan tanggung jawab harus selalu memberikan kontrol atau mengendalikan setiap kegiatan yang dilakukan. Dengan demikian akan dapat dihindari adanya penyimpangan-penyimpangan yang dapat berakibat fatal bagi mekanisme organisasi, sehingga dapat mengganggu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, lembaga harus selalu memonitor dan mengawasi setiap kegiatan atau pelaksanaan program, sehingga masalah-

masalah yang dapat mengganggu jalannya roda organisasi dapat sedini mungkin diketahui, agar dapat segera diambil langkah-langkah perbaikan untuk mencapai tujuan yang ada. Di samping itu, dengan tindakan-tindakan monitoring tersebut lembaga juga dapat segera mengadakan evaluasi terhadap seluruh kegiatan yang telah dilanjutkan sesuai dengan program kerja guna kepentingan pengembangan selanjutnya.

Pengawasan dapat dilaksanakan dan dilakukan dengan menggunakan 2 (dua) teknik, yaitu teknik langsung dan pengawasan tidak langsung. Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan oleh manajer pada waktu kegiatan-kegiatan sedang berjalan, sedangkan pengawasan tidak langsung adalah pengawasan dari jarak jauh melalui laporan yang disampaikan oleh bawahan (Sarwoto, 1978).

Dilain sisi terdapat tiga tahapan proses manajemen strategis oleh David (2011) diantaranya :

1) Tahap Perumusan Strategi (Strategy Formulation)

Perumusan strategi adalah tahap awal yang dilakukan pada proses manajemen strategi, yang meliputi

- a. pengembangan visi dan misi,
- b. identifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman,
- c. menganalisa kekuatan dan kelemahan internal,
- d. merumuskan tujuan jangka panjang,
- e. menghasilkan strategi alternatif, dan
- f. memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Lebih lanjut mengenai perencanaan strategi adalah:

a. Menganalisa Lingkungan External dan Internal.

Hal yang dapat dilakukan seperti mengidentifikasi arah trend (Lingkungan Sosial Budaya, Sosial Ekonomi, Teknologi, Politik) yang dapat/akan mempengaruhi di

masa yang akan datang, lebih lanjut seperti Analisis pasar, kompetitor, komunitas, supplier, kebijakan makro dan mikro pemerintah. Hal yang dapat dianalisa seperti Kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, asset penunjang aktifitas, situasi lingkungan kerja dan kapabilitas lainnya.

b. Memformulasikan Strategi

Melalui analisa peluang sekaligus ancaman dari lingkungan berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai proses perencanaan jangka panjang yang efektif dan efisien.

- Visi dan Misi , menentukan visi dan misi jangka pendek dan panjang perusahaan.
- Tujuan dan arah strategi perusahaan, dalam menyusun Tujuan tersebut harus diperhatikan baik dari sisi waktu, kualitas, dan kuantitas.

2) Implementasi Strategi (Strategy Implemented)

Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

a. Strategi Korporasi

- Membangun citra merek (*brand image*) perusahaan akan menjadi peluang bisnis yang dapat menjadi pendapatan (revenue) bagi perseroan.
- Pengembangan usaha melalui kerjasama dengan mitra strategis.
- Strategi memperluas jaringan pendanaan melalui penciptaan prospek usaha yang menarik investor.

b. Strategi Bisnis

- Penerapan transaksi perusahaan dengan sistem administrasi yang akurat dan aman.
- Menghasilkan produktifitas yang optimal.
- Pengembangan teknologi tepat guna melalui terciptanya sistem yang efektif bagi perusahaan.
- Memfasilitasi komunikasi bisnis yang transparan dapat memberikan nilai tambah dan manfaat bagi setiap pelaku atau anggota.

c. Strategi Fungsional / Kegiatan Usaha,

1) Kegiatan Operasional

- Pengembangan standarisasi proses produksi secara produktif, efisien dan efektif.
- Perencanaan produksi yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan.
- Melakukan pemantauan dan menciptakan stabilitas harga.
- Pengembangan teknologi pengolahan secara kualitas dan kuantitas yang berkesinambungan dan dapat diserap konsumen dengan baik.
- Sistem distribusi yang tepat waktu dan efisien.
- Perencanaan produksi yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan.
- Kualitas dan kuantitas produk yang sesuai kebutuhan konsumen.
- Pengembangan komunitas yang loyal dan profesional sesuai dengan fungsi dan peranannya.

2) Bidang Administrasi dan Keuangan

- Memfasilitasi seluruh pendanaan yang diperlukan pada kegiatan perusahaan

- Menggambarkan seluruh aktifitas usaha dengan memberikan informasi Laporan Keuangan terkini kepada seluruh *Stakeholder*.
 - Menciptakan cadangan dana untuk pengembangan usaha.
 - Sistem administrasi yang efisien dan efektif, murah dan dapat dipertanggung jawabkan.
 - Menciptakan ketersediaan dana yang akan digunakan oleh perusahaan dengan memperluas sumber pendanaan baik dari Bank dan atau investor.
 - Sistem keuangan yang efisien, efektif, bersih dan transparan.
 - Menjaga stabilitas arus kas dan likuiditas perusahaan.
 - Sistem Administrasi yang tepat sasaran dan transparan.
 - Menciptakan skema-skema keuangan yang tepat baik itu modal kerja ataupun investasi yang diperlukan.
 - Memberikan keuntungan yang optimal bagi setiap *Stakeholder*.
- d. Bidang SDM dan Organisasi
- Ketersediaan sumber daya manusia yang professional dan berkualitas.
 - Menciptakan struktur organisasi yang mampu mendukung seluruh fungsi kinerja perusahaan dan tidak terbatas dalam pengembangan usahanya.

- Melatih, mengembangkan mitra-mitra profesional untuk mendukung setiap aktifitas perusahaan.
- Mengembangkan kemampuan perusahaan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan melakukan Pendidikan/Pelatihan yang berkesinambungan.
- Menciptakan sistem promosi dan mutasi yang sesuai dengan keahlian dan orang yang tepat pada bidangnya.

3) Evaluasi Strategi dan Pengawasan

Tahap pengawasan terhadap seluruh aktivitas perusahaan, apakah sudah berjalan sesuai dengan perencanaan strategi yang dipilih, menggunakan metode analisa perbandingan kondisi pencapaian aktual yang dibandingkan dengan perencanaan awal. Metode Laporan analisa bisa diterapkan dalam periode tahunan, bulanan atau mingguan, supaya segala penyimpangan dapat dievaluasi dan diperbaiki kinerjanya dengan harapan, segala sesuatu yang telah direncanakan dapat berjalan dengan semestinya.

Tahapan Perumusan Manajemen Strategi Dalam Perusahaan Menurut Para Ahli diantaranya :

1. Menurut Tedjo Tripomon(2005:28).
 - a) Analisis Arah, yaitu untuk menentukan visi-misi tujuan jangka panjang yang ingin dicapai organisasi
 - b) Analisis Situasi, yaitu tahapan untuk membaca situasi dan menentukan kekuatan kelemahan peluang ancaman yang akan menjadi dasar perumusan strategi.
 - c) Penetapan Strategi, yaitu tahapan untuk identifikasi alternatif dan memilih strategi yang akan dijalankan organisasi.

Untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh hasil sesuai dalam rencana organisasi, perusahaan harus menganalisa lingkungan eksternal, mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan tersebut, menentukan mana di antara sumber daya internal dan kemampuan yang dimiliki yang merupakan kompetensi intinya, dan memilih strategi yang cocok untuk diterapkan (*strategic formulation*).

2. Menurut Hariadi

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. (Hariadi, 2005 Indriyo, Gitosudarmo,2001. Manajemen strategis. Yogyakarta:BPFE).

Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

- a) Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan dimasa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- b) Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
- c) Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.

- d) Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- e) Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. (Hariadi, 2005)

3. Menurut Purwanto

Proses manajemen strategi diawali dengan perumusan strategi. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi, strategi dirumuskan melalui tujuh tahap utama berikut ini:

- a. Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan dimasa depan.
- b. Penentuan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan tujuan (goals)
- c. Analisis SWOT
- d. Analisis portofolio
- e. Perumusan peluang dan masalah utama
- f. Identifikasi & evaluasi alternatif strategi

Disamping perumusan strategi, manajemen strategi juga mencakup implementasi strategi, yang terdiri dari lima tahap utama:

- a. Perencanaan strategik
- b. Penyusunan program
- c. Penyusunan anggaran
- d. Implementasi
- e. Pemantauan

Strategi digunakan untuk menyediakan *customer value* terbaik guna mewujudkan visi organisasi. Di masa lalu, strategi perusahaan lebih dipacu untuk menghadapi pesaing,

sehingga perhatian manajemen tidak difokuskan untuk menghasilkan value terbaik bagi *customer*. Untuk mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan harus mampu berbeda (*disinct*) dari pesaing. Oleh karena itu perusahaan harus mampu menghasilkan value terbaik bagi *customer*, agar produk dan jasa mereka yang dihasilkan di perusahaan dipilih oleh customers.

Beberapa alasan utama tentang pentingnya tahapan strategi manajemen bagi perusahaan atau organisasi, yaitu:

1. Memberi arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu perusahaan atau organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
3. Membuat suatu perusahaan atau organisasi menjadi lebih aktif
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan atau organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko

G. Visi, Misi, dan Tujuan

Setiap organisasi mempunyai tujuan dan alasan yang unik untuk keberadaannya. Keunikan ini harus dicerminkan dalam visi dan misi. Pernyataan visi yang baik mengungkapkan pelanggan, produk atau jasa, teknologi, pasar, pemikiran untuk bertahan hidup (pertumbuhan dan keuntungan), pemikiran untuk karyawan,

Pemikiran untuk citra publik/masyarakat, dan perusahaan. Terdapat delapan karakteristik dasar yang berfungsi sebagai kerangka kerja praktis untuk mengevaluasi dan menuliskan pernyataan misi. Ada 4 Proses perumusan Visi yaitu :

- a. Tentukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat.
- b. Identifikasi trend sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang akan mempengaruhi masa depan

- c. Identifikasi kondisi persaingan
- d. Evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal.

Adapun MISI yang ingin dicapai oleh suatu Perusahaan / Organisasi yakni;

- a. Publik atau pengguna jasa yang hendak dilayani
- b. Jasa utama yang ditawarkan
- c. Wilayah geografis yang dilayani
- d. Komitmen organisasi terhadap pilihan teknologi
- e. Komitmen organisasi terhadap alternative tujuan
- f. Elemen kunci dalam filosofi organisasi
- g. Konsep kedirian dan citra organisasi

H. Analisis Lingkungan Makro

Analisis lingkungan eksternal merupakan aktivitas memonitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal organisasi kepada orang-orang penting yang ada dalam perusahaan. Lingkungan eksternal dibedakan atas lingkungan makro dan lingkungan industri. Untuk lingkungan tersebut menggunakan metode SWOT (*Strength and weaknesses* lingkungan internal, *Opportunities and Threats* untuk analisa lingkungan eksternal).

Lingkungan makro merupakan lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi keputusan-keputusan strategi perusahaan dalam jangka panjang. Secara umum lingkungan makro dikategorikan menjadi empat, yaitu :

- a. Ekonomi
- b. Teknologi
- c. Politik dan budaya
- d. Sosial budaya

I. Analisis Lingkungan Internal

Dalam proses perumusan strategi sebuah perusahaan perlu melakukan identifikasi dan evaluasi atas lingkungan bisnis perusahaan. Hasil dari identifikasi dan evaluasi tersebut diharapkan perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategi perusahaan yang dimiliki. Sehingga dengan demikian perusahaan dapat mengantisipasi peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dengan cepat.

J. Analisis Swot

Analisis SWOT merupakan alat yang membantu manajer menentukan dan mengembangkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Namun yang perlu diperhatikan bahwa tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil SWOT adalah pada dasarnya menghasilkan strategi alternative yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Sehingga seorang manajer dapat menilai bahwa tidak semua strategi dalam SWOT dipilih untuk dikembangkan antara lain :

1. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertical merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor, pemasok dan atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Strategi intergrasi dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- a. Integrasi ke depan merupakan strategi untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer.
- b. Integrasi kebelakang merupakan strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok

- c. Integrasi horizontal merupakan strategi untuk mengendalikan para pesaing

Perusahaan tertarik melakukan integrasi vertikal didasarkan atas alasan :

- a. Dapat menciptakan kenyamanan bagi pendatang baru.
- b. Memberikan fasilitas investasi
- c. Menjaga kualitas produk
- d. Memperbaiki penjadualan.

Meskipun mempunyai manfaat, strategi integrasi vertical juga memiliki kelemahan, yaitu ;

- a. Kelemahan dalam hal biaya
- b. Teknologi
- c. Adanya permintaan berfluktuasi

2. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan pendekatan utama strategi pada level korporasi. Tingkat (level) strategi diversifikasi dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu :

- a. Tingkat diversifikasi rendah
- b. Tingkat diversifikasi menengah
- c. Tingkat diversifikasi tinggi.

Selain itu juga dikenal dengan istilah diversifikasi related (diversifikasi konsentris) dan diversifikasi unrelated (diversifikasi konglomerat dan diversifikasi horizontal). Perusahaan mengimplementasikan strategi diversifikasi, dilandasi alasan dan motif untuk mempertahankan keunggulan strategis, insentif dan sumber daya, serta motif manajerial. Disamping itu juga didorong oleh lingkungan internal (kinerja yang rendah, ketidakpastian aliran kas mendatang, dan semua pengurangan resiko) dan lingkungan eksternal (peraturan pemerintah, ketentuan pajak, atau aturan-aturan yang baru).

3. Strategi Level Bisnis

Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus melakukan evaluasi lingkungan eksternal, guna mengidentifikasi peluang, ancaman, dan kemampuan sumber daya internal untuk menentukan kompetensi inti dan strategi yang akan diimplementasikannya, yang disebut dengan strategi level bisnis. Tipe strategi pada level bisnis ini disebut dengan strategi generik, yang terdiri dari:

- a. *Cost Leadership* (keunggulan biaya)
- b. *Differentiation* (diferensiasi/perbedaan)
- c. *Focussed Low Cost* (fokus pada biaya rendah)
- d. *Focused Differentiation* (focus pada diferensiasi strategi level fungsional).

Penjabaran strategi pada level fungsional memegang peranan yang sangat menentukan atas berhasil tidaknya sasaran strategi bisnis yang telah ditetapkan, oleh karenanya diperlukan suatu penjabaran aktivitas yang sedetail mungkin atas strategi bisnis yang telah dicanangkan. Penjabaran tersebut selain memudahkan kontrol dari manajer juga memudahkan bagian pelaksana untuk mengimplementasikan. Pada tingkat strategi fungsional yang cukup strategis adalah Fungsi produksi dan operasi yang meliputi :

- a. Fasilitas dan peralatan
 - b. Sumber bahan baku
 - c. Perencanaan dan pengendalian produksi
- Fungsi pemasaran yang meliputi
- a. Produk
 - b. Harga
 - c. Distribusi
 - d. Promosi
- Fungsi keuangan yang meliputi
- a. Kebutuhan modal
 - b. Alokasi modal

c. Manajemen dividen dan modal

Fungsi sumber daya manusia yang meliputi

- a. Proses rekrutmen dan orientasi
- b. Pengembangan karir dan pelatihan
- c. Kompensasi evaluasi, disiplin dan pengendalian

Manajemen strategi mempunyai beberapa dimensi atau bersifat multidimensional. Dimensi dimaksud adalah :

1. Dimensi waktu dan orientasi masa depan

Manajemen strategi dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih masa depan. Visi dapat diartikan sebagai “kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi organisasi dimasa depan”. Sehubungan dengan hal diatas Lonnie Helgerson yang dikutip Salusu menyatakan bahwa “Visi adalah gambaran kondisi masa depan dari suatu organisasi yang belum tampak sekarang tetapi merupakan konsepsi yang dibuat dibaca oleh setiap orang (anggota organisasi). Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil, dan menyerukan pada setiap orang. Untuk memasuki masa depan. Visi organisasi harus dirumuskan oleh manajemen puncak (pucuk pimpinan) organisasi”.

2. Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi internal adalah kondisi organisasi non profit pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan renstra yang berjangka panjang.

Analisis terhadap lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan operasional, lingkungan nasional dan lingkungan global (internal), yang mencakup berbagai aspek atau kondisi, seperti kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, kependudukan, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan lain-lain.

3. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber

Sumber daya terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sumber daya informasi.

4. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak

Manajemen strategi yang dimulai dengan menyusun rencana strategi merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi sesuai dengan visinya dapat diwujudkan, baik pada organisasi yang bersifat privat maupun publik. Rencana strategi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya dimasa depan yang merupakan wewenang dan tanggungjawab manajemen puncak, karena seluruh kegiatan merealisasikannya merupakan tanggungjawabnya sebagai pimpinan tertinggi, meskipun kegiatannya dilimpahkan pada organisasi atau satuan unit kerja yang relevan.

5. Dimensi Multi Bidang

Setiap organisasi / perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Ini berarti organisasi (bisnis maupun

publik) berusaha untuk mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungannya. Kemudian pengertian ini menunjuk pula untuk mengurangi efek negative yang ditimbulkan oleh ancaman-ancaman.

Kemudian komponen pokok manajemen strategi adalah :

- a. Analisis lingkungan
- b. Analisis profil
- c. Strategi untuk mencapai tujuan organisasi (bisnis maupun publik) dengan memperhatikan
- d. Misi

Dengan demikian analisis lingkungan sangat penting dalam proses manajemen strategi, karena manajemen strategi bukan untuk melihat peluang-peluang (reaktif terhadap perubahan) tetapi penyusun manajemen strategi haruslah dilihat sebagai usaha untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan organisasi (bisnis/publik) agar organisasi mampu bertahan (*survive*) menghadapi perubahan lingkungan secara terus menerus.

Dengan demikian, analisis lingkungan bisnis hanya berusaha mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbatas (*finite*). Analisis lingkungan bisnis hendaknya tidak sampai terjerumus untuk berusaha menganalisis sebanyak mungkin variabel (*infinite*) lingkungan perlu dianalisis karena:

- a. Agar pembuat strategi dapat mengantisipasi setiap kesempatan dan membantu mengembangkan sistem pemecahan tujuan perusahaan/organisasi
- b. Untuk dapat mengefektifkan proses manajemen strategi, karena dengan melakukan analisis lingkungan hasil yang akan diperoleh lebih efektif.

- c. Untuk membantu manajer dalam meramalkan dampak lingkungan terhadap perkembangan perusahaan. Berkumpulnya berbagai organisasi dari lingkungan, memudahkan untuk membuat perencanaan jangka panjang.

Analisis lingkungan dilakukan dengan 3 (tiga) cara, yaitu:

- a. Menganalisis hubungan antara strategi perusahaan dan tanggapan terhadap lingkungan, yang dipakai sebagai landasan untuk membandingkan strategi yang sedang berjalan dengan strategi yang potensial yang akan datang.
- b. Menganalisis kecenderungan faktor dan masalah utama yang potensial yang akan datang.
- c. Mencoba meramalkan kemungkinan yang akan terjadi pada masa akan datang terhadap lingkungan.

Pada dasarnya struktur lingkungan dapat dibagi atau dibedakan menjadi dua elemen utama, yaitu :

- a. Lingkungan eksternal (Makro)
- b. Lingkungan internal (Mikro)

K. Perencanaan Strategis

Kegiatan pokok perencanaan strategis terdiri dari 4 (empat) elemen pokok:

- a. *Environmental scanning* (Adaptasi terhadap lingkungan)
- b. *Strategi formulation* (Formulasi Strategi)
- c. *Strategi implementation* (pelaksanaan Strategi)
- d. *Evaluation dan control* (Telaah dan Pengawasan)

Pilar strategi dalam organisasi Pemda (Moore, 1995:71)

- a. Secara mendasar bernilai (*substantively valuable*); Pemda harus menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi

- lembaga pengawas, pengguna jasa (klien), dan masyarakat dengan biaya murah.
- b. Absah dan secara politis dapat diterima (*legitimate and politically sustainable*); Pemda harus bisa mendapatkan mandat maupun dana serta bertanggungjawab terhadap institusi politik yang ada.
 - c. Secara operasional dan administrative dapat dilaksanakan (*operationally and administratively feasible*); kewenangan dan kegiatan yang direncanakan dapat dilaksanakan dalam organisasi yang ada atau dengan bantuan pihak-pihak lain yang membantu organisasi Pemda.

L. Implementasi Strategi

Program aktivitas atau langkah-langkah yang disusun secara sistematis sebagai penjabaran dari strategi. Anggaran; gambaran rinci tentang sumber dana yang dibutuhkan dan bagaimana penggunaannya. Prosedur; sering disebut SOP, sistem dari langkah atau teknik yang berurutan tentang bagaimana suatu pekerjaan atau tugas dikerjakan Standar Kinerja; ukuran target bersifat kuantitatif maupun kualitatif dari program yang dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan atau pencapaiannya.

Hubungan antar tingkat akhir (tujuan & sasaran) dengan alat pencapaiannya (strategi dan taktik) tidaklah mudah. Keberadaan manajemen strategi tidak untuk mendikte tujuan, sebaliknya tujuan dan sasaran harus dipengaruhi oleh peluang yang tersedia, ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam usaha pencapaian tujuan dalam perencanaan manajemen strategi antara lain :

1. Efektif dan efisiensi

Manajemen strategi disebut efektif jika hasil yang dicapai seperti yang di inginkan. Karena kebanyakan situasi yang memerlukan analisa strategi tidak statis melainkan interaktif dan dinamis, maka hubungan antara penyebab dan hasilnya tidak tetap atau pasti. Sebaliknya taktik adalah tindakan nyata yang diambil oleh pelaku dan sepenuhnya berada dibawah pengawasan pelaku. Kebalikan dari strategi, taktik adalah internal dan kriteria yang digunakan bukanlah keefektifan melainkan efisiensi

2. Keputusan dan Emplementasi

Keputusan manajemen strategi tidak berarti apa-apa tanpa implementasi. Strategi tergantung pada kemungkinan dan taktik yang potensial. Keputusan strategi harus dapat mencapai tujuannya. Aturan dalam manajemen strategi persaingan :

- a. Proses berfikir yang mendahului tindakan
- b. Pengetahuan mengenai jumlah merupakan kunci penting.
- c. Menejemen strategi tindakan yang dilakukan dengan cepat akan mendominasi yang lambat.
- d. Kemenangan harus menunjukkan nilai dari tujuan
- e. Menyerang hanya terhadap yang dapat diserang.
- f. Bertahan adalah bentuk terkuat dari persaingan
- g. Superioritas dalam faktor persaingan yang mendasar adalah segalanya.
- h. Tidak terkalahkan adalah merupakan pertahanan yang sebenarnya.
- i. Menajemen strategi membutuhkan pengembangan kekuatan yang unik.

3. Pertumbuhan dan Struktur Organisasi

Tahap implementasi strategi memerlukan pertimbangan dalam penyusunan struktur organisasi, karena keselarasan struktur dengan strategi merupakan satu hal yang penting untuk tercapainya implementasi strategi. Pertumbuhan organisasi terjadi kala skala organisasi berkembang. Pertumbuhan yang terjadi bisa vertikal dan bisa juga horizontal. Pertumbuhan organisasi menghasilkan berbagai bentuk struktur organisasi seperti stuktur fungsional, divisional geografis, organisasi unit bisnis, organisasi matrik dan struktur organisasi horizontal. Masing-masing struktur tersebut mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing.

4. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, yang diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi lainnya.

M. Kesimpulan

Manajemen strategi adalah cara terbaik untuk mencapai beberapa sasaran. Untuk menentukan mana yang terbaik tersebut akan tergantung dari kriteria yang digunakan. Sedangkan taktik adalah pilihan-pilihan yang dimiliki dalam mengimplementasikan sebuah strategi. Pilihan-pilihan manajemen strategi ini akan bekerja atau tidak bekerja

tergantung dari kriteria yang digunakan dan pilihan-pilihan tersebut adalah yang berlangsung lama, tidak mudah diubah dan mencakup situasi yang sangat terstruktur.

Tujuan manajemen strategi pada umumnya didefinisikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai dalam jangka panjang; seperti bertahan hidup, keamanan dan memaksimalkan profit. Sasaran lebih nyata yaitu pencapaian hal-hal yang penting untuk mencapai tujuan. Mencapai sasaran akan lebih mendekatkan pada tujuan. Sasaran pada umumnya lebih spesifik dan harus dapat diukur dan biasanya mencakup kerangka target dan waktu.

Manajemen strategi juga merupakan himpunan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang sesuatu organisasi. Manajemen strategi sebagai bidang studi mencakup perhatian yang intergratif mengenai kebijakan organisasi publik dengan penekanan yang lebih berat kepada lingkungan dan strategi. Disamping itu pengertian manajemen strategi yang telah disebutkan terakhir dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- a. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
- b. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
- c. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya

sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan terdapat didalamnya.

- d. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
- e. Penetapan Renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
- f. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

II. MANAJEMEN STRATEGI DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.

Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis disaat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap

sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

Menurut Thomas L. Wheelen – J. David Hunger manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan / perencanaan strategi, pelaksanaan / implementasi, dan evaluasi

Lingkungan dunia yang mengalami perubahan seperti adanya globalisasi, kontrol masyarakat, perkembangan teknologi, memberikan dampak bagi perkembangan suatu negara maupun bisnis. Kontrol masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan maupun perusahaan, sehingga pemerintah maupun pemimpin perusahaan tidak dapat membuat kebijakan yang mengabaikan kepentingan masyarakat. Oleh sebab itu dalam menjalankan kegiatannya perlu adanya keselarasan antara kompetensi yang dimiliki perusahaan maupun pemerintah dengan lingkungan yang ada di luar organisasi (perusahaan dan pemerintah).

Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan strategis, batas-batas negara diabaikan. Untuk mengetahui dan menghargai dunia dari perspektif orang lain telah menjadi masalah hidup atau mati untuk bisnis. Dengan demikian perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada di sekitar sehingga perlunya adanya manajemen strategi. Menopang manajemen strategis tergantung pada manajer mendapat pengertian mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan diseluruh dunia.

Harga dan mutu dari produk dan jasa perusahaan harus dapat bersaing di seluruh dunia, bukan hanya di pasar lokal.

Persaingan yang memunculkan daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan *benchmarking*), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik.

A. Pengertian Manajemen Strategi dalam Perspektif

Islam

1. Manajemen Dalam Perspektif Islam

Kata manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu kata “manus” yang berarti tangan dan “agere” yang berarti melakukan. Kemudian kedua kata itu digabung menjadi kata kerja “managere” yang berarti manangani. Dalam bahasa Inggris, kata managere tersebut diterjemahkan ke dalam bentuk kata kerja sehingga menjadi *to manage* dengan kata benda management, yang dalam bahasa Indonesia berarti pengelolaan.

Secara istilah kata manajemen memiliki makna yang lebih luas. Menurut Harold Koonts dan Cyril O’donnel (1982), manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Sementara James F. Stoner menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan,

pengorganisasian dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengertian yang sama dengan pengertian dan hakikat manajemen adalah al-Tadhir (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur) yang banyak terdapat didalam al-Qur'an (Ramayulis, 2002: 259). Seperti firman Allah SWT: "Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu". (Q.S. al-Sajdah: 5).

Dari beberapa definisi di atas pada intinya bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pemanfaatan sumberdaya yang ada.

Manajemen dipetakan kepada tiga hal, yaitu; Pertama, manajemen sebagai ilmu pengetahuan bahwa manajemen memerlukan ilmu pengetahuan. Kedua, manajemen sebagai seni dimana manajer harus memiliki seni atau keterampilan. Ketiga, manajemen sebagai profesi, bahwa manajer yang profesional yang bisa memanej secara efektif dan efisien.

2. Strategi Dalam Perspektif Islam

Kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani "*strategos*", yang berasal dari '*stratos*' yang berarti militer dan '*ag*' yang berarti memimpin. Istilah manajemen strategi merujuk kepada proses manajemen untuk merumuskan visi, menentukan tujuan, menyusun strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, serta mengadakan koreksi penyesuaian dalam visi, tujuan, strategi dan pelaksanaannya yang tidak sesuai. Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan untuk memformulasikan,

mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan.

Konsep strategi berasal dari istilah militer, yang berasal dari kata Yunani *strategia*, yang berarti seni atau ilmu menjadi jenderal. Dalam perkembangannya istilah strategi dipakai di bidang lain seperti manajemen. Konsep strategi mencakup komponen perencanaan dan pengambilan keputusan organisasi dalam mencapai tujuan. Strategi didefinisikan sebagai penetapan tujuan jangka panjang yang sifatnya mendasar dari suatu organisasi, dan pemilihan alternative tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Proses menyusun strategi pada masa Rasulullah juga sering kali digunakan untuk berdakwah dan memperluas kekuasaan atau bahkan berperang. Salah satu konsep strategi perang yang diketahui adalah kisah Khalid bin Walid Radhiyallahu ‘anhu yang pada saat itu sangat sadar, tidaklah mungkin menandingi pasukan sebesar pasukan Romawi tanpa siasat yang jitu. Ia lalu mengatur strategi, ditebarkan rasa takut ke diri musuh dengan selalu mengganti formasi pasukan setiap hari. Pasukan dibarisan depan ditukar dibelakang, dan yang dibelakang berada didepan. Pasukan sayap kanan berganti posisi ke kiri begitupun sebaliknya. Tujuannya adalah agar pasukan romawi mengira pasukan muslimin mendapat bantuan tambahan pasukan baru. Selain itu, khalid bin Walid mengulur-ulur waktu peperangan sampai sore hari karena menurut aturan peperangan pada waktu itu, peperangan tidak boleh dilakukan pada malam hari. Khalid memerintahkan beberapa kelompok prajurit kaum muslimin pada pagi harinya agar berjalan dari arah kejauhan menuju medan perang dengan menarik pelepah-pelepah pohon sehingga dari kejauhan terlihat seperti pasukan bantuan yang datang dengan membuat

debu-debu berterbangan. Pasukan musuh yang menyaksikan peristiwa tersebut mengira bahwa pasukan muslim benar-benar mendapatkan bala bantuan. Mereka berpikir, bahwa kemarin dengan 3000 orang pasukan saja merasa kewalahan, apalagi jika datang pasukan bantuan. Karena itu, pasukan musuh merasa takut dan akhirnya mengundurkan diri dari medan pertempuran. Pasukan Islam lalu kembali ke Madinah, mereka tidak mengejar pasukan Romawi yang lari, karena dengan mundurnya pasukan Romawi berarti Islam sudah menang.

Dari kisah tersebut dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung Islam telah mengajarkan umatnya untuk merangkai dan menjalankan sebuah strategi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Begitu pula strategi dalam sebuah organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai suatu proses (aktivitas) penentuan dan pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi dasar, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam penggunaan sumberdaya organisasi. Karena itulah, aplikasi manajemen organisasi hakikatnya adalah juga amal perbuatan SDM organisasi yang bersangkutan.

Berkenaan dengan hal itu, Islam telah menggariskan bahwa hakikat amal perbuatan haruslah berorientasi bagi pencapaian ridha Allah SWT. Hal ini seperti yang dikatakan Allah dalam Qur'an surat Al Mulk ayat 2 sampai 3 yang mensyaratkan dipenuhinya dua syarat sekaligus, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan hukum syariat Islam. Bila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu sekaligus, maka amal itu tergolong *ahsan* (*ahsanul amal*), yakni amal terbaik di sisi Allah SWT.

Dengan demikian, keberadaan manajemen organisasi dipandang pula sebagai suatu sarana untuk memudahkan

implementasi Islam dalam kegiatan organisasi tersebut. Implementasi nilai-nilai Islam berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaidah berpikir dan kaidah amal dalam seluruh kegiatan organisasi. Nilai-nilai Islam inilah sesungguhnya nilai utama organisasi yang menjadi payung strategis hingga taktis seluruh aktivitas organisasi. Sebagai kaidah berpikir, aqidah dan syariah difungsikan sebagai asas atau landasan pola pikir dalam beraktivitas. Sedangkan sebagai kaidah amal, syariah difungsikan sebagai tolok ukur kegiatan. Tolok ukur syariah digunakan untuk membedakan aktivitas yang halal atau haram. Hanya kegiatan yang halal saja yang dilakukan oleh seorang muslim, sementara yang haram akan ditinggalkan semata mata untuk menggapai keridhoan Allah SWT.

Sebagai sebuah proses Islami, maka manajemen strategis bagi suatu organisasi akan dikendalikan oleh nilai-nilai transendental (aturan halal-haram), dari cara pengambilan keputusannya hingga pelaksanaannya sama sekali berbeda dengan aplikasi manajemen strategis konvensional yang non Islami. Berbeda dengan landasan sekularisme yang berlandaskan pada nilai-nilai material, aplikasi manajemen strategis non Islami tidak memperhatikan aturan halal-haram dalam setiap perencanaan, pelaksanaan dan segala usaha yang dilakukan dalam meraih tujuan-tujuan organisasi.

Dalam menyusun strategi jika dilihat dari perspektif Islam menekankan pada wilayah halal dan haram. Hal tersebut dapat dilihat pada prinsip-prinsip Islam mengenai halal dan haram, prinsip-prinsip tersebut diantaranya yaitu:

- a. Segala sesuatu pada dasarnya boleh.
- b. Untuk meubuat absah dan untuk melarang adalah hak Allah semata.

- c. Melarang yang halal dan membolehkan yang haram sama dengan shirik.
- d. Larangan atas segala sesuatu didasarkan atas sifat najis dan melukai.
- e. Apa yang halal adalah yang diperbolehkan, dan yang haram adalah yang dilarang.
- f. Apa yang mendorong pada yang haram adalah juga haram.
- g. Menganggap yang haram sebagai halal adalah dilarang.
- h. Niat yang baik tidak membuat yang haram bisa diterima.
- i. Hal-hal yang meragukan sebaiknya dihindari.
- j. Yang haram terlarang bagi siapapun.
- k. Keharusan menentukan adanya pengecualian.

Hal tersebut selaras dengan sabda Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Imam Muslim yang menekankan bahwa tolak ukur strategi adalah hukum syara' tentang halal haram, hadist tersebut berbunyi : *“Tinggalkan olehmu sekalian apa saja yang telah ku tinggalkan. Sesungguhnya yang menyebabkan kebinasaan umat-umat sebelum adalah banyaknya pertanyaan mereka dan mereka bertindak tidak sesuai dengan apa yang disampaikan oleh nabi-nabi mereka. Oleh karena itu, bila aku melarang sesuatu kepada kamu sekalian maka jauhilah, dan bila aku memerintahkan sesuatu maka kerjakanlah sekuat tenaga.”*

B. Manajemen Strategi dalam Perspektif Islam

Manajemen merupakan kebutuhan penting untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam organisasi. Manajemen diperlukan untuk mengelola berbagai sumberdaya organisasi, seperti sarana, prasarana, waktu, SDM, metode dan

lainnya. Manajemen juga menunjukkan cara-carayang lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Manajemen telah memungkinkan kita untuk mengurangi hambatan-hambatan dalam rangka pencapaian suatu tujuan. Manajemen memberikan prediksi dan imajinasi agar kita dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang serba cepat. Untuk mempermudah dan mendapatkan kepastian akan tercapainya tujuan tersebut, maka para ilmuwan berusaha mencari metode, sistem, teori untuk mencapai tujuan tersebut dan akhirnya dikenallah ilmu manajemen.

Dalam manajemen ada unsur tujuan, ada unsur orang dan ada unsur sumber-sumber alam. Faktor inilah yang dikelola secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan. Dalam ilmu manajemen dikenal beberapa fungsi seperti perencanaan, perorganisasian, *staffing*, pengarahan dan pengawasan. Manajemen Islami Sebagaimana dimaklumi, bahwa manajemen dalam organisasi bisnis (perusahaan) merupakan suatu proses aktivitas penentuan dan pencapaian tujuan bisnis melalui pelaksanaan empat fungsi dasar ; *planning, organizing, actuating* dan *controlling* dalam penggunaan sumberdaya organisasi. Karena itu aplikasi manajemen organisasi perusahaan hakikatnya adalah juga amal perbuatan SDM organisasi perusahaan yang bersangkutan.

Dalam konteks ini, Islam telah menggariskan bahwa hakekat amal perbuatan manusia harus berorientasi pada pencapaian ridha Allah. Hal ini seperti dinyatakan oleh Imam Fudhail bin Iyadh, salah seorang guru Imam Syafi'iy dan perawi hadits yang tsiqah dalam menafsirkan surah al-Muluk ayat 2 : "Dia yang menciptakan kematian dan kehidupan untuk menguji kamu siapa yang paling baik amalnya. Dialah Maha Perkasa dan Pengampun." Ia mensyaratkan dipenuhinya dua

syarat sekaligus, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan syariat Islam. Bila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu sekaligus, maka amal itu tergolong ahsan (ahsanul amal), yaitu amal terbaik di sisi Allah Swt.

Dengan demikian, keberadaan manajemen organisasi harus dipandang pula sebagai suatu sarana untuk memudahkan implementasi Islam dalam kegiatan organisasi tersebut. Implementasi nilai-nilai Islam berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaedah berfikir dan kaedah amal (tolak ukur perbuatan) dalam seluruh kegiatan organisasi. Nilai-nilai Islam inilah sesungguhnya yang menjadi nilai-nilai utama organisasi.

Dalam implementasi selanjutnya, nilai-nilai Islam ini akan menjadi payung strategis hingga taktis seluruh aktivitas organisasi sebagai kaedah berfikir, aqidah dan syari'ah difungsikan sebagai asas atau landasan pola pikir dan beraktifitas, sedangkan sebagai kaedah amal, syari'ah difungsikan sebagai tolak ukur kegiatan organisasi. Tolak ukur syari'ah digunakan untuk membedakan aktivitas yang halal dan haram. Hanya kegiatan yang halal saja yang dilakukan oleh seorang muslim. Sementara yang haram akan ditinggalkan semata-mata untuk menggapai keridhaan Allah Swt. Atas dasar nilai-nilai utama itu pula tolak ukur strategis bagi aktivitas perusahaan adalah syari'ah Islam itu sendiri. Aktivitas perusahaan apapun bentuknya, pada hakikatnya adalah aktivitas manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya yang akan selalu terikat dengan syari'ah. Hal ini sesuai dengan kaedah, "Al-Ashlu fil Af'al, at-taqayyudu bil hukm asy-syar'iy". (Hukum asal setiap perbuatan adalah terikat dengan syari'ah). Syari'ah adalah aturan yang diturunkan Allah untuk manusia melalui lisan para RasulNya. Syari'ah tersebut harus menjadi pedoman dalam setiap

aktivitas manusia, termasuk dalam aktivitas organisasi bisnis. Apa saja yang dibawa dan diperintahkan oleh Rasul (berupa syari'ah, maka ambillah) dan apa yang dilarangnya maka tinggalkanlah".(QS.Al-Hasyar :

Dengan demikian, orang yang mendambakan keselamatan hidup yang hakiki, akan senantiasa terikat dengan aturan syari'ah tersebut. Karena syari'ah mengikat setiap SDM perusahaan, maka aktivitas perusahaan yang dilakukan SDMnya tidak boleh lepas dari koridor syari'ah. Manajemen Strategis Thomas L.Wheelen dan J.David Hunger mendefinisikan manajemen strategis sbb:"(Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi).

Jika merujuk kepada definisi-definisi di atas, maka dapat dirumuskan bahwa definisi manajemen strategis dalam perspektif Islam ialah rangkaian proses aktivitas manajemen Islami yang mencakup ; 1. Tahapan analisis lingkungan organisasi, 2. Formulasi Strategi, 3. Implementasi strategi dan 4. Evaluasi dan kontrol terhadap keputusan-keputusan strategis organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuannya di masa depan. Menurut Faulker dan Johnson, manajemen strategis menekankan perhatiannya pada penempatan organisasi dalam kaitannya dengan lingkungan yang sedang berubah dan harapan-harapan yang akan dicapai. Ia mengatur dan menangani kerumitan dalam jangka lebih panjang dengan pokok masalah yang dapat dilihat dari segi organisasi secara menyeluruh dan mendasar demi kelangsungan hidup organisasi bisnis.

Sebagaimana dimaklumi bahwa dalam perspektif manajemen strategis, manajemen organisasi bisnis pada

hakikatnya mengandung pengertian sebagai proses penetapan struktur peran melalui penentuan kegiatan yang harus ditempuh untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi sertabagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas, pendelegasian wewenang, pengkordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.

Beranjak dari paparan di atas, maka dalam perspektif Islami, manajemen strategis dapat didefinisikan ulang menjadi rangkaian proses aktivitas manajemen Islami yang mencakup tahapan formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan strategis organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuannya di masa datang.

Sebagai sebuah proses Islami, maka manajemen strategis bagi suatu organisasi akan memiliki sembilan karakter khas yang membedakannya dengan manajemen strategis konvensional (non Islami). Kesembilannya adalah karakter yang ditinjau dari aspek-aspek (1) asas, (2) motivasi, (3) orientasi, (4) strategi induk, (5) strategi fungsional operasi, (6) strategi fungsional keuangan, (7) strategi fungsional pemasaran, (8) strategi fungsional SDM, dan (9) sumberdaya.

Aplikasi manajemen strategis Islami yang dikendalikan oleh nilai-nilai transendental (aturan halal-haram), dari cara pengambilan keputusannya hingga pelaksanaannya (strategi-strategi fungsional) sama sekali berbeda dengan aplikasi manajemen strategis konvensional yang non Islami. Dengan landasan sekularisme yang bersendikan pada nilai-nilai material, aplikasi manajemen strategis non Islami tidak memperhatikan aturan halal-haram dalam setiap perencanaan, pelaksanaan dan segala usaha yang dilakukan dalam meraih tujuan-tujuan organisasi.

C. Konsep Manajemen Strategi Syariah

Perkembangan perusahaan saat ini mengalami kemajuan yang sangat signifikan, faktor utama pendorong perkembangan perusahaan adalah kebutuhan masyarakat yang terus menerus meningkat. Peran perusahaan sangat penting dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sehari-hari, dapat kita lihat semakin banyaknya berdiri perusahaan-perusahaan baru yang memiliki kualitas produk yang baik dan juga di senangi oleh masyarakat. Selain untuk memenuhi kebutuhan masyarakat perusahaan bertujuan untuk mencari keuntungan. Oleh karena itu, perusahaan akan melakukan segala hal dalam mencapai keuntungan yang maksimum.

Keuntungan dari perusahaan tentunya tidak hanya berhasil di capai oleh satu orang saja akan tetapi berkat usaha beberapa pihak yang membuat kualitas dan kuantitas produk yang baik bagi konsumen. Produk- produk yang disenangi oleh konsumen adalah produk yang memiliki kemasan menarik, mutu yang baik dan harga yang terjangkau. Hal ini yang mendorong perusahaan untuk melakukan sebuah inovasi serta manajerial penjualan dan pemasaran produk yang bagus baik masyarakat.

Dalam mencapai keberhasilan penjualan produk serta kemajuan perusahaan, diperlukan adanya suatu sistem manajemen yang baik. Perusahaan harus mampu melakukan semua fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan memecahkan masalah. Selain fungsi manajemen perlu adanya sebuah sistem manajemen strategik dalam mengatur strategi seperti apa yang harus perusahaan miliki untuk kemajuan perusahaannya

Apabila semua aspek fungsi manajemen serta manajemen strategik tersebut tidak di laksanakan bisa di pastikan perusahaan tersebut tidak akan bertahan lama.

Adanya sistem manajemen tersebut juga di gunakan untuk kesejahteraan umat baik islam maupun non islam. Sistem manajemen sendiri telah di atur oleh islam dan tertera dalam landasan al-quran dan hadits. Namun sangat di sayangkan pada saat ini nilai manajemen yang di terapkan oleh islam jarang di terapkan oleh perusahaan. Serta banyak masyarakat yang masih bingung mengenai perbedaan manajemen strategik syariah dengan manajemen strategik konvensional sehingga menyamakan antara manajemen strategik syariah dan konvensional. Padahal sudah jelas terlihat perbedaan antara manajemen strategik syariah dan konvensional dalam sitem landasan dan prinsip yang dipakai.

Konsep manajemen strategik syariah adalah sebuah proses manajemen berupa pengelolaan, perencanaan, pengawasan dan pengimplementasian harus dilaksanakan sesuai dengan landasan syariah (berdasarkan al-quran dan hadist). Beberapa proses dalam manajemen syariah bisa di bagi menjadi 4 yakni : ahdaf (perencanaan), tatbiq (pelaksanaan), muhasabah (pengevaluasian), dan ar riqobah (pengawasan). Konsep manajemen strategik syariah memiliki beberapa kesamaan terhadap konsep manajemen strategik konvensional. Sebelum melakukan keempat elemen di atas harus terlebih dahulu melakukan analisis swot, analisis pada lingkungan internal eksternal perusahaan. Apabila semua aspek tersebut dianalisis barulah dilakukan sebuah perencanaan.

Perencanaan yang dibuat haruslah sesuai dengan syariah dan tidak membawa kemudharatan bagi umat di bumi. Konsep perencanaan ini ada dalam al quran surat al hasyr ayat 18 yang berbunyi :

“ hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada allah swt dan hendaklah setiap diri memperhatikan

apa yang telah di perbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada allah, sesungguhnya allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Dari ayat tersebut sudah terlihat bahwa Allah SWT menyuruh kita untuk berencana bagi masa depan, begitu juga dengan perusahaan. Perusahaan hendaknya menyiapkan sebuah rencana berupa visi misi perusahaannya untuk ke depannya seperti apa dan bermanfaat bagi masyarakat.

Setelah di lakukan perencanaan barulah dilaksanaan pelaksanaan (implementasi) dari perencanaan tersebut. Visi dan misi perusahaan diimplementasikan pada saat perusahaan berdiri yakni dengan menerapkan strategi dan budaya organisasi yang baik yang di laksanakan oleh para CEO dan karyawan untuk mencapai kesejahteraan umat. Perlu adanya sifat CEO (Pemimpin) yang adil bagi karyawannya dan tidak diktator (semena-mena). Serta para karyawannya harus memiliki sikap seperti Rasulullah SAW yakni sidiq, tabligh, amanah dan fathanah.

Apabila dilakukan pelaksanaan (*actuating*) hendaknya perusahaan melakukan evaluasi yang bertujuan untuk mengukur baik buruknya sistem kinerja perusahaan dan karyawan sehingga bisa dilihat titik kelemahannya untuk kebutuhan pengambilan keputusan dan strategi perusahaan ke depannya. Adanya evaluasi memudahkan bagi perusahaan untuk memperbaiki apa saja aspek yang harus diperbaiki untuk kemajuan perusahaan.

Setelah dilakukan pengevaluasian, hendaklah di lakukan pengawasan. Dasar landasan al quran dalam pengawasan ada dalam al quran surat al infithaar ayat 10-12 yang berbunyi : “padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi pekerjaanmu. Yang mulia (disisi allah) dan yang mencatat (pekerjaan-

pekerjaanmu) itu mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan. Dari ayat di atas mengandung pengertian yang sangat mendalam yakni setiap perbuatan yang kita lakukan di bumi ini Allah SWT beserta malaikatnya akan mengawasi selalu. Hendaklah kita sebagai umat muslim percaya akan hal ini, dan senantiasa melaksanakan pekerjaan dan perbuatan halal yang baik, terarah dan selain disukai oleh konsumen tapi juga di sukai oleh Allah SWT.

Manajemen strategik syariah apabila dilaksanakan secara optimal dengan menerapkan implementasi rencana kerja yang jelas terkait peningkatan kinerja perusahaan karyawan yang optimal dan penciptaan budaya organisasi yang kondusif dan berkembang dapat menciptakan suatu keseimbangan dan kesinambungan. Sudah menjadi suatu kewajiban kita sebagai seorang muslim menerapkan manajemen strategik syariah dalam bisnis kita seperti yang telah di contohkan Rasulullah SAW.

Bukankah Rasulullah SAW juga memberikan contoh bagaimana penerapan manajemen strategik dalam perdagangannya, seperti contohnya dalam menghadapi persaingan antar pedagang yang baik. Beliau tidak pernah melakukan suatu perbuatan zalim atau curang sedikitpun terhadap para pesaingnya, strategi beliau dalam menghadapi pesaing adalah dengan memanfaatkan sifat shidiq yaitu menjunjung tinggi sikap kejujuran terhadap apa yang beliau perdagangkan, dengan menjunjung kejujuran maka dengan jelas konsumen akan percaya terhadap produk kita.

Beliau juga menyusun rencana bagaimana cara memaksimalkan penjualan dan meraih keuntungan dengan cara halal serta penciptaan keunggulan kompetitif dan bagaimana meraih hati konsumen dengan tetap memberikan suatu kepuasan pelayanan bagi konsumen serta tidak merugikan

konsumen. Telah jelas bukan bagaimana detailnya Rasulullah saw dalam penerapan manajemen strategik syariahnya, kalau bukan Rasulullah saw yang kita panuti lantas siapa yang kita jadikan panutan sebagai umat muslim.

Dalam manajemen strategik syariah yang harus diperhatikan adalah bagaimana proses merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi tersebut dapat berjalan sesuai nilai-nilai syariah untuk mencapai tujuan yang syariah pula. Tahapan dalam manajemen strategik syariah yaitu :

1. Melakukan analisis lingkungan baik eksternal maupun internal dengan menggunakan analisis SWOT dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Hal ini dilakukan untuk mengetahui apa saja yang menjadi kelemahan dan kekuatan perusahaan melalui analisis internal, dan mengetahui apa yang menjadi ancaman dan peluang melalui analisis eksternal. Pada hakikatnya, manusia pasti memiliki kelemahan dan kekuatan masing-masing yang diberikan oleh Allah sebagai sunatullah agar manusia bisa saling memanfaatkan dan saling membantu, sesuai firman Allah dalam Al-qur'an Surat Az-Zukhruf ayat 32. Oleh karena itu, perlu kita analisis untuk mengetahui apa yang menjadi kelemahan dan kekuatan yang nantinya dari kelemahan tersebut akan muncul ancaman yang harus kita antisipasi, dan dari kekuatan tersebut akan muncul peluang yang harus kita manfaatkan.

Oleh karena faktor eksternal dan internal terus berubah seiring berjalannya waktu, maka diperlukan strategi change management dan inovasi agar perusahaan dapat beradaptasi dan bertahan.

2. Merumuskan dalam sebuah perencanaan (*planning*) strategi apa yang harus perusahaan lakukan, dengan memperhatikan visi dan misi serta tujuan yang ingin dicapai.

Tujuan perusahaan haruslah sesuai syariah yang berarti tidak hanya mengikuti hawa nafsu dan tidak membawa kemudharatan. Dalam islam, perencanaan juga disiratkan dalam Al-qur'an surat Al-Hasyr ayat 18 yaitu bagaimana kita merencanakan kehidupan hari ini (dunia) untuk kebaikan kehidupan esok hari (akhirat).

Sesungguhnya, sebagai manusia kita semua memiliki visi yaitu mendapatkan kebaikan dikehidupan akhirat. Untuk mencapai visi tersebut, Rasulullah SAW memiliki misi tauhid yang diberikan oleh Allah, dan kita sebagai manusia memiliki misi yang terdapat dalam Al-qur'an surat Al-baqarah ayat 30 yaitu untuk menjadi khalifah di muka bumi dan memakmurkan bumi serta misi taqwa, yaitu beribadah kepada Allah dengan mematuhi perintahnya dan menghindari larangannya.

3. implementasi strategi, bagaimana pemimpin perusahaan mempengaruhi agar seluruh anggota perusahaan dapat melaksanakan strategi dengan baik hingga menciptakan budaya perusahaan yang unggul.

“Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.” (QS. Shaad : 26).

Dari ayat tersebut dapat kita ketahui bahwa dalam pengimplementasian membutuhkan seorang pemimpin (leadership fit) dalam memutuskan suatu perkara dengan adil dan bukan keputusan yang hanya berorientasi pada hawa nafsu (self interest). Adapun pelaksanaan strategi tersebut dengan tujuan terciptanya budaya perusahaan (culture and climate fit) yang teratur dan kokoh seperti dalam Al-Qur'an surat ash-Shaff ayat 4 yang artinya :

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”.

4. Evaluasi atas pengimplementasian strategi.

Evaluasi ini dilakukan dengan tujuan agar dapat diketahui apakah strategi tersebut efektif atau tidak dalam mencapai tujuan, dan mengkoreksi sesuatu yang salah, dan penilaian kinerja sehingga menghasilkan umpan balik. Dalam islam, proses evaluasi itu disebut dengan muhasabah, dengan landasan sebagai berikut :

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”. [Q.S.Al-Hasyr (59):18].

Muhasabah berasal dari kata hasibah yang artinya menghisab atau menghitung. Muhasabah atau evaluasi inilah yang digambarkan oleh Rasulullah SAW sebagai kunci pertama dari kesuksesan. Selain itu, Rasulullah saw. juga menjelaskan kunci kesuksesan yang kedua, yaitu *action after evaluation*. Artinya setelah evaluasi harus ada aksi perbaikan.

Karena muhasabah juga tidak akan berarti apa-apa tanpa adanya tindak lanjut atau perbaikan.

5. Pengawasan agar proses implementasi strategi berjalan sesuai dengan prosedur.

Hasilnya akan menjadi saran perbaikan dan penyempurnaan bagi perusahaan untuk implementasi strategi berikutnya. Dalam surat Al-Infithaar :10-12) Allah swt berfirman :

“Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu). Yang mulia (di sisi Allah) dan yang mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Dari ayat di atas, kita dapat mengetahui bahwa konsep pengawasan merupakan hal yang penting agar tidak terjadi kesalahan perbuatan atau penyimpangan. Allah sendiri yang akan menjadi pihak yang selalu mengawasi setiap perbuatan kita melalui malaikat-malaikat-Nya karena Dia-lah Yang Maha Mengetahui. Selain itu, berdasarkan hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani bahwasanya Rasulullah SAW bersabda : “ sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara iqtan (tepat, terarah, dan tuntas).(HR. Thabrani). Dari hadits tersebut kita dapat mengetahui bahwa pengawasan berfungsi agar kinerja setiap anggota perusahaan dapat dilakukan secara baik, tepat, terarah, dan tuntas.

D. Kesimpulan

Strategi didefinisikan sebagai penetapan visi, misi dan tujuan jangka panjang yang sifatnya mendasar dari suatu organisasi, dan pemilihan alternative tindakan serta alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Dalam tinjauan Islam, strategi telah dijalankan oleh para sahabat

Rasul dalam berdakwah dan berperang yang bertujuan untuk mencapai Ridho Allah dan memperluas ajaran Islam. Sedangkan manajemen strategis bagi suatu organisasi akan dikendalikan oleh nilai-nilai transendental (aturan halal-haram), dari cara pengambilan keputusannya hingga pelaksanaannya sama sekali berbeda dengan aplikasi manajemen strategis konvensional yang non Islami.

Dengan berkembangnya konteks persaingan, dunia usaha dituntut untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang dapat mengantisipasi terhadap kecenderungan-kecenderungan baru untuk mencapai dan mempertahankan posisi bersaing maupun keunggulan kompetitifnya. Perumusan perencanaan strategi sangat diperlukan oleh pelaku bisnis untuk menganalisis bisnis yang akan dijalankan. Hal tersebut merupakan keputusan yang menyelaraskan antara kondisi lingkungan eksternal yang terjadi sekitar perusahaan, dan sumber daya, serta harapan dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan yang akan datang.

III. STRATEGI BISNIS DALAM MENGHADAPI PESAING

Munculnya persaingan dalam berwirausaha merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, maka wirausahawan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun dari dalam perusahaan yang akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kelangsungan hidup usaha. Untuk itu setiap wirausaha dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi dipasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnis sehingga mampu bersaing dengan dunia bisnis lainnya dan berupaya untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Dengan demikian para wirausaha dituntut untuk memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Dengan adanya tekanan persaingan begitu ketat, baik secara langsung atau tidak langsung sangat mempengaruhi kinerja organisasi bisnis baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan siklus produk. Pada saat kondisi seperti itulah sangat diperlukan strategi yang tepat dalam mengambil keputusan maupun langkah-langkah tertentu untuk mempertahankan usahanya tersebut. Strategi bersaing juga diperlukan teknik atau cara-cara yang akan dilakukan untuk pengembangan usaha.

Didalam berwirausaha juga ada beberapa aspek yang menentukan berhasil tidaknya suatu usaha yang dijalankan. Diantaranya aspek modal, pengelolaan maupun pemasaran. Modal bisa didapat dari berbagai cara misalnya dengan modal yang kita punya sendiri ataupun dengan pinjaman. Oleh karena itu dibutuhkan juga suatu kemitraan atau hubungan sosial yang

baik dalam berwirausaha. Karena terkadang dalam berwirausaha kita tidak dapat memulainya sendiri baik karena kekurangan uang, sumber daya, maupun kreatifitas.

A. Pengertian Strategi Bisnis dan Strategi Bersaing

Strategi bisnis adalah suatu cara atau metode yang digunakan suatu perusahaan untuk dapat bertahan ditengah persaingan yang ada. Setiap perusahaan memiliki sasaran jangka panjang, menengah, dan jangka pendek :

1) Jangka Panjang

Sasaran ini berhubungan dengan periode waktu yang panjang, umumnya lima tahun atau lebih.

2) Sasaran jangka menengah

Ditetapkan untuk periode antara satu sampai lima tahun. Perusahaan biasanya memiliki sasaran jangka menengah di beberapa bidang.

3) Sasaran Jangka Pendek

Ditetapkan untuk sekitar satu tahun dan dikembangkan pada beberapa bidang yang berbeda. Meningkatkan penjualan 2 persen tahun ini, memotong biaya sampai 1 persen pada kuartal berikutnya, dan mengurangi tingkat keluar masuk karyawan sampai 4 persen selama enam bulan berikutnya, semuanya adalah sasaran jangka pendek.

Strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan (Hariadi, p.99, 2005).

Dengan demikian dapat dipahami bahwa strategi bersaing akan berjalan dengan baik apabila perusahaan mampu menjelaskan keunggulan bersaing yang merupakan suatu nilai

lebih dibandingkan pesaing. Keunggulan bersaing ini akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar dibandingkan pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan. Karena dalam situasi oligopoli suatu perusahaan dalam beberapa hal tergantung pada perilaku pesaingnya-pesaingnya, maka memilih gerakan bersaing yang tepat berarti menemukan gerakan yang memberikan hasil yang menentukan dengan segera (tidak terjadi perang yang serius atau berlarut-larut) dan juga yang condong sedapat mungkin ke arah kepentingan perusahaan yang bersangkutan sendiri.

Artinya, tujuan perusahaan adalah menghindarkan ketidak stabilan dan perang yang mahal, yang memberikan akibat buruk bagi semua peserta persaingan, tetapi masih menguntungkan perusahaan-perusahaan tertentu.

B. Tingkat Intensitas Persaingan dan Menganalisis Pesaing

Menurut Porter, ada lima kekuatan yang menentukan tingkat intensitas persaingan dan memengaruhi daya tarik pasar. Kekuatan tersebut adalah :

1. Ancaman rivalitas segmen yang intens, sebuah segmen dinilai tidak menarik lagi jika segmen tersebut stabil dan didesak dengan adanya pesaing yang agresif, contohnya pasar telepon seluler, industri elektronik komputer serta obat-obatan.
2. Ancaman pendatang baru, untuk masing-masing segmen pasar daya tariknya berbedayang didasarkan pada tinggi rendahnya penghalang untuk masuk dan keluar pasar.

3. Ancaman produk pengganti, dengan adanya produk pengganti akan menyebabkan penurunan harga dan laba perusahaan.
4. Ancaman daya tawar pembeli yang semakin besar, daya tawar pembeli akan menyebabkan pembeli berpindah dari satu penjual ke penjual lain jika harga yang ditawarkan penjual terlalu tinggi dan biasanya daya tawar ini akan tumbuh ketika pembeli bergabung atau bersatu membentuk suatu kelompok.
5. Ancaman daya tawar pemasok, ketika pemasok terorganisasi, mereka akan menaikkan harga barang yang dipasok, terlebih jika barang tersebut tidak ada barang substitusinya.

C. Menganalisis Pesaing

Perusahaan yang ingin mengalahkan pesaingnya terlebih dahulu harus mampu menganalisis pesaing. Analisis pesaing dilakukan dengan cara menetapkan strategi, tujuan, kekuatan dan kelemahan pesaing, serta pemilihan pesaing yang akan diserang. Strategi dibuat sama oleh suatu perusahaan (kelompok strategis) untuk memperoleh pasar yang sama, sementara tujuan yang ditetapkan dalam analisis pesaing adalah mengetahui apakah pesaing menginginkan profit atau pangsa pasar, tujuan jangka pendek seperti Amerika atau jangka panjang seperti Jepang.

Sedangkan kekuatan dan kelemahan pesaing dapat dianalisis berdasarkan pangsa pasar, pangsa pikiran (brand perusahaan dikenal oleh masyarakat) dan pangsa hati (brand perusahaan disukai oleh masyarakat). Setelah perusahaan mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing maka perusahaan harus memilih pesaing untuk diserang. Perusahaan harus memfokuskan kelas pesaing yang akan

diserang, pesaing kuat melawan yang lemah, pesaing yang dekat melawan yang jauh atau pesaing yang baik melawan yang buruk.

D. Strategi Menghadapi Persaingan Bisnis

Tinggi rendahnya persaingan bisnis dapat diukur dari tingginya permintaan oleh pasar, semakin banyak maka semakin ketat pula persaingannya dan sebaliknya. Keadaan semacam inilah yang membuat para pelaku bisnis harus menggunakan berbagai macam cara agar mampu menghadapi persaingan bisnis yang begitu ketat. Berikut ini beberapa strategi menghadapi persaingan bisnis antara lain:

1. Menentukan target pasar

Saat akan memulai bisnis atau mempertahankan bisnis tentunya sudah paham kemana dan bagaimana target pasar bisnis yang akan dijalankan. Pastikan cakupan target bisnis luas, jangan memilih pasar yang sempit karena berpengaruh besar terhadap perkembangan dan kestabilan bisnis. Penentuan target pasar juga dapat dilihat dari seberapa banyak permintaan oleh pelanggan dan memiliki perkiraan dalam jangka panjang. Target pasar yang sempit/sedikit akan membuat bisnis kalian sulit berkembang dan cenderung berjalan ditempat, tidak jarang malah akan gulung tikar nantinya.

2. Mempelajari pesaing bisnis

Setelah mengetahui dan menentukan target pasar bisnis, selanjutnya adalah mempelajari siapa dan bagaimana pesaing bisnis. Dimana harus mempelajari dengan teliti kelebihanannya, management operasionalnya, kualitas produknya, dan juga apa saja titik kelemahannya. Dengan mempelajari hal – hal yang menyangkut pesaing

bisnis akan mempermudah dalam menghadapinya, bahkan memungkinkan bisnis untuk berkembang lebih baik.

3. Mengutamakan kualitas

Untuk dapat bertahan dalam persaingan yang ketat pebisnis harus menjaga dan mengutamakan kualitas produk/jasa sebagai prioritas bisnis. Kualitas dan pelayanan yang baik akan mendatangkan banyak pembeli serta membuatnya menjadi pelanggan loyal. Persaingan bisnis yang ketat membuat pebisnis harus lebih mengutamakan kualitas dibandingkan dengan keuntungan, karena keuntungan akan datang sendiri jika kualitas bagus dimata pelanggan.

4. Membuat perbedaan

Saat pebisnis dapat mempelajari dengan baik pesaing dan menemukan celah kelemahannya, saatnya pebisnis membuat perbedaan pada produk/ jasa yang ditawarkan bisnis yang dijalankan. Buatlah inovasi dan modifikasi dari kelemahan pesaing bisnis agar produk yang dihasilkan lebih unggul. Perbedaan tidak hanya dari produknya saja melainkan juga pada cara pelayanan, penyajian dan pemasarannya.

5. Melangkah maju

Jangan cepat puas dan selalu berada di zona nyaman, ini merupakan hal yang wajib dihindari oleh para pengusaha bisnis. Cepat merasa puas malah dapat membuat bisnis sulit berkembang dan bahkan ditinggalkan oleh konsumen. Jika bisnis lebih unggul pasti pesaing akan menirunya, sehingga bisnis harus terus berlari membuat inovasi agar pesaing tidak dapat mengujarnya. Inovasi bisa didapatkan dalam berbagai cara mulai dari melihat

perkembangan teknologi, tren masa kini dan perkembangan segmen pasar.

Strategi bersaing memfokuskan pada rencana untuk bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus kepada konsumen. Dalam kaitannya dengan target pasar serta bentuk keunggulan bersaing yang ingin dicapai perusahaan, maka strategi bersaing dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. *A low cost leadership strategy*

Suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas dengan harga serendah mungkin.

2. *A broad differentiation strategy*

Suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas dengan menonjolkan perbedaan dalam cara dan spesifikasi produk dibandingkan pesaing.

3. *A best-cost provider strategy*

Suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa yang nilainya lebih besar daripada uang yang dikeluarkan konsumen. Strategi ini merupakan kombinasi antara tampilan produk yang berbeda dan lebih unik dibandingkan pesaing dengan tingkat harga yang lebih rendah.

4. *A focused or market niche strategy based on lower cost*

Strategi yang memfokuskan pada penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi pasar yang sempit dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.

5. *A focused or market niche strategy based on differentiation*

Strategi untuk melayani pasar yang sempit dan spesifik dengan cara yang betul-betul berbeda dengan pesaing.

Ada dua faktor yang diperhitungkan perusahaan dalam menciptakan strategi bersaing yang tepat, pertama didasarkan pada keunggulan kompetitif perusahaan (biaya rendah atau differensiasi) dan kedua didasarkan pada cakupan persaingan perusahaan dalam pasar yang luas maupun sempit. Dan ada empat jenis strategi bersaing berdasarkan pendekatan dari Miles and Snow, yakni sebagai berikut:

1. Strategi Prospektor

Yaitu strategi yang mengutamakan pada keberhasilan perusahaan dalam berinovasi, menciptakan produk baru dan kesempatan baru di pasar. Kekuatan strategi ini terletak pada kemampuan perusahaan untuk dapat melihat kondisi, tren, dan situasi lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah, serta kemampuannya untuk menciptakan produk dan jasa baru yang dapat mengimbangi perubahan lingkungan yang dinamis tersebut.

2. Strategi Bertahan

Yaitu strategi yang mengutamakan stabilitas pasar yang menjadi targetnya. Strategi ini cocok untuk perusahaan dengan sedikit lini produk dan segmen pasar yang sempit, karena perusahaan hanya berusaha untuk mempertahankan pasar dibandingkan dengan memperluasnya. Dengan lingkup pasar yang kecil, strategi ini difokuskan untuk mempertahankan pasar yang sudah dikuasai dari serangan para pesaing. Strategi ini dapat berhasil selama teknologi dan konsep lini produk yang sempit ini masih kompetitif.

3. Strategi Penganalisis

Yaitu strategi yang mengutamakan penganalisaan ide-ide bisnis baru sebelum perusahaan memasuki bisnis

tersebut. Penganalisis akan memperhatikan strategi dari perusahaan-perusahaan lain yang sudah lebih dahulu terjun dalam bisnis yang bersangkutan, dan kemudian meniru ide serta strategi yang dilakukan perusahaan pesaing yang telah terbukti sukses.

4. Strategi Reaktor

Yaitu strategi yang mengutamakan reaksi terhadap perubahan lingkungan. Reaksi dilakukan hanya apabila terdapat tekanan dari lingkungannya yang memaksa perusahaan untuk berubah. Seringkali terjadi masalah ketidaksiapan untuk beradaptasi apabila perubahan terjadi cepat dan drastis. (Kuncoro, 2006). Mengidentifikasi strategi pesaing, perusahaan harus memantau strategi pesaingnya secara terus menerus karena pesaing yang cerdas akan merevisi strategi dari waktu ke waktu. Pesaing terdekat perusahaan adalah mereka yang mengejar pasar sasaran yang sama dengan strategi yang sama.

Ada sejumlah strategi yang bersifat defensive yang dapat digunakan untuk mempertahankan keunggulan bersaing, yaitu:

- a. Berusaha menutup pesaing atau membuat penghalang disepanjang lokasi strategis dengan cara memberikan *value added services* (layanan nilai tambah) dan menginformasikannya.
- b. Mengirimkan signal gertakan pada pesaing mengenai kerugian yang lebih besar daripada manfaat yang dapat diperoleh pesaing jika mereka melakukan tindakan pemasaran yang dapat mengganggu keseimbangan peta persaingan.

Selain strategi-strategi diatas ada beberapa strategi yang dapat digunakan dalam industri atau perusahaan mulai dari yang berkembang hingga yang sedang menurun, yaitu :

➤ *Strategi bersaing dalam industri baru berkembang*

Ada tiga isu menarik dalam industry yang masih baru berkembang yaitu:

- a. Segmen pasar apa yang akan dimasuki
- b. Kompetensi inti apa yang diperlukan untuk menjamin keunggulan bersaing
- c. Bagaimana pendanaan tahap start-up

Penentuan segmentasi pasar sangat diperlukan agar positioning dan target pasar dapat ditentukan dengan jelas dan mudah dikomunikasikan pada karyawan maupun konsumen.

➤ *Strategi bersaing dalam industri dewasa*

- a. Mengurangi variasi produk – Memperbanyak berbagai variasi dan pilihan yang ditawarkan pada konsumen merupakan salah satu cara untuk melakukan penetrasi pasar.
- b. Melakukan inovasi proses produksi – Melakukan berbagai perubahan kreatif yang tak pernah henti harus dilakukan dalam mencari cara yang terbaik untuk menurunkan biaya, memperbaiki kualitas, memperpendek siklus produksi sejak mendesain sampai dengan memasarkan produk tersebut.
- c. Menekan biaya yang tak perlu – Untuk mengurangi biaya operasional perusahaan perlu mendesain kembali spesifikasi produk agar lebih ekonomis, melakukan negosiasi dengan supplier untuk mendapatkan harga yang lebih baik.
- d. Ekspansi ke pasar luar negeri – Melakukan ekspansi ke pasar luar negeri sangat dianjurkan lebih-lebih dengan adanya tekanan kurs pada rupiah menyebabkan nilai rupiah merosot tajam.

➤ *Strategi dalam industri yang menurun*

Berbagai strategi yang merupakan derivasi dari strategi bersaing generic masih dapat dilakukan manajemen untuk memperbaiki kinerja adalah:

- a. Strategi focus pada segment pasar yang masih bisa tumbuh.
- b. Menekankan diferensiasi pada peningkatan kualitas dan inovasi produk.
- c. Bekerja lebih keras dan cerdas untuk menekan biaya.
 - *Strategi dalam industri yang terpecah belah*

Dalam lingkungan yang beragam tersebut yang tentu diikuti oleh tingkat ketidakpastian yang tinggi, produsen dapat mengharapkan munculnya loyalitas konsumen yang didasarkan kepercayaan yang timbul karena adanya hubungan khusus. Oleh karena itu, memfokuskan pada celah pasar yang sempit atau segmen pasar tertentu akan lebih memungkinkan bagi produsen tertentu untuk memiliki keunggulan bersaing daripada produsen tertentu untuk memiliki keunggulan bersaing daripada produsen yang hendak melayani pasar yang luas.

- *Strategi untuk Pemain Beragam*
 - a. Membangun dan menjalankan fasilitas standard tertentu – strategi tersebut sering dijalankan dalam usaha restoran dan bisnis eceran yang beroperasi pada berbagai lokasi.
 - b. Menyiasati biaya – Ketika persaingan harga begitu tajam dan sangat menekan, perusahaan harus berusaha menekan biaya dengan jalan mengurangi biaya overhead.
 - c. Menjalankan integrasi – Untuk meningkatkan nilai yang diterima konsumen, cara yang dilakukan adalah melakukan integrasi ke depan atau ke belakang yang berpeluang untuk menurunkan biaya atau meningkatkan nilai yang diterima konsumen.

- d. Spesialisasi pada produk tertentu – Bersaing dalam industri yang mempunyai produk beragam, strategi fokus pada produk tertentu akan sangat efektif.
- e. Spesialisasi pada konsumen tertentu – Suatu perusahaan dapat menyesuaikan dengan situasi persaingan yang ada dengan mengarahkan perhatian pada pelanggan.
- f. Fokus pada area tertentu – Konsentrasi pada daerah sempit akan memudahkan pencapaian efisiensi, pengiriman dan pelayanan pelanggan yang cepat.
 - *Strategi perusahaan yang lemah*
- a. Jika masih punya sumber daya keuangan, perusahaan dapat menjalankan strategi berputar yang ofensif yang didasarkan biaya rendah dan diferensiasi.
- b. Mengefisienkan biaya variable, menunda rencana investasi, menjual aktiva yangtak perlu dan bahkan mengurangi biaya tetap yang dapat ditunda termasuk menjual perusahaan untuk menghindar dari kerugian yang lebih besar lagi.
- c. Strategi memanen hasil adalah berusaha menekan biaya pengeluaran kas seminimal mungkin dan mencoba bertahan sambil keluar pasar segera mungkin secara teratur.

Adapun Langkah-langkah Lanjutan Mengatasi Perusahaan dalam Krisis

Beberapa penyebab mengapa perusahaan mengalami kesulitan adalah terlalu besarnya hutang, estimasi yang berlebihan terhadap pertumbuhan penjualan, besarnya beban tetap karena rendahnya penggunaan kapasitas, teknologi yang kadaluarsa dan tidak fleksibel sehingga perusahaan sulit untuk bersaing, terlalu optimis dengan kemampuan melakukan penetrasi pasar baru, dan terlalu sering melakukan perubahan strategi. Mengatasi persoalan yang dihadapi perusahaan

dengan melakukan strategi berputar haluan dapat mencakup sebagai berikut:

- a. Merevisi strategi lama.
- b. Melakukan usaha-usaha untuk mendongkrak penjualan.
- c. Menjual aktiva yang tidak perlu untuk menaikkan kas dan menyelamatkan usaha.

➤ *Strategi bersaing dalam pasar internasional*

Ada sejumlah strategi yang dapat diterapkan perusahaan yang telah memutuskan untuk melakukan ekspansi ke pasar internasional yang berkaitan erat dengan dengan alasan perusahaan bersaing pada pasar international yaitu ;

- a. Keinginan untuk mencari pasar baru
- b. Kebutuhan bersaing untuk mencapai biaya yang lebih rendah,
- c. Kehendak untuk bisa masuk pada sumber daya alam di Negara lain.

Pemain lokal dapat mengalahkan pemain multi jika mereka siap dalam 2 dari 3 disiplin yang biasa dijalankan pemimpin pasar yaitu ;

- a. Lebih inovatif dibandingkan pemain multi sehingga mampu mewujudkan *product leadership*
- b. Punya pemahaman yang lebih baik terhadap pasar lokal dibandingkan pemain multi dan diterjemahkan dalam strategic marketing yang inovatif terhadap segmentasi, targeting, dan positioning serta marketing mix.

➤ *Faktor kunci keberhasilan (key success factors)*

Faktor kunci keberhasilan merupakan variable-variabel penting dalam lingkungan intern maupun ekstern perusahaan yang sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam melaksanakan strategi untuk mencapai

tujuan. Variabel kunci internal merupakan titik-titik risiko yang berada dalam organisasi suatu perusahaan dan biasanya berada dalam kendali manajemen. Sumber key success menurut Maciarello dan Kirby (1994:79) adalah sebagai berikut:

- a. Karakter Industri – Ada persyaratan umum tertentu untuk sukses dalam setiap industry
- b. Strategi Bersaing – Pilihan strategi yang diambil perusahaan selanjutnya menentukan variabel apa saja yang harus dimonitor.
- c. Adanya Masalah Penting – Munculnya berbagai persoalan yang dihadapi perusahaan yang berkait dengan kepentingan pelanggan, supplier atau kreditur sering menyimpan berbagai cerita sukses karena kemampuan perusahaan mengatasi persoalan tersebut.
- d. Issu-issu fungsional – Dalam setiap fungsi manajemen biasanya terkait berbagai variabel yang spesifik dengan fungsi tersebut.

E. Kesimpulan

Strategi bisnis adalah suatu cara atau metode yang digunakan suatu perusahaan untuk dapat bertahan ditengah persaingan yang ada. Perusahaan yang ingin mengalahkan pesaingnya terlebih dahulu harus mampu menganalisis pesaing. Menganalisis yang dimaksudkan yaitu kekuatan dan kelemahan dari pesaing bisnis, setelahnya barulah ditentukan target yang akan dicapai baik itu jangka pendek maupun jangka panjang. Mengetahui kelemahan dari pesaing membuat penyusunan strategi bisnis lebih mudah dengan memanfaatkan kelemahan itu, di atas telah dipaparkan beberapa strategi yang dapat digunakan baik untuk perusahaan atau industri yang sedang berkembang maupun yang mengalami krisis.

IV. FUNGSI DAN TUJUAN MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen teringgi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.

Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis disaat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terusharus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dna revisi.

Menurut Thomas L.Wheelen – J. David Hunger manajemen strategi adalah serangkainya dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jagka panjang. kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategis, pelaksanaan/implementasi, dan evaluasi. Lingkungan dunia yang mengalami perubahan seperti adanya globalisasi, control masyarakat, perkembangan teknologi, memberikan dampak bagi perkembangan suatu negara maupun bisnis. Kotrol masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahaan maupun perusahaan, sehingga pemerintah maupun pemimpin perusahaan tidak dapat membuat

kebijakan yang mengabaikan kepentingan masyarakat. Oleh sebab itu dalam menjalankan kegiatannya perlu adanya keselarasan antara kompetensi yang dimiliki perusahaan maupun pemerintah dengan lingkungan yang ada diluar organisasi (perusahaan dan pemerintah).

Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan strategis, batas-batas negara diabaikan. Untuk mengetahui dan menghargai dunia dari perspektif orang lain telah menjadi masalah hidup atau mati untuk bisnis. dengan demikian perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada disekitar sehingga perlu adanya manajemen strategi. Menopang manajemen strategis tergantung pada manajer mendapat pengertian mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan diseluruh dunia. Harga dan mutu dari produk dan jasa perusahaan harus dapat bersaing diseluruh dunia, bukan hanya dipasar local.

Pesaing yang memunculkan daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan benchmarking), kecepatan dan ketepatan penyampian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik.

Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, dan tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi pengangara, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan valuasi serta umpan balik

Analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threads*) yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan dilaksanakan analisis lingkungan adalah untuk mengantisipasi lingkungan organisasi sehingga dapat bereaksi secara cepat dan tepat mensukseskan organisasi. Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan-perencanaan strategi untuk memantau lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman.

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berembang dengan tiga “p” baru yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*) dan penerapan (*poly*).

A. Manfaat dan Resiko Manajemen Strategi

Esensi manajemen strategi dalam pengembangan daya saing organisasi/perusahaan baik bersifat nirlaba maupun berorientasi laba dapat dijabarkan atas hala pokok berikut:

1. Pertumbuhan dan Keberlanjutan

Hal ini dicirikan oleh adanya kegiatan lebih besar dari organisasi yang nantinya akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan SDM. Pencapaian kondisi tersebut didapatkan dari kerjasama antara individu yang mampu mewujudkan sinergi perkembangan organisasi sesuai siklus organisasi (pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan pembaharuan dengan kondisi penurunan, tetap dan naik kembali) ditinjau dari faktor internal maupun eksternal yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan, baik fundamental, incremental dan radikal dan nilai-nilai keinginan konsumen, serta persaingan yang ketat dalam kondisi yang mengandung ketidakpastian dan penuh risiko.

2. Berpikir Strategi

Hal ini dicirikan oleh pemahaman tentang pentingnya faktor waktu (lalu, kini dan esok), proses kontinu (siklus) dan interatif (sekuens pembelajaran) dalam mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan ke depan yang berbasis pada pemetaan kemampuan (superioritas) yang dimiliki (sumberdaya seperti SDA, SDM dan SDB) dengan secara komprehensif memperhatikan faktor-faktor makro seperti politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya, disamping upaya pembelajaran organisasi dalam menuju daya saing secara persial ataupun utuh. Realisasi berpikir strategi dapat ditunjukkan oleh konsep masukan,

proses dan luaran dalam mengelola perubahan menurut peluang maupun ancaman yang ditemui sesuai dengan fase-fase berikut:

- a) Pembentukan kelompok kerja
- b) inventarisasi kegiatan
- c) keterlibatan unit kerja
- d) status kegiatan

Hal tersebut dalam praktiknya didukung oleh konsep-konsep strategi baik yang klasik (siklus hidup produk dan SWOT), modern dan alternatif yang dalam implementasinya sangat ditentukan oleh besaran dimensinya atau tema terntunya.

3. Manajemen Strategi

Manajemen strategi dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal sebagai SWOT ataupun pendekatan peran, untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun spesifik, seperti:

- a) Ancaman pendatang baru menurut Pearce dan Robinson (2008, p125) pendatang baru akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan sering kali sumber daya yang substansial. Jika hambatan terhadap masuknya pendatang baru cukup tinggi dan pendatang baru mengharapkan adanya tindakan

balasan yang tajam dari pesain yang ada, maka pendatang baru tersebut mungkin tidak akan membawa ancaman serius ketika masuk.

- b) Ancaman produk substitusi menurut Pearce dan Orbinson (2008, p132) produk-produk substitusi yang perlu diperhatikan secara strategis adalah produk-produk substitusi yang memiliki tren membaiknya kinerja harga dibandingkan dengan produk industri tersebut, diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi. Jika industri tidak dapat meningkatkan kualitas produk atau melakukan diferensiasi, maka industri itu akan mengalami kemunduran dalam laba dan mungkin juga dalam pertumbuhannya.
- c) Kekuatan tawar-menawar pembeli Menurut David (2009, p151) ketika pembeli berkonsentrasi atau berbelanja, daya tawar mereka dapat merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Daya tawar pembeli lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau tidak *terdifferensiasi*. Indomaret sudah menguasai kekuatan tawar-menawar pembeli karena harga produk atau jasa seperti pulsa *handphone* sudah sangat berada dalam garis standar pasar walaupun sedikit lebih mahal tapi mereka menawarkan tempat yang sejuk dan aman untuk berbelanja, selain itu harga nett yang menjadi kekuatan mereka, customer hanya mempunyai pilihan

beli atau tidak, tawar menawar barang sudah tidak ada seperti pasar tradisional.

- d) Kekuatan tawar-menawar pemasok menurut David (2009, p150) daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi.

Dalam proses manajemen strategi diperlukan pernyataan-pernyataan yang terkait dengan penetapan visi (jati diri), misi (justifikasi/pembeda) dan tujuan (target/standar) sebagai jawaban terhadap perancangan strategi yang telah disusun menurut tingkatannya (korporat, bisnis dan fungsional) yang didasarkan pada muatan, konsistensi dan keterpaduannya dari suatu kerangka kerja proses pengambilan keputusan organisasi untuk jangka panjang. Dalam hal ini, struktur organisasi dengan berbagai bentuknya sederhana, fungsional, divisional, matriks, unit bisnis strategi berperan penting dalam pencapaian tujuan dari kebijakan yang dibuat.

Untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan maka penerapan manajemen strategi justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat kita capai dengan sebaik mungkin. Peran manajemen strategi ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi/perusahaan tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin. Apalagi melihat perkembangan zaman sekarang ini, dimana setiap organisasi/perusahaan telah melakukan ekspansi pasar guna mendapatkan keuntungan yang banyak. semuanya itu perlu langkah strategi dan taktik yang tepat sehingga proses

atau langkah yang diambil oleh pemimpin dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin.

Pesaing yang memunculkan daya saing yang erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan *benchmarking*), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi/perusahaan bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik.

Dengan manajemen strategi diharapkan strategi benar-benar dapat dikelola sehingga strategi dapat diimplementasikan untuk mewarnai dan mengintegrasikan semua keputusan dan tindakan dalam organisasi rincian. Tahapan kegiatan untuk menjalankan strategi adalah sebagai berikut:

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah proses memilih tindakan utama (strategi) untuk mewujudkan misi organisasi. Proses mengambil keputusan untuk menetapkan strategi seolah-olah merupakan konsekuensi mulai dari penetapan visi-misi, sampai terealisasinya program.

2. Perencanaan Tindakan

Langkah pertama untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan adalah membuat perencanaan strategi. Inti dari apa yang ingin dilakukan pada tahapan ini adalah bagaimana membuat rencana pencapaian (sasaran) dan rencana kegiatan (program dan anggaran) yang benar-benar sesuai dengan arahan

(visi, miss, goal) dan strategi yang telah ditetapkan organisasi.

3. Implementasi

Untuk menjamin keberhasilan strategi yang telah berhasil dirumuskan harus diwujudkan dalam tindakan implementasinya yang cermat. Strategi dan unsur-unsur organisasi yang lain harus sesuai, strategi harus tercermati pada rancangan struktur budaya organisasi, kepemimpinan dan sistem pengelolaan sumber daya manusia. Karena strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, maka implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.

B. Tingkatan Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani, *strategia*, yang diartikan sebagai *the art of general* atau seni yang digunakan oleh pimpinan dalam peperangan. Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau pencapaian tujuan. Sedangkan *grand strategy* (strategi raya) adalah strategi yang mencakup strategi militer dan strategi non-militer sebagai usaha dalam pencapaian tujuan perang.

Strategi raya adalah proses dimana tujuan dasar bangsa diwujudkan dalam dunia yang saling bertentangan nilai-nilai dan tujuan. Strategi raya terdiri dari tujuan kerja dari semua instrumen kekuasaan tersedia bagi komunitas keamanan. Agar perencanaan pelaksanaan politik dan strategi dapat dilakukan dengan baik, maka harus dirumuskan dan dilakukan pemikiran strategi yang akan digunakan. Strategi raya dilaksanakan melalui bidang ilmu politik, sosial budaya,

pertahanan dan keamanan, baik lintas sector maupun lintas disiplin.

Memperhatikan dimensi ruang dan waktu, pendekatan ruang dilakukan dengan pertimbangan strategi akan berhasil bila didukung oleh lingkungan sosial budaya dimana strategi dan manajemen tersebut dioperasionalkan, sedangkan pendekatan waktu sangat fluktuatif terhadap perubahan dan ketidakpastian kondisi yang berkembang sehingga strategi dapat bersifat temporer dan kontemporer.

Proses penyusunan strategi modern terdiri dari setidaknya lima elemen fundamental yang saling berhubungan, yakni:

1. Menentukan tujuan dari keamanan nasional
Penentuan tujuan tersebut sangat berpengaruh dalam proses membangun strategi. Jika tujuan tidak dapat didefinisikan, berubah-ubah atau tidak didukung oleh sebagian consensus nasional maka fungsi strategi menjadi terlalu sulit.
2. Memformulasikan *grand strategy*
Setelah mengidentifikasi dan memperkirakan tujuan nasional, para penyusun strategi harus menentukan instrumen kekuatan nasional mana dan bagaimana mereka dipakai yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. *Grand strategy* adalah ilmu dan seni untuk mengkoordinasikan pengembangan dan penggunaan dari instrumen kekuatan negara (baik ekonomi, militer maupun untuk politik) dalam mencapai tujuan keamanan nasional dari negara yang bersangkutan. Ilmuwan politik menyebut *grand strategy* sebagai sebuah kebijakan.
3. Mengembangkan strategi

Setelah memilih instrumen kekuatan nasional yang sesuai dan menetapkan misi dan peran masing-masing, penyusun strategi harus memfokuskan diri pada spesialisasi strategi pada masing-masing instrumen tersebut. Salah satu contohnya adalah strategi militer, bagaimana mengkoordinasikan, mengembangkan dan membagi tugas pasukan militer untuk mencapai tujuan keamanan nasional.

4. Mendesain strategi operasional

Ketika menggunakan strategi militer sebagai salah satu instrument dalam mencapai tujuan keamanan nasional, maka diperlukan pengembangan sruktur kekuatan militer. Dalam hal ini, operasionalisasi strategi dengan pembagian misi dan peran masing-masing. Strategi operasional dapat diartikan sebagai ilmu dan seni dalam menyusun, mengatur peran dan perintah dalam sebuah operasi untuk mencapai tujuan keamanan nasional. Gagasan terhadap pengerahan militer adalah kunci dalam memahami strategi operasional.

5. Memformulasikan strategi pertempuran atau disebut taktik

Setelah menentukan sasaran nasional yang jelas dan dapat diraih, menyusun *grand strategy* yang terkoordinasi dengan baik, mendesain operasionalisasi strategi, maka langkah terakhir adalah memformulasikan dan melaksanakan strategi pertempuran atau biasa disebut taktik. Bagaimana menggunakan kekuatan di dalam medan peperangan untuk mencapai tujuan keamanan nasional.

Dalam pengertian yang umum, instrumen negara dapat dibedakan dalam tiga klasifikasi, yaitu militer, ekonomi dan diplomatik. Instrumen milliter berkenaan dengan kekuatan

angkatan perang negara yang dikerahkan untuk mencapai tujuan nasional. Instrumen ekonomi terkait dengan penggunaan sumber daya material negara untuk mencapai tujuan akhir. Sedangkan diplomatik berkenaan dengan cara posisi politik internasional dan kemampuan diplomatik dalam menunjang pencapaian tujuan. Setiap instrumen dipakai untuk tujuan yang sama, untuk menghasilkan keluaran yang mendukung kepentingan nasional.

Level strategi dalam manajemen strategi, terdapat tingkatan-tingkatan, yaitu tingkat korporat, tingkat bisnis dan tingkat fungsional. Tingkatan tersebut berkaitan dengan skala atau ruang lingkup suatu organisasi atau perusahaan.

Strategi level korporat merupakan strategi yang dirumuskan oleh level korporat yang biasanya disebut “kantor pusat”. Strategi level bisnis dirumuskan dan diaplikasikan oleh unit bisnis atau usaha yang ada. Strategi level fungsional yang cakupannya seperti pemasaran, sdm, keuangan, operasi dan lainnya. Strategi korporat disebut juga pemilihan perencanaan arah tujuan secara keseluruhan. Beberapa aspek penting dalam strategi korporat:

1. Orientasi perusahaan secara menyeluruh. Kearah pertumbuhan (*growth*), stabilitas, dan penghematan, yang kemudian disebut *directional strategy*
2. Industri atau pasar mana yang mana sesuai dimasuki untuk bersaing (*strategi portofolio*)
3. Perilaku manajemen perusahaan dalam mengkoordinasi aktivitas, transfer sumber daya, dan mendayagunakan pada lini produk atau unit bisnis (*parenting strategy*)

Konsep *adaptive strategies* dikembangkan oleh Miles dan Snow. Strategi adaptif dikembangkan berbasis situasi yang dihadapi oleh perusahaan dalam suatu persaingan bisnis. Dalam model strategi adaptif terdapat empat jenis strategi, yaitu:

1. *Prospector strategy* atau strategi prospektor, yaitu meliputi berani mengambil resiko, mencari peluang, melakukan inovasi dan pertumbuhan. Strategi ini cocok untuk kondisi lingkungan bisnis yang dinamis.
2. *Defender strategy* atau strategi bertahan, yaitu menghindari perubahan, mengutamakan stabilitas, dan mempertimbangkan pengurangan ukuran bisnis. Strategi ini cocok untuk lingkungan bisnis yang stabil dan industri yang sedang mengalami penurunan.
3. *Reactor strategy* atau strategi reaktor, yaitu merespon lingkungan tanpa memiliki rancangan strategi yang bersifat jangka panjang. Perusahaan hanya bersifat reaktif dan berorientasi jangka pendek.
4. *Analyzer strategy* atau strategi penganalisa, yaitu mempertahankan stabilitas sambil melakukan inovasi yang bersifat terbatas. Strategi ini terletak diantara strategi prospektor dan strategi reaktor. Strategi ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang bukan menjadi pemimpin pasar (*leader*), tetapi *follower*. Dalam strategi ini, perusahaan akan mengikuti leader, namun juga melakukan inovasi yang tidak intensif sambil menunggu perkembangan industri.

C. Kesimpulan

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan perencanaan strategik diatas maka pada tahun 1980-an muncullah suatu model yang namanya Manajemen Strategi. Model ini

mengkombinasikan pola berpikir strategis dalam proses manajemen. Segala sesuatu yang strategis tidak hanya berhenti pada proses perencanaan saja tetapi juga dilanjutkan pada tingkat operasional dan pengawasan. Manajemen Strategik juga mencakup trend baru, yaitu:

Peralihan dari perencanaan menjadi keunggulan bersaing. Pembuatan strategi lebih didasarkan pada konsep keunggulan bersaing yang memiliki lima karakteristik, yaitu:

Kompetensi khusus. Keunggulan bersaing merupakan hal khusus yang dimiliki atau dilakukan suatu organisasi yang memberinya kekuatan untuk menghadapi pesaing. Kompetensi ini bisa berwujud opini atau merek yang mempunyai persepsi kualitas tinggi. (misalnya; opini: Pengelolaan administrasi yang rapi, terkenal bersih atau bebas KKN/Korupsi Kolusi Nepotisme, Tepat waktu. Merek: Coca cola, IBM, BMW, Mc Donald's).

Menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam persaingan sempurna semua organisasi menghasilkan produk yang serupa sehingga bebas keluar masuk ke dalam pasar. Suatu organisasi dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan menciptakan persaingan tidak sempurna yaitu dengan cara memberikan kualitas yang tinggi di aspek-aspek tertentu.

Kesesuaian dengan lingkungan internal. Keunggulan bersaing dapat diraih dengan menyesuaikan kebutuhan atau permintaan pasar. Karena lingkungan eksternal bisa berupa ancaman dan peluang, sehingga perubahan pasar dapat meningkatkan keunggulan atau kelemahan suatu organisasi. Keuntungan yang tinggi daripada keuntungan rata-rata Sasaran utama keunggulan bersaing adalah mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi daripada keuntungan rata-rata orrganisasi-organisasi lainnya

Peralihan dari Elitism menjadi Egalitarianism. Berpikir strategik dalam Manajemen Strategik tidak hanya dilakukan oleh para kelompok elit perencana saja, tetapi juga ditanamkan kepada setiap anggota organisasi. Dalam Manajemen Strategik orang yang melakukan perencanaan adalah setiap pihak yang juga akan mengimplementasikan rencana tersebut.

Peralihan dari perhitungan (kalkulasi) menjadi kreativitas. Dalam Manajemen Strategik, strategi-strateginya tidak hanya terfokus pada faktor-faktor yang bersifat kuantitatif dan dapat diukur saja, tetapi juga mempertimbangkan perspektif yang lebih kualitatif. Strategi lebih banyak tergantung pada aspek perasaan (senses) daripada analisis sehingga dalam penyusunan strategi sangat diperlukan kreatifitas.

Peralihan dari sifat kaku menjadi fleksibel. Manajemen strategik lebih bersifat lentur/fleksibel karena menggabungkan pandangan dan tindakan, menyeimbangkan pengendalian dan learning, serta mengelola stabilitas dan perubahan. Strategi yang dibangun merupakan strategi yang adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan dan kondisi pasar yang penuh ketidakpastian.

V. IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DALAM PERUSAHAAN

Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Apabila perencanaan strategi telah dirumuskan sesuai dengan visi dan misi yang sesuai maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan strategi tersebut. Namun sebelum mengimplementasikan strategi, sangat perlu adanya rancangan pelaksanaan, agar semua unsur strategic dapat bersinergi dan saling memotivasi satu sama lain. Sebenarnya tahap implementasi atau pelaksanaan merupakan kegiatan administratif khususnya koordinasi atas semua unsur strategi agar mengarah pada pencapaian tujuan.

Sehingga dengan demikian tahap implementasi merupakan tahap penting untuk melihat dan mengevaluasi apakah sesuai dengan perencanaan dan target yang ada. Dengan implementasilah manajemen strategi mampu untuk dilaksanakan oleh pihak-pihak yang bersangkutan sebagaimana mestinya. Dari hal itulah, kami tertarik untuk membahas mengenai implementasi strategi beserta pihak-pihak yang mengimplementasikan serta proses implementasi dan penilaian kinerja organisasi baik devisa maupun organisasi fungsional.

A. Pengertian Implementasi Strategi dan Pihak yang Mengimplementasikan Manajemen Strategi

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis

merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategic. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

Tujuan dan strategis perusahaan atau organisasi akan mudah untuk diimplementasikan dengan baik, apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan kedalam rangkaian bentuk program yang terjadwal dengan jelas serta memperoleh alokasi sumber daya yang memadai yang telah dituangkan dalam bentuk anggaran yang akan membentuk setiap programnya. Program-program yang dibuat oleh perusahaan selanjutnya didukung oleh prosedur yang menjelaskan secara rinci bagaimana suatu strategi harus dilakukan. Melalui prosedur tersebut, akan menjelaskan berbagai aktivitas yang harus dilakukan untuk menyelesaikan suatu program. Kemudian, perusahaan harus mengembangkan struktur organisasi yang akan memudahkan implementasi strategi yang telah dipilih perusahaan atau organisasi.

Jumlah pihak yang terlibat dalam implementasi strategi sangatlah banyak, dibandingkan dengan mereka pihak yang merumuskan. Disebagian besar perusahhaan multi-industri, pelaksana strategi adalah setiap orang yang ada didalam organisasi. Beberapa pihak yang mengimplementasikan manajemen strategi diantaranya:

1. Direktur Fungsional (keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, atau operasi)
2. Direktur divisi atau unit basis strategis (SBU)
3. Manajer proyek
4. Manajer pabrik

5. Kepala kepala unit
6. Manajer operasional
7. Dan lain-lain

Pihak-pihak yang berperan dalam mengimplementasikan manajemen strategi sangatlah berperan dalam menentukan sukses atau tidaknya implementasi strategi, meskipun mereka hanya sedikit dilibatkan dalam pengembangan strategi perusahaan. Perubahan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan-kebijakan penting perusahaan lainnya perlu dikomunikasikan secara jelas dan transparan kepada seluruh manajer operasional. Dengan demikian maka manajer operasional akan mampu mempengaruhi manajemen puncak dan manajemen menengah dalam melakukan setiap proses perumusan maupun implementasi untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal.

B. Cara Mengimplementasikan Manajemen Strategi dalam Perusahaan

Untuk dapat mendukung implementasi strategi yang telah disusun, maka para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bekerja sama dengan rekan manajer lainnya dalam mengembangkan program, anggaran, dan prosedur yang diperlukan untuk hal tersebut. Mereka harus mampu bekerja sama untuk mencapai sinergi diantara berbagai divisi dan wilayah fungsional agar mampu untuk mempertahankan dan mendapatkan keunggulan kompetitif perusahaan atau organisasi. Beberapa langkah dalam implementasi strategic diantaranya:

1. Mengembangkan Program, Anggaran, dan Prosedur

Program dibuat bertujuan untuk membuat strategi dan dapat dilaksanakan dalam tindakan (action oriented). Setelah program tersusun, kemudian

dilanjutkan dengan membuat anggaran. Merencanakan sebuah anggaran adalah proses pengecekan terakhir pihak manajemen terhadap kelayakan strategi yang dipilih. Dengan memperkirakan biaya yang harus dikeluarkan untuk mengimplementasikan sebuah program, hal tersebut menjadi sebuah petunjuk dalam strategi yang ideal.

Proses menyusun dan mendesain anggaran program, baik divisional maupun perusahaan akan mengarahkan pihak manajemen untuk mengembangkan prosedur standart operasi (*standart operating procedures/ SOP*). SOP berisi rincian berbagai aktivitas yang diperlukan untuk sebuah program perusahaan atau organisasi.

2. Mencapai Sinergi

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah memperoleh sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Igor Ansoff menyatakan bahwa terdapat 4 jenis sinergi yang seringkali mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi:

a. Sinergi Pemasaran

Sinergi pemasaran dapat tercipta melalui kerjasama antara saluran distribusi, wiraniaga, dana tau dengan gedung penyimpanan. Misalnya: sinergi melalui periklanan dan promosi bersama dapat memeberikan keuntungan yang berlipat ganda yang diperoleh dengan biaya yang relative lebih kecil.

b. Sinergi Operasional

Sinergi operasional dapat diperoleh melalui kerja sama penggunaan tenaga kerja dan fasilitas, dan kebutuhan operasional dengan jumlah yang besar.

c. Sinergi Investasi

Sinergi investasi dapat tercipta melalui penggunaan bersama fasilitas produksi dalam pabrik, pembelian persediaan bahan baku, penggunaan bersama peralatan dan mesin-mesin pengolahan.

d. Sinergi Manajemen

Sinergi manajemen diperoleh melalui pelaksanaan manajemen yang kompeten untuk menambah unit bisnis baru atau produk baru, sehingga dapat untuk meningkatkan kinerja.

Sinergi-sinergi tersebut tidak akan diperoleh begitu saja, dalam mencapai sinergi-sinergi tersebut perlu adanya usaha untuk mengembangkan budaya organisasi yang mendukung, serta program pengembangan reorganisasi dalam memadukan keseluruhan operasi perusahaan atau organisasi yang ada.

3. Penerapan Strategi (Implementation)

1. Leadership Implementation

- a. Mencari dan menetapkan tenaga ahli pada posisi yang benar dan tepat
- b. Pemimpin pilihan dan penugasan yang sesuai
- c. Gaya dan iklim perlu diperhatikan dalam pelaksanaan kepemimpinan

2. Organizational Implementation

- a. Meninjau kembali posisi organisasi perusahaan atau *stream living*
 - b. Tetap menjalin hubungan baik dengan distributor
 - c. Melakukan *internal marketing*
3. Policy Implementation, perencanaan dan kebijakan dibentuk untuk meyakinkan bahwa:
- a. Keputusan strategi benar-benar di implementasikan
 - b. Terdapatnya basis pengawasan atas strategi yang dilaksanakan
 - c. Ada nya penanganan yang konsisten
 - d. Koordinasi antar unit lebih ditingkatkan
4. Policy yang diimplementasikan.

C. Hal Yang Perlu Diperhatikan serta Faktor Pendukung Keberhasilan dalam Implementasi Manajemen Strategi dalam Perusahaan

Program ialah aktivitas atau langkah-langkah yang disusun secara sistematis sebagai penjabaran dari strategi. Anggaran adalah gambaran rinci tentang sumber dana yang dibutuhkan dan bagaimana penggunaannya. Prosedur atau sering disebut SOP adalah sistem dari langkah atau teknik yang berurutan tentang bagaimana suatu pekerjaan atau tugas dikerjakan. Standar Kinerja ialah ukuran target bersifat kuantitatif maupun kualitatif dari program yang dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan atau pencapaiannya.

Hubungan antar tingkat akhir (tujuan & sasaran) dengan alat pencapaiannya (strategi dan taktik) tidaklah mudah. Keberadaan manajemen strategi tidak untuk mendikte tujuan, sebaliknya tujuan dan sasaran harus dipengaruhi oleh peluang yang tersedia, ada beberapa hal yang perlu

diperhatikan dalam usaha pencapaian tujuan dalam perencanaan manajemen strategi antara lain:

1. Efektif dan efisiensi

Manajemen strategi disebut efektif jika hasil yang dicapai seperti yang di inginkan. Karena kebanyakan situasi yang memerlukan analisa strategi tidak statis melainkan interaktif dan dinamis, maka hubungan antara penyebab dan hasilnya tidak tetap atau pasti. Sebaliknya taktik adalah tindakan nyata yang diambil oleh pelaku dan sepenuhnya berada dibawah pengawasan pelaku. Kebalikan dari strategi, taktik adalah internal dan kriteria yang digunakan bukanlah keefektifan melainkan efisiensi

2. Keputusan dan Emplementasi

Keputusan manajemen strategi tidak berarti apa-apa tanpa implementasi. Strategi tergantung pada kemungkinan dan taktik yang potensial. Keputusan strategi harus dapat mencapai tujuannya. Aturan dalam manajemen strategi persaingan :

- a. Proses berfikir yang mendahului tindakan
- b. Pengetahuan mengenai jumlah merupakan kunci penting.
- c. Menejemen strategi tindakan yang dilakukan dengan cepat akan mendominasi yang lambat.
- d. Kemenangan harus menunjukkan nilai dari tujuan
- e. Menyerang hanya terhadap yang dapat diserang.
- f. Bertahan adalah bentuk terkuat dari persaingan
- g. Superioritas dalam faktor persaingan yang mendasar adalah segalanya.
- h. Tidak terkalahkan adalah merupakan pertahanan yang sebenarnya.

- i. Manajemen strategi membutuhkan pengembangan kekuatan yang unik.
3. Pertumbuhan dan Struktur Organisasi

Tahap implementasi strategi memerlukan pertimbangan dalam penyusunan struktur organisasi, karena keselarasan struktur dengan strategi merupakan satu hal yang penting untuk tercapainya implementasi strategi. Pertumbuhan organisasi terjadi kala skala organisasi berkembang. Pertumbuhan yang terjadi bisa vertikal dan bisa juga horizontal. Pertumbuhan organisasi menghasilkan berbagai bentuk struktur organisasi seperti stuktur fungsional, divisional geografis, organisasi unit bisnis, organisasi matrik dan struktur organisasi horizontal. Masing-masing struktur tersebut mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing.
4. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, yang diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi lainnya.

Rencana strategi bisnis yang telah anda buat tidak akan berhasil diimplementasikan jika faktor-faktor pendukungnya tidak anda persiapkan dengan baik. Setelah anda membangun kelima elemen rencana strategi tersebut, anda harus pula membangun 6 faktor kunci pendukungnya guna menjamin

keberhasilan dalam penerapan strategi bisnis anda. Keenam faktor pendukung kunci keberhasilan dalam penerapan strategi tersebut, sebagaimana ditulis oleh Bill Birnbaum, yaitu:

1. Rencana Tindakan

Agar bisnis anda dapat berhasil mengimplementasikan strategi yang telah anda rencanakan, kembangkan rencana tindakan secara rinci. Maksudnya, adalah buat daftar kronologis langkah-langkah tindakan (taktik) secara rinci dari strategi anda. Misalnya, tentang pelimpahan tanggungjawab kepada seseorang yang khusus untuk memenuhi tiap langkah tindakan dari strategi tersebut. Juga, tentukan tanggal jatuh tempo dan estimasi sumberdaya yang dibutuhkan untuk memenuhi tiap langkah tindakan strategi tersebut. Jadi terjemahkan pernyataan strategi anda menjadi sejumlah penugasan kerja secara spesifik.

2. Struktur Organisasi

Selanjutnya, pendukung keberhasilan penerapan strategi anda adalah stuktur organisasi dari bisnis anda. Buat struktur organisasi yang mengakomodasi keperluan tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan yang memang harus ada pada kebutuhan bisnis anda. Misalnya, bisnis anda perlu melakukan pengembangan produk baru. Jadi, anda harus menentukan seseorang yang bertanggungjawab terhadap tugas tersebut dan dia harus menempati struktur jabatan tersebut pada organisasi bisnis anda.

3. Sumber Daya Manusia

Organisasi bisnis yang ingin sukses pada implementasi strategi harus mempertimbangkan faktor

sumber daya manusia dalam pelaksanaan strateginya. Di sini ada dua pertimbangan pokok, yaitu tentang kebutuhan komunikasi dalam organisasi dan kebutuhan untuk memenuhi jumlah dan spesifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan.

Pertama, manajemen harus mengkomunikasikan strategi dan taktik yang akan dilaksanakan oleh seluruh komponen organisasi agar arah dan tujuan dari strategi organisasi dapat dicapai secara efektif.

Kedua, kebutuhan sumber daya manusia yang diakibatkan oleh strategi baru tersebut harus dipenuhi dengan beberapa pertimbangan, misalnya tetap dengan karyawan yang sama dengan memberikan waktu untuk tumbuh dengan pengalaman, atau mengadakan pelatihan, ataupun mengadakan karyawan baru.

4. Rencana Bisnis Tahunan

Untuk menjamin keberhasilan implementasi strategi anda masukkan rencana implementasi tersebut ke dalam rencana anggaran dan pendapatan bisnis tahunan anda.

5. Memonitor dan Mengendalikan

Setelah itu, lakukan monitoring dan pengendalian implementasi berdasarkan rencana sepanjang satu periode tersebut. Lakukan tindakan penyesuaian bilamana diperlukan, seperti perubahan jadwal, perubahan langkah-langkah tindakan (taktik), perubahan strategi atau (sebagai usaha terakhir) perubahan sasaran.

6. Hubungan

Banyak organisasi yang sukses menetapkan lima faktor pendukung di atas. Mereka mengembangkan rencana

tindakan, mempertimbangkan struktur organisasi, memperhatikan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia mereka, mendanai strategi mereka melalui rencana bisnis tahunan mereka, dan mengembangkan rencana untuk memonitor dan mengendalikan strategi dan taktik mereka. Tetapi mereka masih gagal mengimplementasikan strategi dan taktik tersebut. Alasan yang paling sering adalah faktor-faktor tersebut kurang hubungan/pertalian. Pertalian sederhananya adalah ikatan bersama dari seluruh aktivitas organisasi untuk meyakinkan bahwa semua sumber daya organisasi “sedang mengayuh dalam arah yang sama”.

Tidak cukup untuk mengelola satu, dua atau sedikit faktor pendukung strategi. Untuk berhasil menerapkan strategi anda, anda harus mengelola semuanya. Dan pastikan anda menghubungkan faktor-faktor tersebut bersama. Strategi memerlukan “hubungan” baik secara vertikal maupun horizontal. Hubungan vertikal menetapkan koordinasi dan dukungan antar rencana-rencana perusahaan, divisi dan bagian-bagian. Sedangkan, hubungan horizontal – lintas departemen, lintas kantor-kantor wilayah, lintas pabrik atau divisi produksi – memerlukan koordinasi dan kerja sama untuk memperoleh kesatuan secara organisasi dan semua bekerja secara harmonis.

Perusahaan besar selalu melakukan implementasi strategi yang diawali dengan implementasi strategi internal, karena lingkungan internal perusahaan adalah modal dasar dan besar untuk mewujudkan plan strategi eksternal.

Banyak perusahaan yang masih kurang memperhatikan modal dasar internal mereka yang merupakan asset besar perusahaan itu. Mereka terlalu antusias mengeksploitasikan

lingkungan eksternal sehingga dapat menghambat perkembangan perusahaan itu untuk dapat bersaing dengan lingkungan eksternal karena ketidaksiapan mereka dalam menata lingkungan internal perusahaan mereka.

Contoh dalam kasus ini adalah perusahaan yang masih dalam masa perkembangan, mereka selalu mengeksploitasikan lingkungan eksternal, mereka selalu membuat inovasi produk mereka padahal produk awal mereka masih belum diserap oleh audiens market. Pada saat inovasi mereka ditanggapi oleh pasar dengan permintaan yang besar, mereka tidak dapat menyanggupinya karena kurangnya menata lingkungan internal mereka.

Dalam bidang makanan misalnya, mereka harus terlebih dahulu memantapkan kualitas rasa makanan itu dahulu sebelum mereka melakukan inovasi terhadap produk baru mereka. Apabila produk awal mereka sudah diserap oleh pasar maka akan timbul dengan sendirinya permintaan pasar yang lebih besar. Saat permintaan pasar semakin besar, perusahaan itu akan mengatur strategi internal mereka dengan cara menata operasional produk mereka agar dapat memproduksi makanan dengan jumlah besar dan cepat.

Disinilah manajemen strategi dibutuhkan dalam perusahaan dalam mengantisipasi permintaan pasar yang lebih besar. Perusahaan akan mengatur strategi bagaimana caranya untuk mencapai produksi makanan lebih banyak tanpa harus menyita waktu yang lebih lama. Perusahaan membentuk sebuah organisasi dalam mewujudkan permintaan pasar yang lebih besar dengan mengatur atau menata lingkungan Internal mereka. berikut langkah yang harus di lakukan dalam menata lingkungan internal mereka.

1. Penataan Sumber Daya Manusia

Perusahaan tersebut sebelumnya sudah mempunyai banyak SDM namun perusahaan tersebut belum menata SDM dengan baik. Perusahaan belum menempatkan SDM dengan keahlian mereka dalam bidangnya masing-masing (Right Man And Right Place).

Dalam penempatan SDM yang baik perusahaan selalu memikirkan, merumuskan kebijakan dan memotivasi karyawan serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dilaksanakan dengan baik.

Mengimplementasikan berarti menggerakkan para karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan nyata. Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi tetapi juga diimbangi dengan imbalan yang memadai.

Tantangan implementasi adalah menstimulir para manajer dan karyawan melalui organisasi agar mau bekerja dengan penuh kebanggaan dan antusias ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengaturan alat operasional perusahaan.

Yang termasuk dengan alat operasional disini adalah faktor-faktor produksi perusahaan. Perusahaan dalam mengatur produktifitas perusahaan harus mengatur proses produksi mereka mulai dari awal produksi, mulai dari permintaan kecil hingga permintaan yang besar sehingga saat terjadi perubahan permintaan pasar dapat teratasi dengan baik. Sebagai contoh dalam perusahaan makanan mereka harus menata alat-alat produksi perusahaan dengan benar dan tepat sehingga hasil produksi jadi lebih baik, lebih

banyak dan cepat dalam mengatasi permintaan pasar baik yang kecil hingga sampai permintaan besar. Faktor-faktor produksi tersebut merupakan sebuah modal dalam lingkungan Internal yang sangat penting untuk di kelola dengan baik oleh suatu perusahaan

3. Pemantapan Tujuan (FOKUS)

Terkadang perusahaan lupa bahwa focus pencapaian tujuan Eksternal perusahaan dapat dicapai melalui tatanan lingkungan internal perusahaan yang baik. Perusahaan kurang focus terhadap lingkungan internal mereka yang merupakan modal penting untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Penataan lingkungan internal yang baik dapat meningkatkan produksi perusahaan dalam segala hal. Penataan lingkungan internal yang tadinya belum teratur menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kesadaran dari karyawan mengenai mutu, meningkatkan komitmen dari manajemen, meningkatkan kontrol manajemen, meningkatkan kualitas komunikasi. Untuk penataan lingkungan internal perusahaan harus fokus dalam menanganinya, karena untuk mengimplementasikan manajemen strategi diperlukan suatu kedisiplinan dan kerjakeras yang tinggi, agar tujuan yang telah di tetapkan dapat berjalan dengan baik dan tercapai.

Fokus atau pemantapan tujuan harus dilakukan oleh organisasi atau perusahaan agar tujuan yang telah ditetapkan berhasil. Fokus dalam pemantapan tujuan lingkungan internal perusahaan terdiri dari komponen sebagai berikut :

- a. Mengarahkan (Direct)

Setelah mendapatkan formula untuk mengimplementasikan strategi utama untuk jangka panjang perusahaan wajib mengarahkan kepada setiap organisasi dan anggota agar dapat bekerja dengan penuh semangat dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi perusahaan.

Mengarahkan organisasi dan anggota dalam perusahaan biasanya dapat dilakukan melalui kebijakan-kebijakan perusahaan. Kebijakan-kebijakan perusahaan dapat mempengaruhi proses produksi internal perusahaan, sehingga perusahaan harus berhati-hati dalam membuat suatu kebijakan kepada organisasi dan anggota dalam perusahaan. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang baik dan dapat diterima oleh organisasi dan anggota dalam perusahaan dapat menghasilkan sebuah *Service Culture*.

Tidak semua perusahaan dapat membangun atau menghasilkan sebuah *service culture* dengan baik, Budaya membangun *service culture* dalam lingkungan internal perusahaan sudah seharusnya menjadi tujuan perusahaan. *Service culture* harus dibangun dalam tubuh perusahaan secara keseluruhan. Membangun *service culture* perlu didukung dengan pola *Reward & Punishment* yang jelas dan tepat harus berdasarkan atas kreasi imajinatif mereka dalam membangun dan mengembangkan perusahaan bukan berdasarkan atas pertemanan dan kekeluargaan. Membangun *service culture* ini harus dipandang sebagai sesuatu yang strategik sifatnya dan perlu didukung oleh CEO perusahaan sehingga akan semakin efektif dalam menjalaninya. Memberikan dukungan pada suatu organisasi atau karyawan

membuat organisasi dan karyawan tersebut leluasa untuk berkreasi tentunya dalam batas tertentu.

b. Mengendalikan (Control)

Setelah *service culture* berjalan, dimana organisasi dan karyawan telah mengimplementasikan secara keseluruhan maka tahap berikutnya adalah *empowerment of employees*. Perusahaan dalam menjalankan tujuan strategi jangka panjang tidak lepas dari pengawasan dan pengendalian operasional agar tercipta dan tercapai tujuan yang diinginkannya.

Melalui pemberdayaan organisasi dan karyawan perusahaan harus selalu mengawasi dan mengendalikan dalam setiap gerak-gerik operasional produksi agar sesuai dengan produktivitas perusahaan.

Fungsi pengendalian dan pengawasan dalam perusahaan berguna untuk selalu mengadakan perbaikan secara kesinambungan (*Continuous Improvement*) agar arah dan tujuan strategi utama tidak melenceng dan keluar jauh dari tujuan perusahaan jangka panjang.

Jika perusahaan ingin memperbaiki mutu produksi maka proses pengendalian dan pengawasan mutu harus lebih spesifik atau detail dan teliti yang dilakukan secara berkesinambungan dan terus menerus antara organisasi dan karyawan untuk menghindari *out of target* (keluar jalur) dari tujuan strategi utama perusahaan. Mengendalikan dan pengawasan terhadap organisasi dan karyawan berguna untuk menyatukan dan menyelaraskan visi dan misi tujuan perusahaan dalam jangka panjang dan diperlukan waktu yang panjang melalui proses yang tidak instan. Oleh karena

itu setiap perusahaan harus lebih fokus terhadap tujuan strategi utama mereka.

D. Kesimpulan

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Tujuan dan strategis perusahaan atau organisasi akan mudah untuk diimplementasikan dengan baik, apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan kedalam rangkaian kedalam bentuk program yang terjadwal dengan jelas serta memperoleh alokasi sumber daya yang memadai yang telah dituangkan dalam bentuk anggaran yang akan membentuk setiap programnya.

Beberapa langkah dalam implementasi strategi diantaranya, yaitu: mengembangkan program, anggaran, dan prosedur, serta mencapai sinergi. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam usaha pencapaian tujuan dalam perencanaan manajemen strategi antara lain: efektif dan efisien, keputusan dan emplementasi, pertumbuhan dan struktur organisasi, serta kepemimpinan dan budaya organisasi. faktor pendukung kunci keberhasilan dalam penerapan strategi dalam perusahaan, sebagaimana ditulis oleh Bill Birnbaum, yaitu: rencana tindakan, struktur organisasi, sember daya manusia, rencana bisnis tahunan, memonitor dan mengendalikan, serta hubungan.

VI. ANALISIS SWOT DALAM MANAJEMEN STRATEGI

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) telah menjadi salah satu alat yang berguna dalam dunia industri. Namun demikian tidak menutup kemungkinan untuk digunakan sebagai aplikasi alat bantu pembuatan keputusan dalam pengenalan program-program baru di lembaga-lembaga yang memiliki visi misi yang luarbiasa dalam artian memiliki target di masa depan misalnya perusahaan, organisasi, lembaga pendidikan dan dunia bisnis lainnya. Proses penggunaan manajemen analisis SWOT menghendaki adanya suatu survei internal tentang *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) program, serta survei eksternal atas *opportunities* (ancaman) dan *threats* (peluang/kesempatan). Pengujian eksternal dan internal yang terstruktur adalah sesuatu yang unik dalam dunia perencanaan dan pengembangan. Lingkungan eksternal mempunyai dampak yang sangat berarti pada sebuah perusahaan atau yang lainnya. Selama dekade terakhir abad ke dua puluh, lembaga-lembaga ekonomi, masyarakat, struktur politik, dan bahkan gaya hidup perorangan dihadapkan pada perubahan-perubahan baru. Strategi-strategi baru yang inovatif harus dikembangkan untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan akan melaksanakan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan masyarakat mendatang khususnya pada abad 21 dan setelahnya.

Menurut David Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi

yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

A. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Daniel Star analisis SWOT adalah instrumen perencanaan strategis yang klasik dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan serta kesempatan eksternal dan ancaman. Instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini menolong para perencana apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka.

Metode SWOT pertama kali digunakan oleh Albert Humphrey yang melakukan penelitian di *Stamford University* pada tahun 1960-1970 dengan analisa perusahaan yang bersumber dalam Fortune500. Meskipun demikian, jika ditarik lebih ke belakang analisa ini telah ada sejak tahun 1920-an sebagai bagian dari *Harvard Policy Model* yang dikembangkan di *Harvard Business School*. Namun, pada saat pertama kali digunakan terdapat beberapa kelemahan utama di antaranya analisa yang dibuat masih bersifat deskriptif serta belum bahkan tidak

menghubungkan dengan strategi-strategi yang mungkin bisa dikembangkan dari analisis kekuatan-kelemahan yang telah dilakukan. Hasil analisis biasanya adalah arahan/rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.

Analisis ini bersifat deskriptif dan terkadang akan sangat subjektif, karena bisa jadi dua orang yang menganalisis sebuah organisasi akan memandang berbeda keempat bagian tersebut. Hal ini wajar terjadi, karena analisis SWOT adalah sebuah analisis yang akan memberikan *output* berupa arahan dan tidak memberikan solusi “ajaib” dalam sebuah permasalahan. Analisa SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, di mana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Dalam melakukan analisis terhadap fungsi-fungsi dan faktor-faktornya, maka berlaku ketentuan berikut: untuk tingkat kesiapan yang memadai, artinya, minimal memenuhi kriteria kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran,

dinyatakan sebagai kekuatan bagi faktor internal atau peluang bagi faktor eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya, tidak memenuhi kriteria kesiapan minimal, dinyatakan sebagai kelemahan bagi faktor internal atau ancaman bagi faktor eksternal. Untuk menentukan kriteria kesiapan, diperlukan kecermatan, kehati-hatian, pengetahuan, dan pengalaman yang cukup agar dapat diperoleh ukuran kesiapan yang tepat. Kelemahan atau ancaman yang dinyatakan pada faktor internal dan faktor eksternal yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut persoalan. Selama masih adanya fungsi yang tidak siap atau masih ada persoalan, maka sasaran yang telah ditetapkan diduga tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran dapat tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan untuk mengubah fungsi tidak siap menjadi siap. Tindakan yang dimaksud disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang pada hakekatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan atau ancaman agar menjadi kekuatan atau peluang.

Setelah diketahui tingkat kesiapan faktor melalui analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah memilih alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap dan mengoptimalkan fungsi yang telah dinyatakan siap. Oleh karena kondisi dan potensi sekolah berbeda-beda antara satu dengan lainnya, maka alternatif langkah-langkah pemecahan persoalannya pun dapat berbeda, disesuaikan dengan kesiapan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya di sekolah tersebut. Dengan kata lain, sangat dimungkinkan suatu sekolah mempunyai langkah pemecahan yang berbeda dengan sekolah lain untuk mengatasi persoalan yang sama.

B. Faktor-faktor Analisis SWOT

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

1. Strengths (Kekuatan)

Faktor-faktor kekuatan dalam lembaga pendidikan adalah kompetensi khusus atau keunggulan-keunggulan lain yang berakibat pada nilai plus atau keunggulan komparatif lembaga pendidikan tersebut. Hal ini bisa dilihat jika sebuah lembaga pendidikan harus memiliki *skill* atau keterampilan yang bisa disalurkan bagi peserta didik, lulusan terbaik atau hasil andalan, maupun kelebihan-kelebihan lain yang dapat membuat sekolah tersebut unggul dari pesaing-pesaingnya serta dapat memuaskan *stakeholders* maupun pelanggan (peserta didik, orang tua, masyarakat dan bangsa).

Sebagai contoh dari bidang keunggulan, antara lain kekuatan pada sumber keuangan, citra yang positif, keunggulan kedudukan dimasyarakat, loyalitas pengguna dan kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan. Sedangkan keunggulan lembaga pendidikan di era otonomi pendidikan antara lain yaitu sumber daya manusia yang secara kuantitatif besar, hanya saja perlu pembenahan dari kualitas. Selain itu antusiasme pelaksanaan pendidikan yang sangat tinggi, didukung dengan sarana prasarana pendidikan yang cukup memadai. Hal lain dari faktor keunggulan lembaga pendidikan adalah kebutuhan masyarakat terhadap yang bersifat *transendental* sangat tinggi, dan itu sangat mungkin diharapkan dari proses pendidikan lembaga pendidikan yang agamis.

Bagi sebuah lembaga pendidikan untuk mengenali kekuatan dasar lembaga tersebut sebagai langkah awal atau

tonggak menuju pendidikan yang berbasis kualitas tinggi merupakan hal yang sangat penting. Mengenali kekuatan dan terus melakukan refleksi adalah sebuah langkah besar untuk menuju kemajuan bagi lembaga pendidikan.

2. *Weakness* (kelemahan)

Kelemahan adalah hal yang wajar dalam segala sesuatu tetapi yang terpenting adalah bagaimana sebagai penentu kebijakan dalam lembaga pendidikan bisa meminimalisasi kelemahan-kelemahan tersebut atau bahkan kelemahan tersebut menjadi satu sisi kelebihan yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan lain. Kelemahan ini dapat berupa kelemahan dalam sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan tenaga pendidik, lemahnya kepercayaan masyarakat, tidak sesuainya antara hasil lulusan dengan kebutuhan masyarakat atau dunia usaha dan industri dan lain-lain.

Oleh karena itu, ada beberapa faktor kelemahan yang harus segera dibenahi oleh para pengelola pendidikan, antara lain yaitu:

- a. Lemahnya SDM dalam lembaga pendidikan
 - b. Sarana dan prasarana yang masih sebatas pada sarana wajib saja
 - c. Lembaga pendidikan swasta yang pada umumnya kurang bisa menangkap peluang, sehingga mereka hanya puas dengan keadaan yang dihadapi sekarang ini.
 - d. Output pada lembaga pendidikan yang belum sepenuhnya bersaing dengan *output* lembaga pendidikan yang lain dan sebagainya.
- ## 3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang adalah suatu kondisi lingkungan eksternal yang menguntungkan bahkan menjadi formulasi dalam lembaga pendidikan. Situasi lingkungan tersebut misalnya:

- a. Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan peserta didik.
- b. Identifikasi suatu layanan pendidikan yang belum mendapat perhatian.
- c. Perubahan dalam keadaan persaingan.
- d. Hubungan dengan pengguna atau pelanggan dan sebagainya.

Peluang pengembangan dalam lembaga pendidikan dapat dilakukan antara lain yaitu:

- a. Di era yang sedang krisis moral dan krisis kejujuran seperti ini diperlukan peran serta pendidikan agama yang lebih dominan.
- b. Pada kehidupan masyarakat kota dan modern yang cenderung konsumtif dan hedonis, membutuhkan petunjuk jiwa, sehingga kajian-kajian agama berdimensi sufistik kian menjamur. Ini menjadi salah satu peluang bagi pengembangan lembaga pendidikan ke depan.
- c. Secara historis dan realitas, mayoritas penduduk Indonesia adalah muslim, bahkan merupakan komunitas muslim terbesar diseluruh dunia. Ini adalah peluang yang sangat strategi bagi pentingnya manajemen pengembangan lembaga pendidikan.

4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman merupakan kebalikan dari sebuah peluang, ancaman meliputi faktor-faktor lingkungan yang tidak

menguntungkan bagi sebuah lembaga pendidikan. Jika sebuah ancaman tidak ditanggulangi maka akan menjadi sebuah penghalang atau penghambat bagi maju dan perannya sebuah lembaga pendidikan itu sendiri. Contoh ancaman tersebut adalah minat peserta didik baru yang menurun, motivasi belajar peserta didik yang rendah, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut dan lain-lain.

C. Kegunaan Analisis SWOT

Secara umum, analisis SWOT dipakai untuk:

1. Menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi
2. Menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga
3. Menganalisis kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal Perusahaan
4. Mengetahui sejauh mana diri kita di dalam lingkungan kita
5. Mengetahui posisi sebuah lembaga diantara lembaga-lembaga lain
6. Mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya.

Analisis SWOT bermanfaat apabila telah secara jelas ditentukan dalam bisnis apa perusahaan beroperasi, dan arah mana perusahaan menuju ke masa depan serta ukuran apa saja yang digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen dalam menjalankan misinya dan mewujudkan visinya. Manfaat dari analisis SWOT adalah merupakan strategi bagi para *stakeholder* untuk menetapkan sarana-sarana saat ini atau kedepan terhadap kualitas internal maupun eksternal.

Menurut Ferrel dan Harline fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan. Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka / panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan.

D.Hubungan antara *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Treaths* dalam Analisis SWOT

Sebuah lembaga akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan lembaga pendidikan melebihi kelemahan yang dimiliki. Oleh karena itu lembaga pendidikan harus mampu memperdayakan potensi yang dimiliki secara maksimal, mengurangi resiko yang terjadi. Jadi, tercapai atau tidaknya tujuan lembaga pendidikan yang telah ditetapkan merupakan tanggung jawab lingkungan manajemen lembaga pendidikan. Jika analisis SWOT dilakukan dengan tepat, maka upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif akan membuahkan hasil yang diinginkan.

Analisis SWOT dalam program sekolah dapat dilakukan dengan melakukan matrik SWOT, matrik ini terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam penyelenggaraan program sekolah, untuk memperoleh

mutu sekolah dapat dilakukan strategi SO (mengggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (mengggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman). Menurut Afhie, 2012 dalam hubungan antara *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Treaths* dalam analisis SWOT dapat digambarkan melalui bagan berikut ini

| HUBUNGAN | S (KEKUATAN) | W (KELEMAHAN) |
|--------------------|--|---|
| O (PELUANG) | Sebuah lembaga pendidikan harus dapat menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dan sebaliknya memanfaatkan peluang dan menjadikannya sebagai sebuah kekuatan (<i>Strength</i>). | Peluang digunakan untuk menekan berbagai macam kelemahan-kelemahan yang ada atau dengan kata lain menghilangkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang |
| T (ANCAMAN) | Mengggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman. | Suatu lembaga pendidikan, sebelum datangnya sebuah ancaman lembaga |

| | | |
|--|--|--|
| | | pendidikan tersebut harus bisa menutupi kelemahan- kelemahan yang ada pada dirinya dengan kekuatan dan peluang. |
|--|--|--|

Sedangkan menurut menggambarkan hubungan antara *Strength, Weaknesses, Opportunities,* dan *Treaths* dalm analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan dan Kelemahan.

Kekuatan adalah faktor internal yang ada di dalam institusi yang bisa digunakan untuk menggerakkan institusi ke depan. Suatu kekuatan (*strenght*) atau *distinctive competence*hanya akan menjadi *competitive advantage* bagi suatu institusi apabila kekuatan tersebut terkait dengan lingkungan sekitarnya, misalnya apakah kekuatan itu dibutuhkan atau bisa mempengaruhi lingkungan di sekitarnya. Jika pada institusi lain juga terdapat kekuatan yang memiliki *core competence* yang sama, maka kekuatan harus diukur dari bagaimana kekuatan relatif suatu institusi tersebut dibandingkan dengan institusi yang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak semua kekuatan yang dimiliki institusi harus dipaksa untuk dikembangkan karena ada kalanya kekuatan itu tidak terlalu penting jika dilihat dari lingkungan yang lebih luas.

Hal-hal yang menjadi *opposite* dari kekuatan adalah kelemahan. Sehingga sama dengan kekuatan, tidak semua

kelemahan dari institusi harus dipaksa untuk diperbaiki terutama untuk hal-hal yang tidak berpengaruh pada lingkungan sekitar.

2. Peluang dan Ancaman.

Peluang adalah faktor yang didapatkan dengan membandingkan analisis internal yang dilakukan di suatu institusi (*strength* dan *weakness*) dengan analisis internal dari kompetitor lain. Sebagaimana kekuatan, peluang juga harus diranking berdasarkan *success probability*, sehingga tidak semua peluang harus dicapai dalam target dan strategi institusi.

Peluang dapat dikategorikan dalam tiga tingkatan yaitu:

- a. *Low*, jika memiliki daya tarik dan manfaat yang kecil dan peluang pencapaiannya juga kecil.
- b. *Moderate*, jika memiliki daya tarik dan manfaat yang besar namun peluang pencapaian kecil atau sebaliknya.
- c. *Best*, jika memiliki daya tarik dan manfaat yang tinggi serta peluang tercapainya besar

Sedangkan, ancaman adalah segala sesuatu yang terjadi akibat *trend* perkembangan (persaingan) dan tidak bisa dihindari. Ancaman juga bisa dilihat dari tingkat keparahan pengaruhnya (*seriousness*) dan kemungkinan terjadinya (*probability of occurrence*). Sehingga ancaman tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Ancaman utama (*Major Threats*) adalah ancaman yang kemungkinan terjadinya tinggi dan dampaknya besar.

Untuk ancaman utama ini, diperlukan beberapa *planning* yang harus dilakukan institusi untuk mengantisipasi.

- b. Ancaman tidak utama (*Minor Threats*) adalah ancaman yang dampaknya kecil dan kemungkinan terjadinya kecil
- c. Ancaman moderate (*Moderate Threats*) berupa kombinasi tingkat keparahan yang tinggi namun kemungkinan terjadinya rendah dan sebaliknya.

Dari hal tersebut dapat disimpulkan beberapa kategori situasi institusi dilihat dari keterkaitan antara peluang dan ancamannya, yaitu sebagai berikut.

- 1. Suatu institusi dikatakan unggul jika memiliki *major opportunity* yang besar dan *major threats* yang kecil.
- 2. Suatu institusi dikatakan spekulatif jika memiliki *high opportunity* dan *high threats* pada saat yang sama.
- 3. Suatu institusi dikatakan *mature* jika memiliki *low opportunity* dan *low threat*.
- 4. Suatu institusi dikatakan *in trouble* jika memiliki *low opportunity* dan *high threats*.

Tidak ada satu cara terbaik untuk melakukan analisis SWOT. Yang paling utama adalah membawa berbagai macam pandangan/perspektif bersama-sama sehingga akan terlihat keterkaitan baru dan implikasi dari hubungan tersebut.

Menurut Rangkuti (2006), Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT diatas :

1. Strategi SO (*Strength and Oppurtunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
2. Strategi ST (*Strength and Threats*). Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO (*Weakness and Oppurtunity*). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT (*Weakness and Threats*). Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Cara Menggunakan Analisis SWOT Untuk melakukan Analisis SWOT, kita perlu membuat beberapa pertanyaan dan menjawabnya sendiri seperti contoh-contoh berikut ini :

➤ Strength (Kekuatan)

1. Kelebihan apa yang dimiliki oleh organisasi ?
2. Apa yang membuat organisasi lebih baik dari organisasi lainnya?
3. Keunikan apa yang dimiliki oleh organisasi ?
4. Apa yang menyebabkan kita mendapatkan penjualan ?
5. Apa yang dilihat atau dirasakan oleh konsumen kita sebagai suatu kelebihan ?

➤ Weakness (Kelemahan)

1. Apa yang dapat ditingkatkan dalam organisasi ?
2. Apa yang harus dihindari oleh organisasi ?
3. Faktorapa yang menyebabkan kehilangan penjualan ?

4. Apa yang dilihat atau dirasakan oleh konsumen kita sebagai suatu kelemahan organisasi kita ?
 5. Apa yang dilakukan oleh pesaing sehingga mereka dapat lebih baik dari organisasi kita ?
- Opportunities (Peluang)
1. Kesempatan apa yang dapat kita lihat ?
 2. Perkembangan tren apa yang sejalan dengan organisasi kita ?
 3. Threats (Ancaman)
 4. Hambatan apa yang kita hadapi sekarang ?
 5. Apa yang dilakukan oleh pesaing organisasi ?
 6. Perkembangan Teknologi apa yang menyebabkan ancaman bagi organisasi?
 7. Adakah perubahan peraturan pemerintah yang akan mengancam perkembangan organisasi?

D. Kesimpulan

1. Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.
2. Faktor-faktor analisis SWOT ada empat yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*).
3. Analisis SWOT dipakai untuk: menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi, menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga, menganalisis kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal Perusahaan.
4. Analisis SWOT dalam program lembaga pendidikan misalnya dapat dilakukan dengan melakukan matrik

SWOT, matrik ini terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam penyelenggaraan program sekolah atau kursus, untuk memperoleh mutu pendidikan dapat dilakukan strategi SO (mengggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (mengggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).

5. Analisis SWOT sangat penting perannya dalam meningkatkan kualitas manajemen suatu perusahaan atau lembaga yang lainnya karena analisis dan gambaran yang diberikan merupakan tolak ukur dalam mengembangkan lembaga lebih lanjut. Setelah analisis, perlu dirumuskan visi, misi, tujuan, dan program kerja yang lebih konkret untuk memperbaiki program sebelumnya.

VII. TUJUAN DAN PROSES MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategi memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilkau organisasi.

Manajemen strategi berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategi adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategi. Manajemen strategi disaat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Rencana strategis oraganisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

Lingkungan dunia yang mengalami perubahan seperti adanya globalisasi, kontrol masyarakat, perkembangan teknologi, memberikan dampak bagi perkembangan suatu negara maupun bisnis. Kontrol masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan maupun perusahaan, sehingga pemerintah maupun pemimpin perusahaan tidak dapat membuat kebijakan yang mengabaikan kepentingan masyarakat. Oleh sebab itu dlaam menjalankan kegiatannya perlu adanya keselarasan antara kompetensi yang dimiliki perusahaan maupun pemerintah dengan lingkungan yang ada di luar organisasi (perusahaan dan pemerintah)

Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan strategi, batas-batas negara diabaikan. Untuk mengetahui dan menghargai dunia dari perspektif orang lain telah menjadi masalah hidup atau mati untuk bisnis. Dengan demikian perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada disekitar sehingga perlu adanya manajemen strategi. Menopang manajemen strategi tergantung pada manajer mendapat pengertian mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan di seluruh dunia. Harga dan mutu dari produk dan jasa perusahaan harus dapat bersaing di seluruh dunia, bukan hanya di pasar lokal.

Persaingan yang memunculkan daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar, kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk. Produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik.

A. Tujuan Manajemen Strategi

Setelah mengetahui pengertian manajemen strategis, tentunya kita juga harus mengetahui apa tujuannya. Seperti namanya, dalam manajemen strategis seorang manajer bertugas untuk menyusun serangkaian strategi perusahaan dan biasanya lebih dikaitkan dengan pemasaran. Manajer menyusun, mengatur, mengimplementasi dan juga mengevaluasi strategi-strategi yang sudah disepakati dengan

tujuan untuk mencapai target. Berikut tujuan utama manajemen strategis:

1. *Memberikan arah dalam mencapai tujuan*

Sebagai yang sudah di singgung dalam pengertian manajemen organisasi di atas bahwa manajer berperan untuk mengarahkan semua pihak dalam hal ini sumber daya perusahaan untuk melakukan kegiatan yang mengarah pada tujuan perusahaan. Arah kegiatan yang jelas harus menjadi landasan untuk mengendalikan dan mengevaluasi keberhasilan.

2. *Menjaga kepentingan berbagai pihak*

Manajer dalam menyusun strategi dengan mempertemukan kebutuhan masing-masing pihak seperti supplier karyawan, pemegang saham, perbankan dan juga masyarakat secara luas. Komponen tersebut berperan dalam berhasil atau tidaknya kebijakan yang dibuat.

3. *Mengantisipasi setiap perubahan secara merata*

Dengan adanya manajemen strategi memungkinkan para eksekutif untuk mengantisipasi perubahan serta menyiapkan pedoman untuk pengendalian. Tujuannya untuk memperluas kerangka pikir secara prospektif.

4. *Berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi*

Manajer strategi bertanggung jawab tidak hanya untuk mengkonsentrasikan kemampuan di atas kepentingan efisiensi melainkan juga memiliki perhatian yang serius terhadap sumber daya untuk bekerja keras dengan melakukan pekerjaan secara efektif.

Pada pelaksanaannya tujuan manajemen strategis adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengimplemmentasikan dan melakukan evaluasi strategi yang telah dipilih secara efektif dan efisien.
- 2) Bertujuan untuk mengevaluasi kinerja, meninjau, mengkaji ulang, melakukan koreksi dan penyesuaian jika diemukan penyimpangan dalam implemetasi strategi.
- 3) Untuk membuat strategi baru yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- 4) Bertujuan untuk meninjau ulang kekuatan dan kelemahan oraganisasi, melihat peluang dan ancaman dalam bisnis.
- 5) Agar organisasi dapat berinovasi atas produk atau layanan sehingga bisa terus diterima oleh konsumen.

B. Proses Manajemen Strategi

Proses diartikan sebagai suatu arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi, arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan, tentang operasi dan lingkungan bisnis. Memandanga manajemen strategi sebagai sebuah proses mengandung beberapa implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. Kedua, bahwa perumusan dan implementasi strategi terjadi secara berurutan, dan ketiga akan diperlukan umpan balik dari pelembagaan, tinjauan ulang, dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini. Gordon E. Greenley menyatakan proses manajemen strategi terdiri dari empat tahap utama:

1. Analysing the environment

2. *Planning direction*
3. *Planning strategy*
4. *Implementing strategy*

Menurut Jauch dan Gleuck, proses manajemen strategi adalah adalah cara atau jalan dimana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Beberapa tahapan penting yang dirumuskan, yaitu :

1. Menetapkan misi dan tujuan perusahaan
2. Meneliti ancaman dan peluang
3. Meneliti kekuatan dan kelemahan
4. Mempertimbangkan alternative strategi
5. Memilih startegi
6. Implementasi strategi
7. Evaluasi strategi

Sementara itu proses manajemen strategi menurut Pearch dan Robinson, mengandung delapan tugas penting yaitu

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan, filosofi, dan tujuan.
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun factor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayang dengan lingkungan ekstern.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki denga mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang akan mencapai pilihan yang paling dikendaki.

7. Mengimplementasikan pilihan strategic dengan mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian anatar tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
8. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Disisi lain proses manajemen strategi dapat dilihat dari langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengamatan lingkungan

Pengamatan lingkungan meliputi analisis lingkungan eksternal maupun internal. Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk memperoleh informasi mengenai peluang dan ancaman. Peluang adalah kondisi yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan dengan kekuatan yang kita miliki. Sedangkan ancaman adalah kondisi eksternal yang dapat mempersulit tercapainya tujuan strategis perusahaan. Pengamatan ini dapat dilakuakn dengan membuat matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*).

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan adalah kondisi internal, sumber daya perusahaan, yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman. Kelemahan adalah kondisi internal perusahaan yang dapat mempersulit untuk kita dapat memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman. Pengamatan ini dilakukan dengan membuat Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*).

2. Perumusan strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kelemahan dan

kekuatan perusahaan. Perumusan strategi merupakan tahap awal yang dilakukan pada proses manajemen strategi, yang meliputi:

- Pengembangan visi dan misi
- Identifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman
- Menganalisa kekuatan dan kelemahan internal
- Merumuskan tujuan jangka panjang
- Menghasilkan strategi alternative, dan
- Memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan

Lebih lanjut mengenai perencanaan strategi adalah

a) Menganalisa lingkungan eksternal

Hal yang dapat dilakukan seperti mengidentifikasi arah trend (lingkungan sosial budaya, sosial ekonomi, teknologi, politik) yang dapat/ akan mempengaruhi dimasa yang akan datang, lebih lanjut seperti analisis pasar, competitor, komunitas, supplier, kebijakan makro dan mikro pemerintah.

b) Menganalisa lingkungan internal

Hal yang dapat dianalisa seperti kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, asset penunjang aktivitas, situasi lingkungan kerja dan kapabilitas lainnya.

c) Memformulasikan strategi

Melalui analisa peluang sekaligus ancaman dari lingkungan berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai proses perencanaan jangka panjang yang efektif dan efisien.

- Visi dan Misi, menentukan visi dan misi jangka pendek dan panjang perusahaan.

- Tujuan dan arah strategi perusahaan, dalam menyusun tujuan tersebut harus diperhatikan baik dari sisi waktu, kualitas, dan kuantitas.

3. Implementasi strategi

Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung udaya, struktur organisasi yang efektif, menagtur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan anggran, mengembangkan system informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja oraganisasi.

a) Strategi Korporasi

- Membangun citra merk (*brand image*) perusahaan akan menjadi peluang bisnis yang dapat menjadi pendapatan (*revenue*) bagi perseroan.
- Pengembangan usaha melalui kerja sama dengan mitra strategis.
- Strategi memperluas jaringan pendanaan melalui penciptaan prospek usaha yang menarik investor.

b) Startegi bisnis

- Penerapan transaksi perusahaan dengan sistem administrasi yang akuntabel dan aman.
- Menghasilkan produktifitas yang optimal.
- Pengembangan teknologi tepat guna melalui terciptanya system yang efektif bagi perusahaan.
- Memfasilitas komunikasi bisnis yang transparan dapat memberikan nilai tambah dan manfaat bagi setiap pelaku atau anggota.

c) Strategi operasional/ kegiatan usaha

1) Kegiatan operasional

- Pengembangan standarisasi proses produksi secara produktif, efisien dan efektif.

- Perencanaan produksi yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan.
- Melakukan pemantauan dan menciptakan stabilitas harga.
- Pengembangan teknologi pengolahan secara kualitas dan kuantitas yang berkesinambungan dan dapat diserap konsumen dengan baik.
- System distribusi yang tepat waktu dan efisien.
- Perencanaan produksi yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan.
- Kualitas dan kuantitas produk yang sesuai kebutuhan konsumen.
- Pengembangan komunitas yang loyal dan professional sesuai dengan fungsi dan peranannya.
- Menjalin kemitraan bersama masyarakat sekitar dalam pengaplikasian CSR (Corporate Social Responsibility).

2) Bidang administrasi dan keuangan

- Memfasilitasi seluruh pendanaan yang diperlukan pada kegiatan perusahaan.
- Mengambarkan seluruh aktivitas usaha dengan memberikan informasi laporan keuangan terkini kepada seluruh stakeholder.
- Menciptakan cadangan dana untuk pengembangan usaha.
- System administrasi yang efisien dan efektif, murah dan dapat dipertanggungjawabkan.
- Menciptakan ketersediaan dana yang akan digunakan oleh perusahaan dengan memperluas sumber pendanaan baik dari Bank dan atau investor.

- System keuangan yang efisien. Efektif, bersih, dan transparan.
 - Menciptakan skema-skema keuangan yang tepat baik itu modal kerja ataupun investasi yang diperlukan.
 - Memberikan keuntungan yang optimal bagi setiap stakeholder.
- 3) Bidang SDM dan Organisasi
- Ketersediaan SDM yang professional dan berkualitas.
 - Menciptakan struktur organisasi yang mampu mendukung seluruh fungsi kinerja perusahaan dan tidak terbatas dalam pengembangan usahanya.
 - Melatih mengembangkan mitra-mitra professional untuk mendukung setiap aktivitas perusahaan.
 - Mengembangkan kemampuan perusahaan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan melakukan pendidikan atau pelatihan yang berkesinambungan.
 - Menciptakan system promosi dan mutasi yang sesuai dengan keahlian dan orang yang tepat pada bidangnya.
4. Evaluasi dan pengendalian
- Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang memonitori aktivitas-aktivitas yang telah dilakukn oleh perusahaan dan selanjutnya membandingkan anatar kinerja sesungguhnya dengan kinerja yang diinginkan. Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi strategi dalam perusahaan.
- a) Pengkajian ulang atas landasan yang mendasari startegi perusahaan.

Langkah ini dapat dilakukan dengan mengembangkan revisi Matriks AFE dan Matriks IFE. Revisi Matriks EFE mengindikasikan seberapa efektif strategi suatu perusahaan merespons sebagai peluang dan ancaman utama. Sedangkan Revisi Matriks IFE berfokus pada perubahan-perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, litbang, dan system informasi manajemen organisasi.

b) Pengukuran kinerja organisasi

Aktivitas ini mencakup perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, evaluasi kinerja individual, dan pengamatan kemajuan yang telah dibuat ke arah pencapaian tujuan yang tersurat.

c) Pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana

Aktivitas ini membutuhkan perubahan untuk secara menyeluruh memosisikan ulang perusahaan demi masa depan. Mengambil tindakan korektif tidak selalu bahwa strategi yang ada saat ini ditinggalkan atau bahkan strategi baru harus dirumuskan.

Tindakan korektif harus membawa organisasi ke posisi yang lebih baik untuk memanfaatkan kekuatan internal, mengambil keuntungan dari peluang eksternal utama; menghindari, mengurangi, atau menangkalkan ancaman eksternal; dan memperbaiki kelemahan internal.

C. Kesimpulan

Strategi pada hakikatnya merupakan rencana tindakan yang bersifat umum, berjangka panjang (berorientasi ke masa depan), dan cakupannya luas. Oleh karena itu, strategi biasanya dirumuskan dalam kalimat yang kandungan maknanya sangat umum dan tidak merujuk pada tindakan spesifik atau rinci. Namun demikian, dalam manajemen strategi tidak berarti bahwa tindakan rinci dan spesifik. Yang biasanya dirumuskan dalam suatu program kerja tidak harus disusun. Sebaliknya, program-program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam tujuan dan proses manajemen strategi dan bahkan garis dapat dirumuskan atau diidentifikasi ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai, seringkali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

VIII. MANAJEMEN STRATEGI DALAM BIDANG PEMASARAN DAN KEUANGAN

Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis disaat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

Lingkungan dunia yang mengalami perubahan seperti adanya globalisasi, kontrol masyarakat, perkembangan teknologi, memberikan dampak bagi perkembangan suatu negara maupun bisnis. Kontrol masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan maupun perusahaan, sehingga pemerintah maupun pemimpin perusahaan tidak dapat membuat kebijakan yang mengabaikan kepentingan masyarakat. Oleh sebab itu dalam menjalankan kegiatannya perlu adanya keselarasan antara kompetensi yang dimiliki perusahaan maupun pemerintah dengan lingkungan yang ada di luar organisasi (perusahaan dan pemerintah).

Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan strategis, batas-batas negara diabaikan. Untuk mengetahui dan menghargai dunia dari perspektif orang lain telah menjadi masalah hidup atau mati untuk bisnis. Dengan demikian perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan

yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada disekitar sehingga perlunya adanya manajemen strategi. Menopang manajemen strategis tergantung pada manajer mendapat pengertian mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan diseluruh dunia. Harga dan mutu dari produk dan jasa perusahaan harus dapat bersaing di seluruh dunia, bukan hanya di pasar lokal.

Persaingan yang memunculkan daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan *benchmarking*), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik.

Dalam keseharian, kita mengenal istilah pemasaran dan penjualan yang terkadang pengertiannya dianggap sama. Padahal kedua istilah tersebut berbeda dari sisi orientasi dan konsep yang digunakan. Penjualan berorientasi pada produk yang telah ada dan berusaha agar barang tersebut dapat terjual sebanyak mungkin. Terkadang penjual memanfaatkan ketidak tahuan pembeli dengan bujuk rayu, manipulasi kualitas, bersumpah palsu untuk membujuk dan meyakinkan pembeli. Semuanya demi memperoleh keuntungan yang setinggi-tingginya. Penjual terpuaskan akan tetapi pembeli seketika mengetahui bahwa kualitas barang tidak seperti yang disampaikan penjual, maka akan dapat dipastikan pembeli tidak akan membeli kembali dan memberi tahu pihak lain agar tidak membeli di tempat dimana dia merasa tertipu.

Sedangkan pemasaran berpangkal pada kebutuhan pembeli yang belum terpenuhi dalam hal produk, kualitas, harga, kemudahan mendapat spare part dan sebagainya. Produk bukan satu-satunya penjamin kepuasan konsumen, akan tetapi ada beberapa variable lain yang sangat mempengaruhi kepuasan konsumen yakni harga produk, lokasi, distribusi dan sebagainya. Apabila konsumen merasa puas, maka ia akan kembali dan tetap bertahan dengan produk kita dan memberitahu kepada pihak lain untuk membeli dari kita.

Keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan sasaran perusahaan sangat di pengaruhi oleh kemampuan perusahaan memasarkan produknya. Tujuan perusahaan untuk dapat menjamin kelangsungan hidupnya, berkembang dan mampu bersaing, hanya mungkin apabila perusahaan dapat menjual produknya dengan harga yang menguntungkan pada tingkat kuantitas yang diharapkan serta mampu mengatasi tantangan dari para pesaing dalam pemasaran. Untuk ini dibutuhkan orang-orang yang dinamis yang mempunyai kreatifitas, inisiatif dan ulet untuk memimpin kegiatan bidang pemasaran agar perusahaan berhasil.

Untuk itu kita harus mampu untuk menyusun strategi pemasaran yang komprehensif, sehingga upaya pemasaran yang kita lakukan bisa optimal. Untuk itu kita akan mengkaji lebih jauh mengenai pemasaran itu sendiri, khususnya tentang perencanaan strategis dan proses pemasaran.

A. Pengertian Manajemen Strategi dalam Bidang Pemasaran dan Keuangan

Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*) adalah proses mengembangkan dan mempertahankan kecocokan strategis antara tujuan dan kemampuan perusahaan serta

peluang pemasaran yang sedang berubah. perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berdasarkan beberapa pengertian diatas kita dapat mengambil kesimpulan bahwa perencanaan strartegis adalah adalah menemukan cara agar perusahaan dapat menggunakan kemampuannya dengan cara terbaik untuk mengambil keuntungan dari peluang yang berubah.

Manajemen strategis berfokus kepada proses penetapan tujuan sebuah organisasi, membuat dan mengembangkan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Penerapan strategi yang baik dan tepat sasaran sangat dibutuhkan untuk kegiatan apapun, terutama dalam menjalankan bisnis. Strategi yang tepat dan disusun secara terorganisir akan membuat sebuah organisasi dapat lebih mudah melaksanakan misi untuk mencapai tujuan.

Setelah mengetahui pengertian manajemen strategis, tentunya kita juga harus mengetahui apa tujuannya. Seperti namanya, dalam manajemen startegis seorang manajer bertugas untuk menyusun serangkaian strategi perusahaan dan biasanya lebih dikaitkan dengan pemasaran. Manajer menyusun, mengatur, mengimplementasi dan juga mengevaluasi strategi-strategi yang sudah disepakati dengan tujuan untuk mencapai target.

Berikut 4 tujuan utama manajemen startegis dalam bisnis:

1. Memberikan Arah dalam Mencapai Tujuan

Seperti yang sudah disinggung dalam pengertian manajemen organisasi diatas bahwa manajer berperan untuk mengarahkan semua pihak dalam hal ini sumber daya perusahaan untuk melakukan kegiatan yang mengarah pada tujuan perusahaan. Arah kegiatan yang jelas harus menjadi landasan untuk mengendalikan dan mengevaluasi keberhasilan.

2. Menjaga Kepentingan Berbagai Pihak

Manajer dalam menyusun strategi dengan mempertemukan kebutuhan masing-masing pihak seperti *supplier*, karyawan, pemegang saham, perbankan dan juga masyarakat secara luas. Komponen tersebut berperan dalam berhasil atau tidaknya kebijakan yang dibuat.

3. Mengantisipasi Setiap Perubahan Secara Merata

Dengan adanya manajemen strategis memungkinkan para eksekutif untuk mengantisipasi perubahan serta menyiapkan pedoman untuk pengendalian. Tujuannya untuk memperluas kerangka berpikir secara perspektif.

4. Berkaitan Dengan Efektivitas dan Efisiensi

Manajer strategi bertanggung jawab tidak hanya untuk mengkonsentrasikan kemampuan diatas kepentingan efisiensi melainkan juga memiliki perhatian yang serius terhadap sumber daya untuk bekerja keras dengan melakukan pekerjaan secara efektif.

Pada pelaksanaannya tujuan manajemen strategis adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengimplementasikan dan melakukan evaluasi strategi yang telah dipilih secara efektif dan efisien
- b. Bertujuan untuk mengevaluasi kinerja, meninjau, mengkaji ulang, melakukan koreksi dan

penyesuaian jika ditemukan penyimpangan dalam implementasi strategi

- c. Untuk membuat strategi baru yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal
- d. Bertujuan untuk meninjau ulang kekuatan dan kelemahan organisasi, melihat peluang dan ancaman dalam bisnis
- e. Agar organisasi dapat berinovasi atas produk atau layanan sehingga bisa terus diterima oleh konsumen.

Sekarang kita suda paham tentang pengertian manajemen strategi dan pentingnya strategi dalam menjalankan suatu bisnis. Akan tetapi, kita belum memiliki jurus yang ampuh dalam menyusun strategi bisnis yang baik. Berikut ini adalah bagaimana cara menyusun strategi bisnis yang efektif:

1. Berpikir Kritis

Seseorang yang berfikir kritis akan lebih mudah dalam mengetahui masalah-masalah yang ada saat ini. Dengan mengetahui suatu masalah, seseorang nantinya akan berusaha mencari jalan keluar. Nah, dalam menjalankan strategi yang baik, seseorang perlu berfikir kritis untuk dapat mengidentifikasi masalah yang terjadi dalam lingkup internal maupun eksternal sehingga akan mengurangi resiko kegagalan dalam bisnis

2. Berpikir Kreatif

Dalam melakoni usaha bisnis, kita dituntut untuk berfikir kreatif terutama dalam menentukan jenis produk atau barang yang akan diproduksi. Keunggulan suatu produk atau jasa serta kebutuhannya dalam kehidupan masyarakat akan membantu menarik minat mereka untuk menggunakannya.

3. Berani Mengambil Resiko

Bisnis adalah dunia yang keras, penuh liku dan tidak ada yang berjalan mulus. Untuk memulai suatu bisnis dibutuhkan orang-orang yang berani mengambil resiko. Orang yang ragu akan mengalami kesulitan bahkan untuk memulai sekalipun. Akan tetapi, pada pelaksanaannya seseorang yang berani mengambil resiko juga perlu bekerja keras agar usaha yang dijalankan berbuah manis.

4. Berpikir Terbuka dan Oportunis

Berpikir terbuka sangat penting dalam bisnis, terutama melihat bisnis Anda dalam sudut pandang yang berbeda untuk memunculkan ide baru. Orang yang berfikir terbuka akan lebih mudah bankit dan membangun terhadap kritik dari orang lain. Seseorang yang oportunis akan lebih mudah dalam mencari dan memanfaatkan peluang yang ada.

5. Menjadi Orisinil

Ciptakan produk yang dapat menjadi ciki khas dari usaha yang Anda geluti tanpa perlu menjiplak orang lain, karena itulah yang membedakan produk Anda dari produk lain di mata konsumen.

B. Langkah-langkah Perencanaan Strategis

Di dalam menjalankan perusahaan terdapat langkah-langkah strategis, yaitu:

1. Mendefinisikan Visi dan Misi Perusahaan

Pengertian misi adalah apa yang harus dilakukan suatu organisasi atau perusahaan agar berhasil, misi dapat menentukan bisnis apa yang akan dijalankan.

Sedangkan pengertian visi adalah cara pandang jauh ke depan, ke mana organisasi atau perusahaan harus

dibawa, agar organisasi tersebut dapat eksis. Visi dapat menentukan akan menjadi apa bisnis yang dijalankan.

Misi memiliki beberapa persyaratan, yaitu :

- a. *Tidak terlalu sempit atau terlalu luas.* Ukuran tidak sempit dan luas menunjukkan lingkup atau bidang yang terkait dengan kegiatan perusahaan.
- b. *Realistik.* Realistik menunjukkan kompetensi perusahaan untuk mencapai misi yang telah dinyatakan, apakah sesuatu yang dapat dicapai atau tidak.
- c. *Spesifik.* Spesifik menunjukkan bahwa perusahaan berbeda dengan perusahaan lainnya, walaupun menghasilkan produk yang penggunaannya sama.
- d. *Memotivasi.* Bagaimanapun misi harus memotivasi seluruh karyawan ataupun staf untuk bekerja lebih baik guna dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

Contoh pernyataan visi dan misi :

Bank Muamalat Indonesia

Visi : Menjadi Bank Syari'ah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar rasional.

Misi : Menjadi role model Lembaga Keuangan Syari'ah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada *stakeholder*.

2. Menentukan Tujuan dan Sasaran Perusahaan

Tujuan perusahaan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan oleh perusahaan dalam jangka panjang. Pengertian Sasaran adalah hasil- hasil yang ingin dicapai dalam jangka pendek. Jadi, tujuan dan sasaran dalam perusahaan saling berkaitan dan saling

berkesinambungan, perusahaan pun harus berusaha keras dalam mencapainya.

3. Merancang Portofolio Bisnis

Portofolio Bisnis (Business Portofolio) adalah kumpulan bisnis dan produk yang membentuk Perusahaan. Portofolio bisnis yang baik adalah yang paling cocok dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan terhadap peluang dalam lingkungan.

4. Merencanakan strategi fungsional

Departemen Fungsional: pemasaran, keuangan, akunting, SDM, manufaktur. Peran pemasaran dalam perencanaan strategik:

- a. Pemasaran menyediakan falsafah sebagai pedoman, yaitu konsep pemasaran
- b. Pemasaran menyediakan input bagi pembuat rencana strategik dan membantu mengenali peluang pasar yang menarik dan menilai potensi perusahaan untuk mengambil manfaat dari peluang tadi.

5. Pemasar dan Fungsi Bisnis lain

Pemasar menyatakan perusahaan tidak dapat sukses tanpa pelanggan (menarik dan mempertahankan pelanggan), sehingga semua fungsi dalam perusahaan harus saling mendukung.

C. Pentingnya Pemasaran

Mengapa sebuah proses pemasaran menjadi sesuatu yang sangat penting bagi sebuah kelangsungan usaha bisnis? Berikut ini beberapa alasan penting yang membuat pemasaran menjadi sebuah kebutuhan utama usaha bisnis untuk bisa terus eksis dan berkembang: Pemasaran untuk menginformasikan sebuah produk kepada konsumen

Tanpa adanya proses pemasaran, maka konsumen tidak akan tahu tentang sebuah produk yang anda hasilkan. Pemasaran yang semakin gencar akan membuat semakin banyak orang yang tahu dengan produk usaha bisnis Anda, dan kemungkinan besar ketertarikan para pelanggan akan memperbesar angka penjualan perusahaan Anda. Terlebih jika Anda memiliki sebuah produk yang unik dan memiliki kualitas dan nilai inovatif, maka sangat penting melakukan upaya marketing atau pemasaran yang maksimal.

1. Menjelaskan fungsi, manfaat dan keunggulan sebuah produk usaha atau layanan

Melalui proses marketing, Anda bisa menjelaskan kepada konsumen mengenai fungsi sebuah produk, manfaat, keunggulan, cara penggunaan dan sebagainya yang berkaitan dengan produk. Karena kemungkinan besar konsumen akan tertarik membeli produk atau layanan Anda setelah mendengarkan fungsi, manfaat, keunggulan serta cara penggunaan yang benar dari produk bersangkutan. Di sinilah peran pemasaran itu sangat dirasakan, semakin luas pemasaran yang Anda lakukan, maka akan semakin banyak jumlah konsumen yang mengetahui informasi produk usaha Anda.

2. Menginformasikan sebuah produk atau layanan baru kepada konsumen

Meskipun orang telah cukup mengenal perusahaan anda, pemasaran tetap penting dilakukan apabila anda menghasilkan sebuah produk baru yang dihasilkan perusahaan bisnis anda. Informasi tersebut dilakukan melalui upaya marketing promosi yang terus menerus kepada para konsumen.

Pentingnya sebuah pemasaran di dalam usaha bisnis bahkan bisa menjadi penentu berkembang tidaknya sebuah usaha. Memiliki sumber daya manusia di bidang pemasaran yang handal akan sangat menentukan sebuah keberhasilan

usaha yang anda kelola. Menekankan pada upaya pemasaran akan semakin lengkap jika diimbangi dengan pemaksimalan kualitas produk usaha atau layanan jasa.

D. Fungsi Manajemen Keuangan

Menurut Riyanto (2001), secara umum terdapat dua fungsi manajemen keuangan bagi perusahaan, yaitu:

1. Fungsi Penggunaan atau Pengalokasian Dana, dimana dalam pelaksanaannya manajemen keuangan harus mengambil sebuah keputusan investasi ataupun pemilihan alternatif investasi.
2. Fungsi Perolehan Dana, yang juga sering disebut sebagai fungsi mencari sumber pendanaan, dimana dalam pelaksanaannya manajemen keuangan harus mengambil sebuah keputusan pendanaan atau pemilihan alternatif pendanaan (*financing decision*).

Sedangkan menurut Harjito dan Martono (2010), terdapat tiga fungsi manajemen keuangan, yaitu:

1. Keputusan Investasi (Investment Decision)

Keputusan investasi merupakan keputusan terhadap aktiva apa yang akan dikelola oleh perusahaan. Keputusan investasi ini merupakan keputusan yang paling penting di antara ketiga fungsi lainnya. Hal ini karena keputusan investasi berpengaruh secara langsung terhadap besarnya investasi dan aliran kas perusahaan untuk waktu-waktu yang akan datang. Rentabilitas investasi (*Return On Investment*) merupakan kemampuan perusahaan memperoleh laba yang dihasilkan oleh suatu investasi.

2. Keputusan Pendanaan (Financing Decision)

Keputusan pendanaan menyangkut beberapa hal.

Pertama, keputusan mengenai penetapan sumber dana yang diperlukan untuk membiayai investasi. Sumber dana yang akan digunakan untuk membiayai investasi tersebut dapat berupa utang jangka pendek, utang jangka panjang, dan modal sendiri. Kedua, penetapan perimbangan pembelanjaan yang terbaik atau sering disebut struktur modal yang optimum. Oleh karena itu perlu ditetapkan apakah perusahaan menggunakan sumber modal ekstern yang berasal dari utang dengan menerbitkan obligasi, atau menggunakan modal sendiri dengan menerbitkan nama baru sehingga beban biaya modal yang ditanggung perusahaan minimal.

3. Keputusan Pengelolaan Aset (Asset Managing Decision)

Manajer keuangan bersama manajer-manajer lain di perusahaan bertanggung jawab terhadap berbagai tingkatan operasi dari aset-aset yang ada. Pengalokasian dana yang digunakan untuk pengadaan dan pemanfaatan aset menjadi tanggung jawab manajer keuangan.

E. Kesimpulan

Sejarah manajemen strategi. Anggaran & Kontrol Keuangan (1900 -an), Perencanaan Jangka Pajang (Pasca World War II/1950an) Perencanaan strategik Perusahaan (Mid-1960 an. Manajemen Strategik (1980-an). Untuk merealisasikan suatu perencanaan yang baik perlu adanya dukungan dari aspek-aspek pelaksanaan, pengawasan, struktur organisasi, sistem informasi dan komunikasi, motivasi, iklim kerja, sistem penggajian dan budaya organisasi. Kelemahan perencanaan strategik biasanya bersifat ritual dan mekanis, sifatnya rutin dan sering berpegang pada asumsi-asumsi yang tidak realitis sehingga menyebabkan tidak termonitornya

pelaksanaan dan pengendalian dari rencana-rencana yang telah dibuat.

Sejarah manajemen strategi. Anggaran & Kontrol Keuangan (1900 -an), Perencanaan Jangka Pajang (Pasca World War II/1950an) Perencanaan strategik Perusahaan (Mid-1960 an. Manajemen Strategik (1980-an). Untuk merealisasikan suatu perencanaan yang baik perlu adanya dukungan dari aspek-aspek pelaksanaan, pengawasan, struktur organisasi, sistem informasi dan komunikasi, motivasi, iklim kerja, sistem penggajian dan budaya organisasi. Kelemahan perencanaan strategik biasanya bersifat ritual dan mekanis, sifatnya rutin dan sering berpegang pada asumsi-asumsi yang tidak realitis sehingga menyebabkan tidak termonitornya pelaksanaan dan pengendalian dari rencana-rencana yang telah dibuat.

IX. MANAJEMEN STRATEGI DALAM BIDANG PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Lingkungan dunia yang mengalami perubahan seperti adanya globalisasi, kontrol masyarakat, perkembangan teknologi memberikan dampak bagi perkembangan suatu negara maupun bisnis. Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan strategis. Dengan demikian perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada disekitar sehingga perlu adanya manajemen strategi.

Selain manajemen strategi, hal pendukung yang harus ada demi kelancaran bisnis atau usaha yaitu dengan adanya sistem informasi. Sebagian besar desain sistem informasi saat ini dilakukan oleh para perancang perangkat lunak (*software engineer*) dan programmer yang memfokuskan perhatian dan energi kreatifnya pada mekanisme dari sistem informasi. Programmer berfikir bagaimana menulis program secara efisien dan elegan serta memaksimalkan kinerja serta kemudahan perawatan. Pada banyak kasus, kegunaan dan manfaat sistem informasi sering tidak dipertimbangkan pada tahapan disain. Pendekatan seperti ini sering kali menghasilkan sistem informasi yang tak dapat memberikan informasi yang handal pada pengguna. Di samping itu, sistem seperti ini dapat menghasilkan informasi yang dapat disalah tafsirkan. Dengan mempertimbangkan strategi untuk memasuki abad informasi dan usaha menghindari hasil yang tak diinginkan.

Untuk itu dalam sebuah perusahaan terdiri dari beberapa sistem informasi, salah satunya yang akan dibahas adalah sistem informasi manajemen. Sistem tersebut akan membantu menyediakan informasi yang diperlukan perusahaan. Strategi

itulah yang kemudian dimiliki perusahaan dalam menghasilkan informasi yang lebih efektif dan efisien.

➤ **Pentingnya Manajemen Strategi dalam Bidang Penelitian**

Dalam penelitian manajemen strategi juga sangat diperlukan karena untuk mengetahui dan mencapai tujuan yang kita inginkan perlu adanya strategi yang tepat agar diselesaikan dengan tepat waktu. Sebagai contoh apabila kita ingin meneliti tentu kita akan pikirkan apa dan dimana bagusnya kita meneliti serta menentukan apa metode, jenis penelitian yang akan dipakai, sampai dengan membuat proposal kegiatan penelitian, nah semua itu termasuk strategi kita dalam melakukan sebuah penelitian.

➤ **Peranan Fungsi Sistem Informasi Manajemen pada Organisasi Bisnis**

Kebutuhan akan pengambilan sebuah keputusan yang cepat dan akurat, pesaing yang ketat, serta pertumbuhan dunia usaha menuntut dukungan penggunaan teknologi mutakhir yang kuat dan handal. Dalam konteks ini keberhasilan organisasi akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam mendapatkan teknologi informasi secara optimal. Berikut terdapat fungsi SIM pada organisasi bisnis:

a. Mendukung Operasi Bisnis.

Mulai dari akuntansi sampai dengan penelusuran pesanan pelanggan, sistem informasi menyediakan dukungan bagi manajemen dalam operasi/kegiatan bisnis sehari-hari. Ketika tanggapan/respon yang cepat menjadi penting, maka kemampuan Sistem Informasi untuk dapat mengumpulkan dan mengintegrasikan

informasi keberbagai fungsi bisnis menjadi kritis/penting.

b. Mendukung Pengambilan Keputusan Managerial.

Sistem informasi dapat mengkombinasikan informasi untuk membantu manager menjalankan menjalankan bisnis dengan lebih baik, informasi yang sama dapat membantu para manajer mengidentifikasi kecenderungan dan untuk mengevaluasi hasil dari keputusan sebelumnya. Sistem Informasi akan membantu para manajer membuat keputusan yang lebih baik, dan lebih cepat.

c. Mendukung Keunggulan Strategis.

Sistem informasi yang dirancang untuk membantu pencapaian sasaran strategis perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing di pasar.

A. Tahap-tahap Pengembangan Sistem

1. Tahap Perencanaan

Tahap ini merupakan suatu rangkaian kegiatan sejak ide pertama yang melatar belakangi pelaksanaan pengembangan sistem tersebut dilontarkan. Dalam tahap perencanaan pengembangan sistem harus mendapatkan perhatian yang sama besarnya dengan merencanakan proyek-proyek besar lainnya, seperti perencanaan pengadaan perangkat jaringan teknologi informasi (TI), rencana membangun gedung kantor 15 tingkat.

Keuntungan-keuntungan yang diperoleh jika proyek pengembangan sistem informasi direncanakan secara matang, mencakup

a. Ruang lingkup proyek dapat ditentukan secara jelas dan tegas. Unit organisasi, kegiatan ataupun

sistem yang mana yang akan dilibatkan dalam pengembangan ini? unit mana yang tidak dilibatkan? Informasi ini memberikan perkiraan awal besarnya sumber daya yang diperlukan.

- b. Dapat mengidentifikasi wilayah/area permasalahan potensial. Perencanaan akan menunjukkan hal-hal yang mungkin bisa terjadi suatu kesalahan, sehingga hal-hal demikian dapat dicegah sejak awal.
- c. Dapat mengatur urutan kegiatan. Banyak sekali tugas-tugas terpisah dan harus berjalan secara bersamaan/paralel yang diperlukan untuk pengembangan sistem. Tugas-tugas ini diatur dalam urutan logis berdasarkan prioritas informasi dan kebutuhan untuk efisiensi.
- d. Tersedianya sarana pengendalian. Tingkat pengukuran kinerja harus dipertegas sejak awal.

2. Tahap Analisis

Ada dua aspek yang menjadi fokus tahap ini, yaitu aspek bisnis atau manajemen dan aspek teknologi. Analisis aspek bisnis mempelajari karakteristik organisasi yang bersangkutan. Tujuan dilakukannya langkah ini adalah untuk mengetahui posisi atau peranan teknologi informasi yang paling sesuai dan relevan di organisasi dan mempelajari fungsi-fungsi manajemen dan aspek-aspek bisnis terkait yang akan berpengaruh atau memiliki dampak tertentu terhadap proses desain, konstruksi, dan implementasi.

Selama tahap analisis, sistem analisis terus bekerjasama dengan manajer, dan komite pengarah

SIM terlibat dalam titik-titik yang penting mencakup kegiatan sebagai berikut:

- a. Menetapkan rencana penelitian system
- b. Mengorganisasikan tim proyek
- c. Mendefinisikan kebutuhan informasi
- d. Mendefinisikan kriteria kinerja system
- e. Menyiapkan usulan rancangan system
- f. Menyetujui atau menolak rancangan proyek pengembangan system

Keluaran dari proses analisis di kedua aspek ini adalah masalah-masalah penting yang harus segera ditangani, analisis penyebab dan dampak permasalahan bagi organisasi, beberapa kemungkinan skenario pemecahan masalah dengan kemungkinan dan dampak risiko serta potensinya, dan pilihan alternatif solusi yang direkomendasikan.

3. Tahap Perancangan/Desain

Pada tahap ini, tim teknologi informasi bekerja sama dengan tim bisnis atau manajemen melakukan perancangan komponen-komponen sistem terkait. Tim teknologi informasi akan melakukan perancangan teknis dari teknologi informasi yang akan dibangun, seperti system basis data, jaringan komputer, teknik koversi data, metode migrasi sistem, dan sebagainya. Sementara itu, secara paralel dan bersama-sama tim bisnis atau manajemen, dan tim teknologi informasi akan melakukan perancangan terhadap komponen-komponen organisasi yang terkait, seperti: yang akan berpengaruh atau memiliki dampak tertentu terhadap proses desain, konstruksi, dan implementasi.

4. Tahap Pembangunan Fisik/Konstruksi

Berdasarkan desain yang telah dibuat, konstruksi atau pengembangan sistem yang sesungguhnya (secara fisik) dibangun. Tim teknis merupakan tulang punggung pelaksanaan tahap ini, mengingat semua hal yang bersifat konseptual harus diwujudkan dalam suatu konstruksi teknologi informasi dalam skala yang lebih detail.

Dari semua tahapan yang ada, tahap konstruksi inilah yang biasanya paling banyak melibatkan sumber daya terbesar, terutama dalam hal penggunaan SDM, biaya, dan waktu. Pengendalian terhadap manajemen proyek pada tahap konstruksi harus diperketat agar penggunaan sumber daya dapat efektif dan efisien. Bagaimanapun, hal ini akan berdampak terhadap keberhasilan proyek sistem informasi yang diselesaikan secara tepat waktu. Akhir dari tahap konstruksi biasanya berupa uji coba atas sistem informasi yang baru dikembangkan.

5. Tahap Implementasi

Tahap implementasi merupakan tahap yang paling kritis karena untuk pertama kalinya sistem informasi akan dipergunakan di dalam organisasi. Ada berbagai pendekatan untuk implementasi sistem yang baru didesain. Pekerjaan utama dalam implementasi sistem biasanya mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Merencanakan waktu yang tepat untuk implementasi
- b. Mengumumkan rencana implementasi
- c. Mendapatkan sumberdaya perangkat keras dan lunak
- d. Menyiapkan database
- e. Menyiapkan fasilitas fisik

- f. Memberikan pelatihan dan workshop
- g. Menyiapkan saat yang tepat untuk cutover (peralihan sistem)
- h. Penggunaan sistem baru

Pemberian pelatihan (*training*) harus diberikan kepada semua pihak yang terlibat sebelum tahap implementasi dimulai. Selain untuk mengurangi risiko kegagalan, pemberian pelatihan juga berguna untuk menanamkan rasa memiliki terhadap sistem baru yang akan diterapkan. Dengan cara ini, seluruh jajaran pengguna akan dengan mudah menerima sistem tersebut dan memeliharanya dengan baik di masa-masa mendatang.

6. Tahap Pasca Implementasi

Pengembangan sistem informasi biasanya diakhiri setelah tahap implementasi dilakukan. Namun, ada satu tahapan lagi yang harus dijaga dan diperhatikan oleh manajemen, yaitu tahap pasca implementasi. Kegiatan yang dilakukan ditahap pasca implementasi adalah bagaimana pemeliharaan sistem akan dikelola. Seperti halnya sumber daya yang lain, sistem informasi akan mengalami perkembangan dikemudian hari. Hal-hal seperti modifikasi sistem, berpedoman ke sistem lain, perubahan hak akses sistem, penanganan terhadap fasilitas pada sistem yang rusak, merupakan contoh dari kasus-kasus yang biasanya timbul dalam pemeliharaan sistem. Disinilah diperlukan dokumentasi yang memadai dan pemindahan pengetahuan dari pihak penyusun sistem kepengguna untuk menjamin terkelolanya dengan baik proses-proses pemeliharaan sistem. Dari perspektif manajemen, tahap pasca implementasi adalah berupa

suatu aktivitas di mana harus ada personil atau divisi yang dapat melakukan perubahan atau modifikasi terhadap sistem informasi sejalan dengan perubahan kebutuhan bisnis yang dinamis.

B. Pemecahan Masalah Pada Sistem Informasi Manajemen

Pemecahan Masalah merupakan suatu aktivitas untuk menyelesaikan masalah. Sedangkan masalah adalah suatu kondisi yang merugikan atau memiliki potensi merugikan bagi sebuah perusahaan atau yang menguntungkan atau memiliki potensi untuk menghasilkan keuntungan. Adapun Tahap Pemecahan Masalah meliputi :

1. Aktivitas Intelijen
2. Aktivitas Perancangan
3. Aktivitas Pemilihan
4. Aktivitas Peninjauan

Aktivitas Pemecahan Masalah sangat erat kaitannya dengan Pengambilan Keputusan. Pengambilan Keputusan adalah suatu kegiatan untuk menyelesaikan masalah yang dipilih untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

C. Solusi Dalam Usaha Pemecahan Masalah

Pentingnya pemecahan masalah bukan didasarkan pada jumlah waktu yang dihabiskan tetapi pada konsekuensinya. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Pengambilan keputusan adalah tindakan memilih strategi/ aksi yang diyakini manajer akan memberikan solusi terbaik atas masalah tersebut. Salah satunya kunci pemecahan masalah adalah mengidentifikasi berbagai alternatif keputusan.

Setelah masalah didefinisikan, manajer mengidentifikasi berbagai solusi alternatif, mengevaluasinya, memilih dan

menerapkan satu yang tampaknya terbaik, dan membuat tindak lanjut untuk memastikan bahwa solusi itu efektif.

a. Mengidentifikasi berbagai alternatif solusi

Manajer mengidentifikasi bermacam-macam cara untuk memecahkan permasalahan yang sama. Hal ini lebih mudah bagi manajer berpengalaman, yang dapat menerapkan solusi-solusi yang telah berhasil dimasa lalu, tetapi kreatifitas dan intuisi juga berperan penting. Sebagai contoh bagaimana berbagai solusi diidentifikasi, anggaplah permasalahannya adalah komputer yang tidak dapat menangani volume aktivitas perusahaan yang semakin meningkat. Ada 3 solusi alternatif:

- a) Menambah lebih banyak peralatan pada komputer yang ada untuk meningkatkan kapasitas dan kecepatannya.
- b) Menggantikan komputer yang ada dengan komputer yang lebih besar. Mengganti komputer yang ada dengan jaringan komputer lokal (local area network) dari komputer-komputer yang lebih kecil.
- c) Mengevaluasi berbagai alternatif solusi

Setelah mengevaluasi berbagai alternatif, selanjutnya perlu memilih satu alternatif yang tampak terbaik. Henry Mintzberg, seorang ahli teori manajemen, mengidentifikasi 3 cara yang manajer lakukan dalam memilih alternatif terbaik, yaitu:

b. Analisis

Suatu evaluasi sistematis atas pilihan-pilihan, mempertimbangkan konsekuensi pilihan tersebut pada tujuan organisasi. Contohnya para anggota sesi JAD(joint application design atau rancangan aplikasi bersama) memutuskan

pendekatan yang akan diambil dalam menerapkan sistem informasi eksekutif.

c. Penilaian

Proses mental dari seorang manajer. Misalnya manajer perusahaan manufaktur menerapkan penalaran dan intuisi dalam mengevaluasi taat letak pabrik baru yang diusulkan oleh model matematika.

d. Tawar menawar

Negoisasi antara beberapa manajer. Contohnya adalah perundingan diantara para anggota komite eksekutif mengenai sistem informasi fungsional yang mana akan diterapkan.

e. Menerapkan Solusi

Masalah tidak terpecahkan hanya dengan memilih solusi terbaik. Solusi itu perlu diterapkan peralatan komputer juga harus dipasang. Membuat tindak lanjut untuk memastikan bahwa solusi itu efektif, Manajer harus tetap mengatasi situasi untuk memastikan bahwa solusi mencapai kinerja yang direncanakan. Jika solusi kurang dari yang diharapkan, tahap-tahap pemecahan masalah perlu ditelusuri ulang untuk menentukan apa yang salah lalu dicoba sekali lagi, proses ini diulangi hingga manajer puas bahwa masalah tersebut telah terpecahkan.

D. Contoh Masalah dalam Perusahaan dan Analisisnya

Masalah yang terjadi pada PT Bima Nusantara antara lain:

1. Langgan mengeluh.
2. Banyak piutan tidak tertagih.
3. Pengendalian manajemen kurang efektif

Dari subyek-subyek masalah terjadi, analisis sistem harus dapat mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan penyebab terjadinya masalah-masalah ini.

1. Masalah yang terjadi adalah langganan mengeluh, dapat diidentifikasi yang menyebabkan masalah ini adalah karena 2 hal, yaitu:
 - a. Pelayanan yang kurang baik pada pelanggan.
 - b. Barang yang dikirim sering tidak sesuai.
2. Masalah yang terjadi adalah banyak piutang tidak tertagih. Masalah ini dapat diidentifikasi karena beberapa sebab, yaitu:
 - a. Evaluasi pemberian kredit yang kurang benar
 - b. Penagihan piutang yang kurang efektif
3. Masalah yang terjadi adalah pengendalian manajemen kurang efektif. Masalah ini dapat diidentifikasi karena disebabkan oleh kurang tersedianya laporan yang berkualitas.

E. Kesimpulan

Manajemen strategik perlu diterapkan dalam sebuah organisasi untuk memperkuat sistem internal dan eksternal organisasi dikarenakan manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamis yang berlangsung terus menerus dalam suatu organisasi karena sekolah dihadapi oleh dinamika lingkungan internal dan eksternal. Merancang strategi yang baik maka diperlukan tahapan atau proses yang harus dilalui, Adapun tahapannya sebagai berikut:

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

Dalam penelitian manajemen strategi juga sangat diperlukan karena untuk mengetahui dan mencapai tujuan yang kita inginkan perlu adanya strategi yang tepat agar diselesaikan dengan tepat waktu.

Kebutuhan akan pengambilan sebuah keputusan yang cepat dan akurat, pesaing yang ketat, serta pertumbuhan dunia usaha menuntut dukungan penggunaan teknologi mutakhir yang kuat dan handal. hingga diperlukan Sistem Informasi Manajemen (SIM).

X. STRATEGI DALAM MELIHAT PELUANG USAHA

Munculnya persaingan dalam berwirausaha merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dengan adanya persaingan, maka wirausahawan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik yang berasal dari luar maupun dari dalam perusahaan yang akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kelangsungan hidup usaha. Untuk itu setiap wirausaha dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi dipasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen, serta berbagai perubahan yang ada di lingkungan bisnis sehingga mampu bersaing dengan dunia bisnis lainnya dan berupaya untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang diiniliki. Dengan demikian para wirausaha dituntut untuk meinilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Dengan adanya tekanan persaingan begitu ketat, baik secara langsung atau tidak langsung sangat mempengaruhi kinerja organisasi bisnis baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan siklus produk. Pada saat kondisi seperti itulah sangat diperlukan strategi yang tepat dalam mengambil keputusan maupun langkah-langkah tertentu untuk mempertahankan usahanya tersebut. Strategi bersaing juga diperlukan teknik atau cara-cara yang akan dilakukan untuk pengembangan usaha.

Didalam berwirausaha juga ada beberapa aspek yang menentukan berhasil tidaknya suatu usaha yang dijalankan. Diantaranya aspek modal, pengelolaan maupun pemasaran. Modal bisa didapat dari berbagai cara inisialnya dengan modal yang kita punya sendiri ataupun dengan pinjaman. Oleh karena itu dibutuhkan juga suatu keinitraan atau hubungan sosial yang

baik dalam berwirausaha. Karena terkadang dalam berwirausaha kita tidak dapat memulainya sendiri baik karena kekurangan uang, sumber daya, maupun kreatifitas.

A. Pengertian Strategi, Bisnis dan Peluang Usaha atau Bisnis

1. Pengertian Strategi

Strategi menurut beberapa tokoh, yaitu :

a. Alfred Chandler (1962) *strategy and structure*

“merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu dalam berbisnis”.

b. Robert D buzzel & Bradley T Gale (1987)

“strategi adalah kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan oleh manajemen yang mempunyai dampak yang besar pada kinerja keuangan. Kebijakan dan keputusan ini biasanya melibatkan komitmen sumber daya yang penting dan tidak dapat diganti dengan mudah”.

c. Kenneth Andrew (1971) konsep *strategi kooperatif*

“strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau yang akan dianut oleh perusahaan dan jenis atau akan menjadi apa perusahaan ini”.

2. Pengertian Bisnis

Bisnis adalah suatu organisasi yang menyediakan barang atau jasa yang bertujuan mendapatkan keuntungan. Menurut Hughes dan Kapoor menyatakan bahwa: “bisnis adalah suatu kegiatan usaha yang

terorganisir untuk menghasilkan dan menjual barang atau jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan hidup”.

3. Pengertian Peluang Usaha atau Bisnis

Peluang usaha atau bisnis adalah suatu momentum atau kesempatan yang pasti bisa didapatkan seseorang atau lebih dengan mengandalkan potensi diri yang ada dengan memanfaatkan paradigma waktu demi ketenagakerjaan yang positif.

B. Strategi Mencari Peluang Usaha atau Bisnis

1. Startegi mencari peluang usaha

Berikut adalah cara mencari peluang yang tepat serta tips yang dapat membantu kita dalam berbisnis:

a. Kenali diri, bakat dan minat

Memulai bisnis bukanlah hal yang mudah, karena itu akan sangat membantu bila anda lebih dulu mengenali kekuatan yang anda miliki. Bakat apa yang anda miliki ? apakah minat anda ? dua hal ini membantu anda untuk menyaring berbagai peluang yang ada sehingga anda dapat memilih peluang yang sesuai untuk diri anda. Karena itu, ambillah waktu untuk lebih dulu mengenali diri. Ada baiknya juga anda meminta pendapat dari orang-orang yang dekat dengan anda sehingga anda memperoleh perspektif yang lebih kaya.

b. Perhatikan usaha-usaha yang ada di lingkungan sekitar

Untuk memulai mencari peluang, tidak perlu jauh-jauh. Anda dapat memulai dengan melihat lingkungan anda sendiri. Usaha-usaha apa sajakah yang ada di lingkungan anda ? usaha manakah yang

berkembang dengan baik dan manakah yang tidak ? dengan mengenali usaha yang sudah ada, anda dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang karakteristik lingkungan anda. Anda juga melihat berbagai pilihan jenis usaha yang ada. Mungkin ada yang cocok untuk dijadikan bisnis.

c. Perhatikan kebutuhan masyarakat

Mungkin anda pernah memperhatikan seseorang (atau diri anda sendiri) mengeluh tentang suatu hal. Keluhan-keluhan semacam ini merupakan indikasi bahwa ada kebutuhan yang belum terpenuhi. Apakah anda dapat menawarkan solusi yang lebih baik ? jika jawabannya adalah ya, ada kemungkinan hal itu merupakan peluang usaha yang baik bagi anda.

d. Bacalah makalah dan buku bisnis

Jangan membatasi diri hanya dengan apa yang ada di lingkungan anda. Jangkauilah lebih jauh dengan membaca majalah-majalah dan buku bisnis. Seringkali anda dapat memperoleh ide yang menarik dengan cara itu. Mungkin ada suatu jenis usaha yang telah berhasil diterapkan di tempat lain namun belum ada di lingkungan anda. Mungkin juga anda melihat ada trend baru yang sedang berkembang. Jika anda jeli, sangat mungkin anda memperoleh peluang usaha sampingan yang baik dan menjanjikan.

2. Beberapa sumber peluang usaha

a. Buku daftar telepon

Biasa juga disebut buku kuning yang memuat daftar produk atau jasa yang berhubungan dengan usaha kecil. Misalnya anda berminat dengan perkebunan, maka anda akan mendapatkan semua klasifikasi yang berhubungan dengan berkebun seperti

jenis bunga, arsitek penataan kebun, obat-obatan untuk tanaman,dll. Buat daftar mana saja yang anda sukai.

b. Koran dan majalah

Anda dapat berlangganan koran atau tabloid yang sering menginformasikan berbagai ide dan peluang usaha, dan juga iklan-iklan yang menawarkan kerjasama,dll. Jika anda membacanya, pikirkanlah peluang bisnis yang ada atau kecenderungan usaha yang mungkin dapat anda kembangkan lagi.

c. Hobi dan bepergian

Kapan saja anda bepergian lihat sekeliling anda. Toko-toko pakaian, makanan, kerajinan, mebel dan lain sebagainya. Jika anda menemui sesuatu yang menarik, cobalah anda tanya dan berdiskusi dengan pemilik usaha tersebut. Darimana produknya disuplai, apa usahanya cukup maju, apakah barang yang anda lihat banyak peminat atau tidak,dll. Teknik bertanya terserah anda, apa pura-pura membeli, menawar, memuji keindahannya, komentar “kok pelanggannya banyak” dan lain sebagainya.

d. Pengalaman

Calon wirausaha yang memiliki pengalaman di bidang usaha yang akan digeluti akan lebih memahami peluang dan kendala dari usahanya.

e. Kunjungi toko buku

Toko buku selain tempat untuk membeli buku bacaan atau keperluan sekolah. Namun banyak juga toko buku yang menjual buku berbagai ide usaha. Coba anda lihat-lihat atau minta katalog buku. Mungkin saja ada buku yang memberi ide usaha untuk anda lakukan. Untuk mudahnya agar tidak

semua buku anda borong, sebaiknya catat saja dahulu judul-judul yang memberikan ide usaha kepada anda. Jika anda sudah menyeleksi dan mempunyai beberapa pilihan yang paling mendekati keinginan anda, barulah dibeli.

f. Teman atau kenalan

Bersilaturahmi kepada teman-teman adalah pekerjaan yang baik dan dianjurkan dalam islam. Beritahu mereka tentang minat anda mencari produk atau usaha tertentu. Tanyakan pada mereka apa yang mereka lakukan. Kalau mereka bergelut dalam dunia bisnis, tanyakan bagaimana kondisi terakhir dunia perbisnisan, tanyakan bagaimana mereka memulai bisnis, bagaimana rencana masa depan, bagaimana mereka menilai kebutuhan pasar. Jika usaha yang anda minati ada diantara mereka, cobalah dekati mereka lebih dalam, misalnya ajak mereka makan siang atau malam, bertamu kerumahnya, berkunjung ketempat usahanya, dll.

g. Internet

Internet sebagai jendela dunia merupakan media yang efektif bagi calon wirausaha untuk memperoleh informasi peluang dan jenis usaha yang akan ditekuni. Dengan hanya menggunakan engine seperti www.google.com calon wirausaha dapat dengan mudah, cepat dan lengkap memperoleh informasi yang dibutuhkan.

h. Biografi dan kisah sukses pengusaha

Isi biografi dan kisah sukses pengusaha mengemukakan jenis usaha, kiat-kiat membuka usaha, kendala yang dihadapi dan perjalanan

pengusaha meraih sukses dapat menjadi inspirasi calon wirausaha dalam memulai bisnis.

i. Seminar atau pelatihan

Manfaat yang diperoleh calon wirausaha dengan mengikuti seminar atau pelatihan tidak hanya informasi peluang usaha, tetapi juga pengetahuan praktis yang lebih mendalam, sharing pengalaman dan pengetahuan antara sesama peserta atau pelatih serta kemungkinan terjalinnya kerjasama lebih jauh.

3. Kriteria memilih peluang usaha

Jika sudah mempunyai daftar peluang usaha yang sudah anda survey dengan baik, maka sudah waktunya untuk menentukan pilihan usaha apa yang akan anda lakukan. Sebelum anda menentukan peluang usaha apa, maka cobalah beberapa kriteria analisis ini disimak dahulu untuk memudahkan peluang usaha mana yang akan anda pilih:

a. Analisa modal

Berapa besar modal yang diperlukan untuk bisnis tersebut. Berapa modal yang anda miliki. Kalau masih kurang, adakah modal lain.

b. Analisa penghasilan

Berapa besar keuntungan yang bisa diperoleh dari usaha tersebut. Berapa besar kebutuhan hidup anda. Kalau masih kurang, masih bisakah cari tambahan lain.

c. Analisa sektor usaha

Apakah sektor ini merupakan salah satu keinginan anda. Beri urutan, dimana usaha yang paling anda minati diurutkan atas.

d. Analisa jam kerja

Apakah usaha ini akan menyita habis waktu anda dan keluarga anda. Atau waktunya normal (jam 08:00 s/d

17:00), atau waktunya bisa anda atur sendiri. Tujuh hari atau lima hari, seminggu atau terserah anda untuk mengaturnya berapa hari perminggu.

e. Analisa prospek

Pelajari keadaan usaha tersebut saat ini dan masa depan. Dari sekian daftar usaha, mana yang paling memberikan prospek baik saat ini maupun masa depan

4. Pemanfaatan peluang usaha secara kreatif dan inovatif

Wirausaha yang kreatif adalah wirausaha yang cepat menangkap peluang yang muncul dari suatu kondisi lingkungan disekitarnya, yang tidak pernah melewatkan waktunya dengan sia-sia. Orang yang kreatif akan memandang barang yang oleh orang kebanyakan dianggap tidak berguna, menjadi sangat berguna dan mempunyai nilai jual. Orang yang kreatif tidak akan ikut dalam deretan panjang pencari kerja, karena dia sendiri yang akan menciptakan lapangan pekerjaan untuk dirinya dan orang lain. Misalnya Memanfaatkan barang bekas, misalnya: Sedotan minuman dibuat bunga, bulu ayam menjadi lukisan Perca menjadi keset. Memanfaatkan barang yang disediakan oleh alam, misalnya: membuat kerajinan dari tanah liat. Memanfaatkan kejadian/peristiwa yang ada, misalnya: berjualan aneka minuman seperti es buah/kelapa, es teler pada waktu misim kemarau, dan sebagainya.

Untuk menggali peluang usaha atau bisnis, setiap orang harus berpikir secara positif dan kreatif, yaitu:

- a. Harus percaya dan yakin bahwa usahanya bisa dilaksanakan
- b. Mau menerima gagasan baru dalam dunia bisnis
- c. Sering bertanya pada diri sendiri
- d. Bersedia mendengarkan saran dari orang lain
- e. Mempunyai etos kerja yang tinggi

f. Pandai dan terampil berkomunikasi

Inovatif adalah suatu temuan baru yang menyebabkan berdaya gunanya suatu produk atau jasa kearah yang lebih produktif. Beberapa faktor yang mendorong untuk melakukan inovasi dalam usaha antara lain keinginan untuk berprestasi, adanya sifat penasaran atau keinginan untuk menanggung resiko, faktor pendidikan, pengalaman dan adanya peluang. Adapun tujuan mengadakan inovasi dalam usaha adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat
- b. Untuk menyesuaikan selera masyarakat
- c. Untuk menyesuaikan perkembangan teknologi
- d. Untuk memuaskan konsumen
- e. Untuk menarik konsumen

C. Penyebab Utama Kegagalan Menangkap Peluang Usaha

1. Penyebab utama seseorang gagal menangkap peluang bisnis

Ada beberapa penyebab utama seseorang gagal menangkap peluang bisnis yang ada, yaitu:

- a. Dalam berusaha sering bersikap bagai buih sabun (semangat diawalnya saja) setelah itu mulai putus asa dan menyerah
- b. Dalam berusaha sering sekedar ikut-ikutan
- c. Kurang dedikasi atau tidak sepenuh hati menekuni bisnis yang sedang dirintis
- d. Perencanaan pengelolaan keuangan yang buruk
- e. Pengalaman manajemen yang minim

- f. Memilih lokasi awal usaha secara asal-asalan
 - g. Mengendalikan bisnis kurang konsisten/tidak teliti
 - h. Manajemen pemasaran dan penagihan yang tidak tegas
 - i. Kurang meyakini bahwa bisnis tersebut akan berhasil
2. Kelemahan yang menyebabkan kegagalan sebuah bisnis
- Kegagalan seseorang dalam berusaha sering kali disebabkan oleh hal-hal yang sepele, beberapa diantaranya:
- a. Kurang bijaksana
Dalam pengelolaan bisnis terutama dalam pengelolaan keuangan, tidak dapat mengelolanya secara bijaksana
 - b. Kurang disiplin
Kurang disiplin dalam waktu, misalnya dalam menanggapi order pelanggan
 - c. Kurang bermutu
Produk atau jasa serta layanan yang diberikan kepada konsumen tidak bermutu
 - d. Kurang rapi
Rapi dalam perencanaan, pengelolaan, pengorganisasian, dan pengelolaan usaha
 - e. Kurang tanggung jawab
Tanggung jawab ini terutama dalam menanggapi keluhan konsumen terhadap produk usaha yang mungkin kurang memuaskan
 - f. Kurang teliti
Kurang teliti dalam pencarian atau pemilihan bahan baku produk, serta kurang teliti dalam pengawasan dan pembukuan usaha
 - g. Kurang serius dalam mengelola usaha
 - h. Kurang jujur
Kurang jujur dengan konsumen, pemasok, ataupun kurang jujur kepada pemangku kepentingan

i. Kurang beriman

Kurang meyakini bahwa bisnis yang sedang dijalani akan berhasil.

D. Strategi Memilih Peluang Usaha

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memilih peluang usaha

1. Pilihlah jenis usaha yang paling anda sukai (bermula adri hobi anda),seperti pendiri bisnis jamu/kosmetika mustika ratu,diawali dengan keterampilan sejak kecil sebagai putri keratin.
2. Sebaiknya jangan memilih bisnis yang terlalu besar walaupun kemampuan keuangan anda mungkin cukup memenuhi.
3. Jangan memilih usaha yang musiman. Lebih baik berusaha/berdagang kecil-kecilan, karena berusaha/berdagang kecil-kecilan akan memiliki peluang untuk berkembang.
4. Bisnis waralaba. Bagi calon wirausahawan yang memiliki modal dapat memilih bisnis wirausaha dengan modal /system waralaba terutama memilih yang telah terbukti sukses dalam jangka panjang dan bahkan tahan terhadap krisis moneter.
5. Memilih usaha tanpa modal (modal ringan).

E. Sifat-Sifat yang Harus Dimiliki oleh Seorang Pedagang / Usahawan atau Pebisnis yang Sukses

1. Berani

Keberanian adalah modal utama dalam berusaha, terutama berani dalam memutuskan untuk mengubah paradigma bahwa setelah selesai kuliah bukan menjadi pegawai/orang gajian, tetapi setelah lulus kuliah akan berani menjadi usahawan/berwirausaha.

2. Jujur

Kejujuran merupakan mata uang yang akan laku dimana-mana, jujur kepada mitra/pemanku kepentingan usaha kita.

3. Tekun

Ketekunan merupakan kesadaran dan sifat penting bagi seorang wirausaha, terutama tetap tekun pada saat bisnis mengalami guncangan.

4. Ulet

Keuletan menjadi modal utama agar tetap tahan banting dan tahan dalam situasi dan kondisi apapun

5. Sabar

Kesabaran sering menjadi penentu dalam keberlanjutan usaha, orang yang tidak sabar sering mendorong untuk berbuat yang tidak jujur kepada mitra usaha dengan tujuan untuk memperoleh pendapatan besar dalam jangka pendek.

6. Tabah

Ketabahan menjadi sangat penting bagi seorang wirausahawan, terutama saat usahanya mengalami pasang surut

7. Positif

Sikap dan berpikir positif akan mendorong dan memacu pengusaha untuk meningkatkan usahanya

F. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Peluang usaha adalah kesempatan atau waktu yang tepat, yang seharusnya diambil atau dimanfaatkan bagi seorang wira usahawan yang mendapatkan keuntungan. Dalam dunia usaha setiap orang (pengusaha) atau orang yang hendak berkecimpung di dunia ini sudah semestinya mengerti dan memperhatikan peluang usaha yang ada disekitar mereka

atau kita. Informasi peluang usaha dapat kita peroleh dari beberapa sumber antara lain : informasi mengenai konsumen, permintaan, penawaran, persaingan serta pengembangan produk dan jasa. Dan sumber – sumber informasi peluang usaha itu harus memenuhi persyaratan antara lain: informasi peluang usaha datanya harus lengkap, informasi peluang usaha datanya harus dapat dipercaya, dan informasi peluang usaha datanya harus berlaku serta menerapkan strategi secara tepat akan berdampak pada kemampuan mereka (wirausaha) untuk bersaing dengan usaha lain serta dapat meningkatkan kemampuan dalam menghadapi persaingan dengan cara mengembangkan inovasi produknya. Dengan terus menjaga dan mengembangkan sumber keunggulan bersaingnya maka kelangsungan usaha tersebut akan tetap terjaga.

Wirausaha yang kreatif adalah wirausaha yang cepat menangkap peluang yang muncul dari suatu kondisi lingkungan disekitarnya, yang tidak pernah melewatkan waktunya dengan sia-sia. Orang yang kreatif akan memandang barang yang oleh orang kebanyakan dianggap tidak berguna, menjadi sangat berguna dan mempunyai nilai jual. Inovatif adalah suatu temuan baru yang menyebabkan berdaya gunanya suatu produk atau jasa kearah yang lebih produktif.

XI. EVALUASI DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN STRATEGI

Suatu strategi dipilih dari sekian banyak alternative yang telah dianalisis dan dipertimbangkan dengan teliti dan matang serta dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Maksudnya adalah agar suatu organisasi berada pada kondisi dan posisi yang efektif dalam upaya mencapai tujuan dan berbagai sasarnya dalam lingkungan eksternal yang sering berubah pada tingkat dan intensitas yang ada kalanya tidak mungkin diperhitungkan sepenuhnya sebelumnya.

Suatu strategi perdefinisi berorientasi pada masa depan. Karena orientasi demikian, pemilihan strategi tertentu pada umumnya didasarkan pada berbagai asumsi dasar yang digunakan para perumus dan penentu strategi itu dengan sepenuhnya menyadari bahwa tidak semua peristiwa dan factor yang berpengaruh pada implementasi strategi dapat diperkirakan dan diperhitungkan dengan tepat.

Telah ditekankan dimuka bahwa efektif tidaknya suatu strategi sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran suatu organisasi, tidak terlihat pada proses perumusan dan penentuannya sebagai akibat analisis strategi yang dilakukan terhadap berbagai alternative yang layak dipertimbangkan, melainkan pada implementasinya.

Namun disisi lain perlu pula digaris bawahi bahwa evaluasi strategi yang telah kita jalankan perlu dilakukan hal tersebut dikarenakan agar kita dapat mengetahui apakah strategi yang kita jalankan berhasil dan dapat berjalan optimal. Selain evaluasi strategi ada juga hal yang harus kita lakukan setelah kita menerapkan strategi selama beberapa periode yaitu pengendalian strategi dimana hal ini dimaksudkan agar strategi yang dijalankan dapat terkendali dan terwujud dengan baik.

A. Evaluasi Strategi

Strategi yang telah dilaksanakan perlu dievaluasi. Evaluasi diperlukan untuk mempelajari strategi tersebut berhasil atau gagal. Proses evaluasi juga bisa dijadikan pembelajaran untuk proses perumusan strategi selanjutnya. Perusahaan biasanya melihat keberhasilan strategi dari beberapa faktor seperti peningkatan penjualan, pendapatan perusahaan atau posisi perusahaan setelah strategi dilaksanakan.

Richard Rumelt memberikan 4 (empat) kriteria dalam mengevaluasi strategi. Keempat kriteria tersebut diantaranya :

1. Konsistensi

Sebuah strategi harusnya konsisten pada kebijakan dan juga tujuan strategi itu sendiri. Permasalahan dalam organisasi kadang dapat menyebabkan terjadinya inkonsistensi. Ada 3 tanda permasalahan organisasi dapat menyebabkan strategi yang tidak konsisten. Ketiga tanda tersebut yaitu :

- a. Jika permasalahan manajerial berlanjut dengan berubahnya personil dan jika mereka bergantung pada dasar isu yang ada bukan pada orangnya.
- b. Jika sukses dari satu organisasi berarti kegagalan dari organisasi lainnya.
- c. Jika permasalahan kebijakan dan isu berlanjut pada resolusi tingkah

2. Kecocokan

Faktor internal dan eksternal perusahaan harus dicocokkan. Sebuah strategi harus dapat merepresentasikan respon adaptif pada lingkungan eksternal serta perubahan yang terjadi.

3. Kemungkinan

Sebuah strategi jangan sampai membuat permasalahan baru yang sulit untuk diselesaikan. Pada evaluasi strategi, penting untuk mengetahui apakah organisasi mempunyai kemampuan, kompetensi, keterampilan, dan bakat yang diperlukan untuk strategi yang diberikan.

4. Keuntungan

Sebuah strategi harus dapat menyediakan pembuatan atau pengaturan dari keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif normalnya merupakan hasil dari 3 hal yaitu sumber daya, skill, dan posisi.

Serupa dengan keempat criteria tersebut, ada pula 4 (empat) tes yang bisa dilakukan untuk mengetahui apakah yang ada dapat diterima. Keempat tes tersebut di antaranya :

- a. Tes Konsistensi Tujuan
- b. Tes Kerangka
- c. Tes Kompetensi
- d. Tes Kemungkinan Dilaksanakan

Evaluasi strategi juga dapat dilaksanakan dengan memperhatikan matrik IFE dan EFE. Faktor internal dan eksternal perusahaan dapat dianalisis kembali setelah proses pelaksanaan strategi. Misalnya jika posisi internal perusahaan tidak eksternal perusahaan sama sekali tidak berubah lebih baik dan tujuan juga tidak tercapai, maka perlu adanya perbaikan strategi. Namun jika posisi perusahaan tidak berubah dan tujuan tercapai maka strategi dapat dilanjutkan. Ada dua teknik evaluasi, yaitu:

1. Audit Manajemen

Audit manajemen didefinisikan sebagai penilaian sistem manajemen perusahaan (audite) untuk menentukan apakah sistem tersebut beroperasi secara efektif, dan untuk memperkirakan resiko apa yang mungkin timbul apabila sistem tersebut tidak beroperasi secara efisien. Dengan demikian, untuk unit organisasi tertentu, seperti departemen penjualan, penilaian atau pemeriksaan manajemen akan terfokus pada bagaimana unit tersebut dikelola. Hasil dari evaluasi ini adalah perbaikan strategi yang akan mengarah pada peningkatan kinerja bisnis dimasa depan.

Pendekatan unit manajemen adalah pada proses menajemennya, khususnya pada prosedur perencanaan, organisasi dan pengendalian aktivitas yang dipilih untuk diaudit. Berikut adalah tahapan audit manajemen:

Penyelidikan yang akan dilakukan, data yang akan diuji, dan teknik yang akan diterapkan akan bervariasi tergantung organisasinya. Tahapan-tahapan kerja dalam mengaudit pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

a. Usulan dan pengenalan

Sebelum fase audit dilakukan, auditor dan manajemen perusahaan sebaiknya dipertemukan dulu untuk menciptakan hubungan baik. Dalam kesempatan itu. Auditor dapat mengetahui tujuan perusahaan secara keseluruhan untuk menilai tiap aktivitas unit atau fungsi dalam organisasi perusahaan.

b. Survei Pendahuluan

Pada fase ini, auditor melakukan penilaian pendahuluan atas efektivitas yang akan dinilai. Hasilnya adalah berupa informasi mengenai fungsional

perusahaan untuk memonitor kinerja perusahaan. Jadi tujuan fase ini adalah untuk memperoleh pandangan umum mengenai fungsional perusahaan dan operasinya serta beberapa petunjuk dari aktivitas khusus yang dapat menjamin dilakukannya penelaahan yang detail selama fase audit.

c. Penelaahan yang lebih rinci

Setelah aktivitas fungsional yang akan diaudit diidentifikasi, selanjutnya ditentukan criteria kinerjanya. Puncak fase ini adalah merumuskan dan mendasain progam kerja yang rinci untuk audit yang lebih mendalam. Progam kerja tersebut termasuk menentukan teknik audit khusus yang akan dipakai.

d. Pengujian detail

Pada fase ini, akan ditentukan kemuktakhiran, kelengkapan, dan akurasi data. Tujuan secara keseluruhan adalah mengidentifisikan area yang akan menjamin perhatian manajemen.

e. Pengembangan dan penelaahan temuan audit

Dalam menilai kinerja operasional, pertama-tama yang perlu dilakukan adalah mendefinisikan standar operasional atau criteria penilaian.

f. Pelaporan

Keberhasilan pemeriksaan manajemen tergantung pada mutu laporan yang dihasilkan. Laporan pemeriksaan manajemen adalah alat formal untuk memberitahukan menejemen puncak tentang temuan auditor yang signifikan serta rekomendasinya.

g. Tindak Lanjut Setelah Audit

Tujuan penelaahan tindak lanjut adalah untuk memastikan bahwa rekomendasi yang dimasukkan dalam laporan audit benar-benar telah dilaksanakan.

Apabila manajemen tidak melakukan tindakan korektif yang dimaksud, carilah penjelasan mengapa manajemen gagal melakukan hal itu.

2. Teknik *Balanceed schorchard*

Teknik *Balanceed schorchard* kini mulai banyak perhatian dari para praktisi bisnis dikarenakan kemajuan teknologi yang sangat pesat. Penekanan pada teknik ini adalah pada perbaikan yang berkesinambungan, bukan hanya sekedar pencapaian suatu tujuan yang sempit. Perbaikan yang berkesinambungan ini sangat penting agar perusahaan dapat bersaing. Didalam teknik ini terdapat beberapa tahapan diantaranya tahapan desain dan implementasi. Yang didalamnya terkandung beberapa tahapan:

a. Tahap penentuan tujuan

Proses yang dilakukan pada tahap ini adalah menentukan apa yang akan diubah, diperhatikan, atau diperbaiki dalam rangka mencapai apa yang telah ditentukan.

b. Tahap menentukan ukuran strategi

Pada tahap ini manajemen perlu menentukan suatu ukuran yang bersifat strategis. Ukuran ini memberikan sinyal lebih awal kepada manajemen dalam menentukan strategi berikutnya.

c. Tahap mengidentifikasi ukuran-ukuran

Setelah menentukan prioritas, manajemen perlu menentukan ukuran-ukuran yang tepat.

d. Tahap memprediksi hasil

Dalam teknik ini tidak hanya mendatangkan perubahan dalam proses bisnis, tetapi juga pada struktur organisasi. Manajemen perlu

mempertimbangkan konsekuensi potensial dari setiap ukuran yang diaplikasikan.

- e. Tahap membangun komitmen
Kesuksesan dalam teknik ini membutuhkan komitmen dan dukungan dari manajemen puncak. Mereka perlu melihat, mendiskusikan dan menggunakannya. Manajemen perlu terinspirasi, bertindak, dan melakukan perubahan.
- f. Tahap perencanaan tahapan berikutnya
Tahap ini menekankan pada penyiapan tahap berikutnya. Secara umum, tahap berikutnya adalah menentukan target ukuran dan mendesain kembali system ini. Hal ini dapat berarti perluasan system atau pengintegrasian ke dalam system insentif formal yang lain.

B. Mengukur Performa Perusahaan

Pada saat evaluasi strategi perlu dilakukan pengukuran performa perusahaan. Langkah-langkah yang bisa dilakukan untuk mengukur performa tersebut antara lain :

1. Menentukan apa yang akan diukur
Hal yang diukur tentunya berkaitan dengan strategi yang telah dilaksanakan. Proses pelaksanaan strategi dan hasilnya harus dapat diukur. Elemen yang penting dalam proses tersebut yang juga harus lebih diperhatikan.
2. Mengembangkan Standar dari Performa
Standart ditetapkan sendiri oleh perusahaan. Biasanya berupa batasan-batasan tertentu yang dapat diterima.
3. Mengukur Performa Sebenarnya
Setelah menentukan standar, selanjutnya mengukur performa perusahaan sebenarnya.
4. Menilai apakah performa sudah sesuai dengan standar

Jika ternyata performa perusahaan sudah sesuai dengan standar, perusahaan dapat berhenti pada proses ini.

5. Melakukan Langkah Koreksi

Langkah koreksi dilakukan jika ternyata hasil yang didapat atau performa perusahaan ternyata masih dibawah standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

C. Proses pengukuran performa

Ada beberapa metode yang bisa dilakukan dalam mengukur performa perusahaan. Dahulu performa perusahaan cukup diukur melalui keuangannya berupa hasil dari ROI atau EPS. Saat ini analisis menyeluruh lebih dianjurkan sehingga performa perusahaan yang dinilai tidak hanya masalah keuangan saja.

D. Strategic Audit

Strategi adalah cara pemimpin bisnis perusahaan merealisasikan filosofinya. Dengan audit strategi, perusahaan menguji asumsi-asumsi yang dibutuhkan untuk bersaing didalam pasar. Kemampuan daya saing dan sumberdaya merupakan unsur yang pokok dalam evaluasi tersebut.

Proses audit dilakukan untuk mengembangkan benchmarks perusahaan. Proses tersebut melibatkan langkah-langkah berikut :

1. Identifikasi fungsi atau proses, biasanya aktivitas yang dapat memberikan unit bisnis sebuah keunggulan kompetitif maka itu yang harus diaudit.
2. Menentukan pengukuran performa dari fungsi atau proses.
3. Mengevaluasi performa akhir
4. Me-review perusahaan pemerintahan

5. Amati lingkungan eksternal
6. Amati lingkungan internal
7. Analisis strategi menggunakan SWOT
8. Mengevaluasi strategi alternative
9. Evaluasi dan kontrol.

E. Pengendalian Strategi

1. Pengertian pengendalian strategi

Pengendalian (control) adalah pengaturan aktivitas-aktivitas organisasi agar elemen-elemen kinerja yang menjadi target tetap berada pada batas-batas yang dapat diterima. Tanpa pengaturan ini, organisasi tidak memiliki petunjuk tentang seberapa baik kinerja mereka dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Kontrol dapat dikembangkan dengan memfokuskan diri pada *output, behavior*, atau input. Hasil atau output adalah performa perusahaan pada saat strategi telah dilaksanakan. *Behavior* merupakan aktivitas yang menghasilkan performa. Sedangkan input merupakan sumber daya yang digunakan dalam perusahaan.

Ada beberapa panduan yang bisa diikuti untuk mengembangkan pengendalian dalam sebuah organisasi. Panduan tersebut diantaranya;

- a. Pengendalian sebaiknya melibat kancedikit informasi yang diperlukan untuk memberikan gambaran yang dipercaya.
- b. Pengendalian sebaiknya mengawasi hanya aktivitas dan hasil yang berarti.
- c. Pengendalian sebaiknya tepat pada waktunya.
- d. Pengendalian sebaiknya dapat digunakan dalam jangka waktu lama dan jangka pendek.

- e. Pengendalian sebaiknya menunjukkan sesuatu dengan tepat tanpa kecuali.
- f. Pengendalian sebaiknya menggunakan penghargaan daripada hukuman.

2. Tujuan Pengendalian

Tujuan dari pengendalian adalah menyediakan berbagai cara bagi organisasi bagi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan, untuk membatasi akumulasi kesalahan, untuk mengatasi kompleksitas organisasi, dan untuk meminimalisi biaya. Keempat fungsi pengendalian ini penting untuk dibahas secara lebih mendetail.

a. Beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan bergejolak dewasa ini, organisasi harus berhadapan dengan perubahan . seandainya manajer dapat menetapkan tujuan dan meraihnya secara instan, pengendalian tidak akan diperlukan. Tetapi antara saat tujuan dibentuk dengan saat tujuan diraih, banyak kejadian dalam organisasi dan lingkungannya yang dapat menyimpangkan pergerakan kearah tujuan atau bahkan mengubah tujuan itu sendiri. System pengendalian yang terancang baik dapat membantu manajer mengantisipasi, memantau, dan merespon perubahan.

b. Membatasi akumulasi kesalahan

Kesalahan dan kecerobohan kecil biasanya tidak menimbulkan kerusakan serius terhadap kesehatan keuangan sebuah organisasi. Namun dari waktu kewaktu kesalahan-kesalahan bisa terakumulasi dan menjadi sangat serius.

c. Mengatasi kompleksitas organisasi

Jika perusahaan hanya membeli satu bahan baku, membuat satu produk, memiliki desain organisasi yang sederhana, dan menikmati permintaan yang konstan atas produk-produknya, para manajernya dapat menegakkan pengendalian dengan system yang minim dan sederhana. Tetapi sebuah perusahaan yang memproduksi banyak produk dengan memakai banyak bahan baku dan memiliki area pasar yang luas, desain organisasi yang rumit, serta memiliki banyak pesaing memerlukan system yang canggih untuk menegakkan pengendalian yang memadai.

d. Meminimasi biaya

Jika dipraktekan secara efektif, pengendalian juga bisa membantu pengendalian biaya dan meningkatkan output.

3. Tipe-tipe pengendalian

Sedangkan tipe pengendalian sendiri dibagi menjadi beberapa bagian yaitu area-area pengendalian, level-level pengendalian. Penjelasan lebih lanjut akan dibahas pada bahasan berikut :

a. Area-area pengendalian

Pengendalian dapat berfokus pada area manapun dalam organisasi. Sebagian besar organisasi mendefinisikan area-area pengendalian berbasis empat tipe sumberdaya dasar yang mereka gunakan, yaitu: sumberdaya fisik, sumberdaya manusia, sumberdaya informasi, dan sumberdaya keuangan(modal).

- Pengendalian atas sumberdaya fisik meliputi manajemen persediaan (menciptakan level

persediaan yang optimal tidak terlalu rendah dan tidak terlalu besar),

- Pengendalian kualitas (menjaga kualitas output pada level tertentu), dan pengendalian peralatan (menyediakan fasilitas-fasilitas dan mesin-mesin yang dibutuhkan). Kualitas dalam perusahaan harus dapat diperbaiki secara terus menerus. Persaingan yang ada akan mendorong perusahaan dalam melakukan pengendalian kualitas. Pengendalian kualitas berfokus pada kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus terhadap produk dan jasa, dan lain-lain.

Didalam manajemen kualitas dikenal istilah TQM atau Tool Quality Management. Di dalam TQM terdapat 10 elemen yang harus diperhatikan dalam pengendalian mutu. Elemen tersebut di antaranya :

- a. Mendefinisikan kualitas berdasarkan pelanggan atas produk atau jasa.
- b. Mengembangkan orientasi pelanggan
- c. Fokus pada proses bisnis perusahaan
- d. Mengembangkan kerja sama dengan pemasok dan pelanggan.
- e. Mengambil tindakan preventif.
- f. Mengambil sikap bebas dari kesalahan.
- g. Melihat fakta bukan opini
- h. Mendorong pimpinan dan bawahan untuk berpartisipasi
- i. Menciptakan keterlibatan semua pihak dalam organisasi untuk memuaskan konsumen
- j. Perbaiki kualitas secara berkelanjutan.

- Pengendalian sumberdaya manusia diantaranya adalah seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kerja, serta kompensasi.
- Pengendalian atas sumberdaya informasi mencakup peramalan penjualan dan pemasaran, analisis lingkungan, relasi public, prnjadwalan produksi, serta peramalan ekonomi.
- Pengendalian keuangan melibatkan pengelolaan hutang organisasi agar tidak berlebihan, memastikan bahwa organisasi selalu memiliki cukup kas ditangan untuk membayar kewajiban-kewajibannya dan pada saas yang sama tidak menempatkan terlalu banyak kas dalam rekening tak berbunga, serta memastikan bahwa piutang ditagih dan dibayar sesuai tepat waktu.

b. Level-level pengendalian

Selain dapat dipisahkan menurut area, pengendalian juga dapat dipisah-pisahkan menurut level dalam organisasi.

1) Pengendalian operasional

Berfokus pada proses-proses yang digunakan organisasi untuk merubah sumberdaya menjadi produk atau jasa (pengontrolan kualitas adalah salah satu tipe pengontrolan operasi). Operasional merupakan aktivitas yang terjadi dalam memproduksi barang atau jasa dalam perusahaan. Pengendalian operasional sendiri merupakan Janis pengendalian jangka pendek. Pengendalian operasional sendiri terdiri dari 3 hal yaitu:

- a) Anggaran: Anggaran berkaitan dengan keuangan perusahaan. Anggaran digunakan untuk kebutuhan proses operasional. Penggunaan anggaran harus diawasi karena rawan akan terjadinya pelanggaran atau penyimpangan.
- b) Jadwal: Jadwal juga penting dalam sebuah proses operasional perusahaan. Menurut edy (2008 :307) , penjadwalan adalah pengaturan waktu dari suatu kegiatan operasi,yang mencakup kegiatan mengalokasikan fasilitas, peralatan maupun tenaga. Kriteria penjadwalan antara lain :
- Minimasi waktu penyelesaian
 - Maksimasi utilasi
 - Minimal persediaan barang setengah jadi
 - Minimasi waktu tunggu pelanggan

Sistem penjadwalan yang tepat dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia untuk memproduksi barang dan jasa.

- c) Faktor Penentuan Keberhasilan
Faktor penentu keberhasilan yaitu ;
1. Kualitas produk,indikatornya :
 - Data kinerja vs spesifikasi
 - Persentase pengembalian produk
 - Jumlah keluhan pelanggan
 2. Servis pelanggan, indikatornya ;
 - Siklus pengiriman
 - Persentase penyelesaian pengiriman
 - Keterlambatan pengiriman/layanan

3. Moral Karyawan, indikatornya :
- Survei kecendrungan perilaku karyawan
 - Tingkat absensi
 - Trend perputaran tenaga kerja

4. Persaingan ,indikatornya ;

- Jumlah perusahaan yang bersaing langsung
- Jumlah produk baru yang diperkenalkan

2) Pengendalian keuangan

Berfokus pada sumberdaya keuangan organisasi. Pemantauan piutang untuk memastikan konsumen membayar hutang mereka adalah salah satu contoh pengendalian keuangan.

3) Pengendalian struktural

Berupaya memastikan agar elemen-elemen dari struktur organisasi berfungsi sebagaimana semestinya. Pemantauan rasio administrative untuk memastikan biaya staf tidak berlebihan adalah sebuah contoh pengendalian structural.

4) Pengendalian strategic

Berfokus pada seberapa efektif strategi-strategi korporasi, strategi-strategi bisnis, dan strategi-strategi fungsioanal membantu organisasi meraih tujuannya. Sebagai contoh jika sebuah korporasi tidak sukses dalam mengimplementasi strategi diversifikasi, menejer-manajernya perlu mengidentifikasi penyebab kegagalan dan kemudian mengubah strateginya atau memperbaharui upaya implementasi mereka.

Menurut Pierce dan Robinson, pengendalian strategi merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Pengendalian strategi sendiri terdiri dari empat jenis yaitu :

- a) Pengendalian Premis: Strategi biasanya didasari akan premis atau alasan tertentu berupa asumsi atau prediksi.
- b) Pengamatan Strategi: Strategi yang terlaksana perlu dipantau secara luas. Perubahan lingkungan dapat mengubah strategi di masa yang akan datang.
- c) Pengendalian Berupa Pringatan Khusus: Kadang terjadi peristiwa-peristiwa yang mendadak dan tidak diharapkan. Kejadian tersebut memerlukan peringatan khusus.
- d) Pengendalian Atas Implementasi: Manajemen menilai tentang apakah sebuah strategi harus diubah berdasarkan hasil yang telah dicapai.

4. Langkah-langkah dalam proses pengendalian

a. Menetapkan standar

Langkah pertama dalam proses pengendalian adalah penetapan standar. Standar pengendalian (*control standard*) adalah target yang akan menjadi acuan perbandingan untuk kinerja dikemudian hari.

b. Mengukur kinerja

Langkah kedua dalam proses pengendalian adalah mengukur kinerja. Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengendalian efektif, ukuran-

ukuran kinerja harus valid. Angka-angka penjualan harian, mingguan, bulanan mengukur kinerja penjualan, dan kinerja produksi dapat diekspresikan dari segi biaya perunit, kualitas produk, atau volume produksi, kinerja karyawan biasanya diukur berbasis kuantitas dan kualitas output tetapi bagi banyak pekerjaan, mengukur kinerja tidak sesederhana itu.

- c. Membandingkan kinerja dengan standar
Langkah ketiga dalam proses pengendalian adalah membandingkan kinerja actual dengan standar. Kinerja bisa lebih dari, kurang dari atau sama dengan standar. Dalam sejumlah kasus, perbandingan dapat dilakukan dengan mudah. Tujuan dari setiap manajer produksi adalah membuat produk mereka menjadi nomor satu atau nomor dua (berbasis penjualan total) dipasarnya. Karena standar ini jelas dan penjualan total dapat dihitung, relative mudah untuk menentukan apakah standar ini telah tercapai atau belum.
- d. Menentukan kebutuhan akan tindakan korektif
Langkah terakhir dalam proses pengendalian adalah menentukan kebutuhan akan tindakan korektif. Berbagai keputusan yang menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnostis manajer. Setelah membandingkan kinerja actual dengan standar-standar pengendalian, manajer dapat memilih salah satu dari tindakan mempertahankan (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Mempertahankan tepat saat kinerja aktual sesuai

dengan standar, tapi seringkali suatu tindakan harus diambil untuk mengoreksi penyimpangan dari standar.

F. Kesimpulan

Strategi yang dilaksanakan haruslah dievaluasi hasilnya, evaluasi dilakukan untuk mempelajari strategi tersebut berhasil atau tidak. Proses evaluasi juga bisa dijadikan pembelajaran untuk proses perumusan strategi yang akan digunakan selanjutnya. Perusahaan biasanya melihat keberhasilan strategi dari beberapa faktor diantaranya peningkatan penjualan, pendapatan perusahaan, atau posisi perusahaan setelah strategi dilaksanakan.

Sedangkan pengendalian strategi dilaksanakan karena dapat mengontrol dan dapat dikembangkan dengan mengfokuskan diri pada output, behavior atau input. Hasil atau output adalah performa perusahaan pada saat strategi telah dilaksanakan. *Behavior* merupakan aktivitas yang menghasilkan performa. Sedangkan input merupakan sumberdaya yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan sebuah output.

Pengendalian strategi diperlukan untuk menghasilkan umpan balik yang diperlukan. Ada tiga elemen yang perlu diawasi dan control dalam pengendalian strategi. Ketiga elemen tersebut meliputi lingkungan makro, lingkungan industry, dan operasional perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan. 2010. *Manajemen Pemasaran Analisis Untuk Perancangan Strategi Pemasaran*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Ahmad, Muchtar. 2017. “Peran Strategis Manajer Dalam Manajemen SDM”. *Jurnal peranan manajemen dalam perusahaan*.
- Certo, Samuel C. & J. Paul Peter. 1990. *Strategic Manajemen : Focus on Procces*. New York. McGrow-Hill, Inc.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dwi Sulisworo (2009). *Dinamika Persaingan*. <http://blog.uad.ac.id/sulisworo/2009/04/01/dinamika-persaingan/>,
- Entering 21'st Century Global Society. 1998. USA. Adison Wesley-Longman, Inc.
- Griffin. 2002. *Manajemen*, Boston America : Houghton Mifflin Company (diterjemahkan dalam bahasa Indonesia 2003, Jakarta: Erlangga).
- Hadari, Nawawi. 2005. *Manajemen Strategi*. Gadjah Mada Pers : Yogyakarta.
- Hardjito, Dydiet. 2001. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo.

- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen*. Malang: Banyumedia Publishing.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Hunger, David & Thomas L. Wheelen. 1996. *Manajemen Strategic*. Yogyakarta: Andi.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. *Strategic Manajemen : Bisnis Policy*.
- Irani Ulfa dkk. 2014. *Jurnal Administrasi Pendidikan, implementasi manajemen strategik dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada sman 10 fajar harapan*. Vol 4.No. 2. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Jumi. 2017. *Manajemen Strategi*. <http://www.slideshare.net> (di akses 28 September).
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran Edisi Ketiga Belas Jilid 1*. Jakarta : Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajat . 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Muhammad, Suwarsono. 2000. *Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi itu Gampang*. Jakarta: Dunia Cerdas.

- Oxford Pocket Dictionary. *Strategi Bisnis*. Auckland: McGraw Hill Book Company.
- Porter, M.E. 1991. *Strategi Bersaing ; Teknik menganalisis Industri dan pesaing*. Cetakan Keempat. Terjemahan, Penerbit Erlangga. Jakarta Statistik Indonesia. 1999.
- Porter. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Indeks
- Rachbini, Didik J. 2001. *Pembangunan Ekonomi & Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Sandi. 2017. *Pengembangan Sistem Informasi Manajemen*. <http://slideplayer.info> (di akses 28 September).
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Solihin, Ismail. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Styagraha. 1994. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga.
- Sulistiyarningsih Diah. 2018. *Artikel Sistem Informasi Manajemen*. <http://www.academia.edu> (di akses 28 September).
- Suwandiyanto, M. 2010. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Online.
- Umar , Husein. 2001, *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Whellen & Hunger. 2000. *Manajemen strategi*. Andi.

Winardi. 2005. *Pemikiran Sistemik Dalam Bidang Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.