

Lo RHCJ

ISSN 1978-3035

# Jurnal Competitiveness



Volume 2, No. 1, Januari-Juni 2008

Feasibility Of Setting-Up It-Enabled Business  
Process Outsourcing Services To Bridge  
The Digital Divide In The Developing Countries  
>>> Oleh : Julius Jilbert

Analisis Pendekatan Penguatan Modal Usaha Dalam  
Menunjang Kegiatan Perekonomian Masyarakat  
Pesisir Di Kelurahan Benteng Kota Palopo  
Oleh : Suhardi M. Anwar <<<

Knowledge Leader, Lokomotif Organisasi  
Berkas Pengetahuan  
>>> Oleh: Sitti Hasblah

Perubahan Struktur Ekonomi Daerah Sulawesi Selatan  
Bagian Selatan Dalam Kurun Waktu 1995-2005  
Oleh : I Made Benyamin <<<

Implikasi Manajemen Strategi  
Terhadap Pencapaian Tujuan Perusahaan  
>>> Oleh: Abd.Rahman Rahim & Syamsuddin

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prediksi Peringkat  
Obligasi Pada Perusahaan Manufaktur Yang  
Terdaftar Di Bursa Efek Jakarta  
Oleh : Andi Rustam <<<

Analisis Bauran Pemasaran Susu Bubuk Frisian  
Flag Dan Pengaruhnya Terhadap Keputusan  
Pembelian Konsumen Di Kota Makassar  
>>> Oleh: H. Azis Sangkala

Melejitkan Kreativitas Pegawai Sebagai Aset Organisasi  
Oleh : Haedar Akib. <<<

Pengaruh Faktor Eksternal Terhadap Harga Saham  
PT. Bat Indonesia Yang Listing Pada BEJ Jakarta  
>>> Oleh: Abdul Rahman Mus

Peran Bpk Dalam Pelayanan Publik :  
Pemeriksaan Kinerja Dan Keuangan Negara  
Oleh : Muhammad Tahir <<<

Ekonomi Dan Perbankan Syariah Di Indonesia  
Oleh : Amiruddin, K, S.Ag, M.El <<<  
Drs. Andi Budiman., M.Kes. <<<

Konsep Kewirausahaan Yang Dinamis  
Oleh : Agus Salim HR. <<<

Analisis Efektivitas Penyaluran Kredit pada  
PT. BPR Darmandiri Palopo Dalam Pencapaian Profit  
Oleh : Ariati <<<

**Program Magister Manajemen**  
**Universitas Muhammadiyah Makassar**



**SUSUNAN DEWAN REDAKSI  
JURNAL COMPETITIVENESS**

- : Ir. HM. Syaiful Saleh, M.Si. (Ketua BPH Unismuh Makassar)  
 Dr. H. Irwan Akib, M.Pd. (Rektor Unismuh Makassar)  
 Abd. Rahman Rahim, SE, MM. (PR I Unismuh Makassar)  
 Prof. Dr. H. Ide Said DM, M.Pd. (Direktur PPs Unismuh Mks)  
 : Dr. H. Syahrul Saharuddin, MS.  
 : Tanri Abeng, MBA (Komisaris PT. Telkom)  
 Prof. Dr. H. Mansyur Ramli, SE., MS., MBA. (Balitbang DepdiknasRI)  
 Prof. Dr. H. Ide Said DM, M.Pd. (Unismuh Makassar)  
 Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, SE. (Univ. Airlangga Surabaya)  
 Prof. Dr. H.A. Karim Saleh (Univ. Hasanuddin)  
 Prof. Dr. H. Yunus Zein, MA. (Univ. Hasanuddin)  
 Prof. Dr. H. Nurdin Brasit, SE, M Si. (Univ. Hasanuddin)  
 Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid (Univ. Islam Indonesia Yogyakarta)  
 Prof. Dr. H. Syahrir Mallongi, MS. (UMI Makassar)  
 Prof. Dr. H. Kahar Mustari, MS. (Univ. Hasanuddin)  
 Prof. Dr. H. Osman Lewangka, MA. (Univ. Hasanuddin)  
 Prof. Dr. H. Rahman Kadir, MS. (Univ. Hasanuddin)  
 Dr. H. Syahrul Saharuddin, MS. (Unismuh Makassar)  
 Dr. H. Lalu Hendry Yujana, SE.Ak., MM. (Dirjen Pajak-Depkeu RI)  
 Dr. Rakhman Laba, MBA. (Univ. Hasanuddin)  
 Dr. H. Gagaring Pagalung, SE, Ak., M.Si. (Univ. Hasanuddin)  
 Dr. Hj. Indrianty Sudirman, SE, M.Si. (Univ. Hasanuddin)  
 Dr. H. Basri Rizak, MS. (Unismuh Makassar)  
 Dr. Ir. H. Zul Bahren, MM. (Litbang Telkom Divre VII Sulsel)  
 Dr. Enny Rajab, MAB. (Politeknik Makassar)
- : Andi Jam'an, SE, M.Si.  
 : Agus Salim Harrang, SE, MM.  
 Ir. A. Ifayani Haanurat, MM.  
 Muh. Nur Rasyid, SE.  
 Asri Jaya, SE.  
 Samsul Rizal, SE.  
 : Asri Jaya, Muh. Nur, Gafur, Samsul Rizal  
 : Kampus Unismuh Makassar, Jl. St. Alauddin No. 259, Ged.  
 Program Magister Manajemen, Tlp. 0411-5047085, website  
 www.mm-unismuhmakassar.info  
 E-mail: mm\_unismuhmakassar@yahoo.co.id

**DAFTAR ISI**

- Feasibility Of Setting-Up It-Enabled Business Process Outsourcing Services  
 To Bridge The Digital Divide In The Developing Countries, Oleh : Julius Jillbert  
 (Dosen FE-UNHAS serta TA Manajemen Sistem Informasi & Manajemen  
 Operasional PPM-UNHAS Bidang Organisasi)
- Knowledge Leader, Lokomotif Organisasi Berbasis Pengetahuan,  
 Oleh: Sitti Hasbiah (Dosen Fakultas Ekonomi dan Program Pascasarjana  
 Universitas Negeri Makassar)
- Implikasi Manajemen Strategi Terhadap Pencapaian Tujuan Perusahaan,  
 Oleh: Abd. Rahman Rahim & Syamsuddin (Dosen Program Magister  
 Manajemen Unismuh Makassar)
- Analisis Bauran Pemasaran Susu Bubuk Frisian Flag Dan Pengaruhnya  
 Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Di Kota Makassar,  
 Oleh: H. Azis Sangkala (Dosen Program Magister Manajemen Unismuh Makassar)
- Pengaruh Faktor Eksternal Terhadap Harga Saham PT. Bat Indonesia  
 Yang Listing Pada BEJ Jakarta, Oleh: Abdul Rahman Mus (Dosen Program  
 Magister Manajemen Unismuh Makassar)
- Ekonomi Dan Perbankan Syariah Di Indonesia, Oleh : Amiruddin. K dan  
 Andi Budiman (Dosen Universitas Negeri Makassar)
- Analisis Pendekatan Penguatan Modal Usaha Dalam Menunjang Kegiatan  
 Perekonomian Masyarakat Pesisir Di Kelurahan Benteng Kota Palopo,  
 Oleh : Suhardi M. Anwar (Dosen STIE Muhammadiyah Palopo)
- Perubahan Struktur Ekonomi Daerah Sulawesi Selatan Bagian Selatan Dalam  
 Kurun Waktu 1995-2005, Oleh : I Made Benyamin (Dosen Fakultas Ekonomi,  
 Universitas Hasanuddin, Makassar)
- Faktor-faktor Yang Mempengaruh Prediksi Peringkat Obligasi Pada  
 Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Jakarta,  
 Oleh : Andi Rustam (Staf Pengajar STMIK Handayani)
- Melejitkan Kreativitas Pegawai Sebagai Aset Organisasi, Oleh : Haedar Akib  
 (Dosen Program Sarjana dan Pascasarjana Universitas Negeri Makassar)
- Peran BPK Dalam Pelayanan Publik : Pemeriksaan Kinerja Dan Keuangan  
 Negara, Oleh : Muhammad Tahir (Dosen Fisipol Unismuh Makassar)
- Konsen Kewirausahaan Yang Diramis, Oleh : Agus Salim HR.  
 (Dosen Pascasarjana MM Unismuh Makassar)
- Analisis Efektivitas Penyaluran Kredit pada PT. BPR Daramandiri Palopo Dalam  
 Pencapaian Profit, Oleh : Asnati (Dosen STIE Muhammadiyah Palopo)



# IMPLIKASI MANAJEMEN STRATEGI TERHADAP PENCAPAIAN TUJUAN PERUSAHAAN

Oleh: Abd.Rahman Rahim & Syamsuddin\*

## ABSTRACT

The aim of this research was to know the main strategy, business strategy factor influencing the competitive advantage, the process step of strategy management and the implication of strategy management on the achievement of company goal. Method used was the library study on the direct observation towards some company Grand strategy at the company level divided into four types namely diversification strategy, integration strategy, defensive strategy and integration strategy. Business strategy of business unit divided into three parts namely the strategy of cost leadership, differentiation strategy, and focus strategy. The competitive advantage of business in the industry was determined by five factors namely the bargaining position, supplier bargaining position, buyer bargaining position, threat from product substitution, and competition among the company in the industry. The step of strategy management process were strategy formulation, strategy implementation and strategy evaluation. The third process were correlation each other constructing the circle started from the strategy formulation, strategy implementation, strategy evaluation and further back to strategy formulation. The implementation of good strategy management on the company will deliver the company at the high competitive advantage making the company to achieve the goal that is to find profit.

Keywords : Strategy management, process, and company goal

## I. Pendahuluan

Era globalisasi adalah era dimana jurang atau batas pemisah antara yang satu dengan yang lainnya semakin kurang khususnya dalam bidang perdagangan dan industri. Selain itu ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang terus menerus dalam bidang teknologi. Kesemuanya itu menyebabkan lingkungan bisnis menjadi tidakpastian. Supaya perusahaan itu bisa eksist dan berkembang, maka perusahaan tersebut harus menerapkan manajemen strategi.

Tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui strategi utama (grand strategy) bisnis, faktor yang mempengaruhi kekuatan persaingan, tahapan manajemen strategi dan implikasi manajemen strategi pada pencapaian tujuan perusahaan.

Manfaat dari tulisan ini adalah untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

\* Dosen Program Magister Manajemen Unismuh Makassar  
Jurnal Competitiveness Program MM Unismuh Makassar

bagi salah satu bahan rujukan bagi pimpinan perusahaan/instansi dan semua pihak yang terkait dalam rangka menformulasikan strategi, melaksanakan dan mengevaluasi strategi sehingga perusahaan itu bisa unggul dalam persaingan dan mencapai tujuannya.

Metode yang digunakan adalah mempelajari atau mengkaji beberapa buku atau jurnal manajemen strategi dan melakukan pengamatan terhadap beberapa perusahaan yang akan selanjutnya merumuskan manajemen strategi yang dapat berimplikasi pada pencapaian tujuan perusahaan.

## Gambaran Umum Manajemen Strategi

### Sejarah Singkat Munculnya Manajemen Strategi

Pada mulanya Igor Ansoff, yang memperoleh Ph.D. dalam bidang matematika di Universitas Princeton, setelah berkecimpung dalam bidang akademik dan tertarik dengan pemikiran Herbert Drucker dan Alfred Chandler, menggunakan pengalamannya dalam bidang manajemen dan industri untuk meletakkan dasar guna menyusun serta menformulasikan konsepnya di dalam bidang strategi perusahaan, yang mencakup tentang perlunya strategi manajemen memformulasikan tujuan (objective) serta strategi berdasarkan analisis lingkungan dalam lingkungan dimana institusi itu berada.

Apa yang tadinya disebut kebijakan perusahaan (business policy) mulai menjadi perencanaan jangka panjang (long-range planning), strategi korporasi (corporate strategy), kemudian menjadi perencanaan strategik (strategic planning) dan terakhir menjadi manajemen strategik (strategic management). Schendel sama dengan Charles Hofer yang kembali menamai bidang tersebut dengan "Strategic Management" pada tahun 1979. Istilah "kebijakan (policy)" selanjutnya diganti dengan "strategi", yang tadinya hanya merupakan salah satu bahagian dari perencanaan.

### Manajemen Strategi dan Tujuan Perusahaan

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani (the greek) yaitu strategos yang artinya jenderal militer dimana merupakan kombinasi dari kata stratos yang artinya pasukan angkatan bersenjata dan ago dengan arti memimpin (David, 2003). Dengan demikian, strategi bisnis dan militer mempunyai hubungan yang sangat erat dengan asal kata tersebut. Strategi bisnis dan militer mempunyai maksud yang serupa yaitu mencapai comparative advantage. Namun demikian, strategi bisnis menggunakan asumsi yang berbeda dalam menetapkan langkah-langkahnya. Strategi bisnis dicanangkan dengan menggunakan asumsi akan kompetisi yang akan dihadapi, sedangkan strategi militer mengedepankan asumsi akan konflik (Daft, 2006). Menurut Istiono dalam Umar (2001:31) strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Tujuan dari perusahaan cukup banyak seperti memperoleh keuntungan, memberikan pelayanan kepada masyarakat (publik), membuka lapangan kerja, memperoleh keunggulan bersaing dll. Secara umum tujuan utama yang ingin dicapai

Jurnal Competitiveness Program MM Unismuh Makassar



perusahaan adalah memperoleh keuntungan. Jadi seorang pengusaha perusahaan dengan tujuan utama adalah memperoleh keuntungan (profit) namun biasanya juga punya harapan dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk perusahaan negara ada yang mempunyai tujuan utama adalah pelayanan kepada masyarakat (public oriented) namun juga tetap memperoleh keuntungan.

Berpikir secara analisis, strategis dan intuitif dalam bisnis merupakan penting agar bisnis dapat dikelola dengan baik dan sasaran dapat tercapai. Digabungkan antara manajemen dan strategi maka manajemen strategis dapat sebagai seni dan ilmu pengetahuan akan strategi yang menggunakan kompetensi dan acuan untuk menghasilkan keputusan akan strategi dan kebijakan. Untuk lengkapnya, manajemen strategis adalah suatu proses dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi sekumpulan keputusan dan tindakan akan strategi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya (Daft, 2000).

Manajemen strategi ini berkonsentrasi secara intuisi dan analisis pada bagian yang terdapat dalam perusahaan dengan maksud agar kinerja semua terarah kepada suksesnya organisasi. Penyatuan manajemen, pemasaran, keuangan, dan akuntansi, operasi dan produksi, penelitian dan pengembangan, sumber manusia serta sistem informasi manajemen berfokus pada keselarasan strategi kebijakan dengan tujuan organisasi.

### 1.3 Tim Manajemen Strategi

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka dibutuhkan para pemikir yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasi. Manajer orang-orang yang bertanggung jawab atas operasi organisasi dan para karyawan menjalankan operasi organisasi. Dari tingkatan manajemen, manajer tingkat dituntut untuk memiliki keterampilan konseptual yang tinggi. Dengan manajemen strategi ini adalah salah satu tugas yang harus diemban oleh chief officer, presiden perusahaan, ataupun eksekutif direksi.

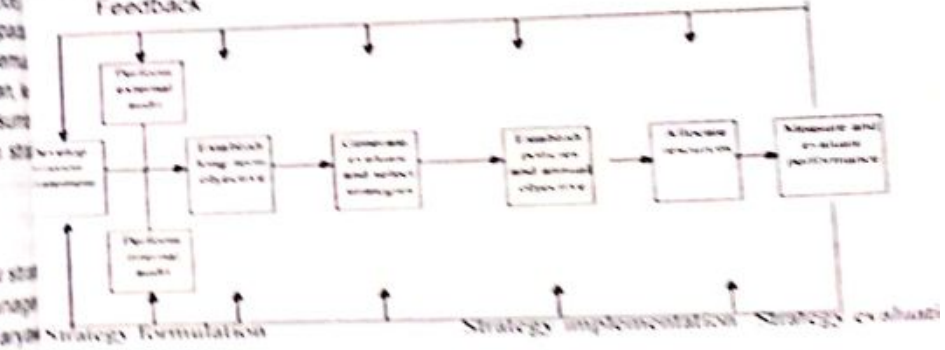
Para pimpinan perusahaan yakni presiden, direktur atau chief executive officer harus secara aktif terlibat dalam penyeleksian pilihan yang sulit dan tukar menukar hal yang menggambarkan dan mendukung strategi. Adapun peran para pemikir adalah memperhatikan trend industri dan kompetisi, membangun model periklanan, analisa, mengevaluasi kinerja divisi dan perusahaan, mengembangkan langkah-langkah dan rencana. Akan tetapi proses manajemen strategi ini sebaiknya juga melibatkan manajer dalam berbagai tingkatan agar para manajer tersebut dapat memahami dan komitmen dalam pelaksanaan. Jadi tim manajemen strategi sebaiknya terdiri beberapa orang yang memiliki kekuasaan (berdasarkan jabatan) dan keterampilan (berdasarkan kompetensi) untuk merumuskan strategi perusahaan.

### 1. Model Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi dapat dilihat sebagai proses yang menyeluruh, sistemik dan berkesinambungan. Pentingnya proses ini dapat diukur secara positif dengan biaya, akurasi, dan suksesnya organisasi. Proses manajemen strategi akan menghasilkan hasil positif jika dalam aplikasinya terdapat formalitas yang mengikat, sistematis dan prosedural yang telah ditetapkan. Formalitas proses manajemen strategi yang biasanya dapat ditemukan pada organisasi yang berskala besar dibandingkan dengan skala kecil.

Terdapat beberapa model manajemen strategi yang telah dikemukakan oleh para ahli manajemen strategi diantaranya model manajemen strategi dari Wheelan-Hunger, Fred R. David dan Arvind Parthak.

Berikut ini salah satu model manajemen strategi yakni model manajemen strategi Fred R. David.



Gambar 1. Model manajemen strategis dan Fred R. David (Umar, 2001:21)

Dalam memutuskan proses manajemen strategi ini, biasanya perusahaan dan organisasi pemerintah mengadakan rapat satu kali setahun yang biasanya diadakan di lokasi pengasingan (retreat) untuk membicarakan dan mengumpulkan informasi tentang visi, misi, peluang dan ancaman bisnis, kekuatan dan kelemahan perusahaan, kebijakan strategi dan kinerja perusahaan. Pada institusi pemerintah seperti Negeri Ungu Flaming biasanya melaksanakan RAK-RDA dalam hal melaksanakan strateginya dilakukan di daerah-daerah yang dianggap penting untuk melaksanakan.

### Tingkatan Strategi

Ditinjau dan tingkatannya, biasanya organisasi mengembangkan strategi



at tingkatan yang berbeda dalam organisasi yaitu tingkat perusahaan (corporate level), tingkat bisnis (business level), tingkat fungsional (functional level) dan tingkat operasional (operating level). Tingkatan strategi ini saling berkaitan satu sama lain, hierarki strategi tingkat perusahaan akan berpengaruh besar jika didukung oleh strategi tingkat bisnis dan saling melengkapi satu sama lain (Thomson, 2004).

Empat tingkatan strategi tersebut biasanya terdapat pada perusahaan berskala besar, karena perusahaan skala besar memiliki beberapa business unit. Sedangkan pada perusahaan berskala kecil biasanya hanya memiliki satu tingkatan strategi yaitu tingkat perusahaan, tingkat fungsional dan tingkat operasional. Adapun uraian tingkatan strategi tersebut akan dibahas pada uraian berikut ini.

### 2. Strategi Pada Tingkat Perusahaan (Corporate level strategy)

Strategi pada tingkat perusahaan akan menentukan bisnis apa saja yang akan dimasuki dan strategi yang cocok dengan bisnis baru tersebut. Strategi ini menentukan posisi yang kompetitif dan bagaimana sumber daya akan dialokasikan untuk bisnis-bisnis yang ada pada perusahaan. Pada tingkat ini, strategi akan dikembangkan oleh manajemen tingkat atas yang dibantu oleh staf perencanaan.

### 2. Strategi Pada Tingkat Bisnis (Business level strategy)

Strategi pada tingkat bisnis lebih difokuskan pada pencapaian tujuan pada bisnis (unit usaha) dalam perusahaan. Tingkatan strategi ini dikhususkan pada unit bisnis suatu perusahaan agar unit bisnis tersebut dapat mendukung perusahaan menjalankan strategi tingkat perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Strategi tingkat ini pada umumnya dikembangkan oleh manajer unit bisnis dan persetujuan dan manajemen tingkat atas. Jika perusahaan dalam skala kecil atau terdiri dari satu bisnis maka strategi tingkat perusahaan dan strategi tingkat bisnis akan sama. Perbedaan hanya terdapat pada perusahaan skala besar dimana strategi tingkat unit (SBU) dan perusahaan beroperasi dalam industri yang berbeda sehingga strategi tingkat bisnis dan perusahaan berbeda.

Strategi pada unit bisnis atau biasa juga disebut strategic business unit adalah suatu bisnis atau kumpulan bisnis dalam perusahaan dengan lingkup sendiri yang pada umumnya dikelola secara independent bisnis lain dalam perusahaan dan mempunyai formula strategi sendiri (Robbins, 1996).

### 3. Strategi Pada Tingkat Fungsional (functional level strategy)

Strategi tingkat fungsional ini berkaitan dengan strategi tingkat bisnis, karena strategi ini akan menjadi pendukung bagi tercapainya strategi tingkat bisnis. Strategi tingkat operasional berfokus pada langkah-langkah rencana untuk menanganinya di area dalam bisnis sehingga dapat mendukung strategi tingkat bisnis. Masing-masing divisi seperti operasional produksi, keuangan, sumber daya manusia dan pemasaran merancang langkah-langkah strategi agar masing-masing divisi dapat kompetensinya dapat memberikan kontribusi dalam tercapainya keunggulan bersaing.

untuk mencapai tujuan perusahaan.

### Strategi Pada Tingkat Operasional (operating level strategy)

Strategi pada tingkat operasi lebih bersifat operasional yang membantu tugas sehari-hari manajer tingkat fungsional dalam menjalankan kegiatan bisnis. Strategi di atasnya akan dapat berjalan jika didukung oleh strategi pada tingkat operasional.

### 6 Tahapan Proses Manajemen Strategi

Berdasarkan gambar 1, nampak bahwa proses manajemen strategi mempunyai tahapan yang saling terkait dan melengkapi satu sama lain yaitu formulasi strategi (Strategy formulation), pelaksanaan strategi (Strategy implementation), dan evaluasi strategi (Strategy evaluation). Ketiga tahapan proses manajemen strategi berakur pada empat tingkatan strategi bagi perusahaan. Dengan kata lain, tahapan proses manajemen strategi ini digunakan dalam menentukan strategi pada masing-masing tingkatan sehingga membantu dan mendukung perusahaan berfungsi sebagai team yang solid dan kompetitif. Adapun uraian dari proses manajemen strategi dapat dilihat pada uraian berikut ini.

### 3.1 Formulasi Strategi (Strategy formulation)

Formulasi strategi adalah proses penentuan strategi perusahaan yang akan dilaksanakan. Tahap pertama dalam proses manajemen strategi adalah formulasi strategi yang mengutamakan efektifitas. Pada tahap ini, perusahaan harus menentukan misi dan tujuan yang akan diluju dalam menghadapi persaingan dan lingkungan agar comparative advantage dapat berkesinambungan dalam jangka panjang. Pada umumnya, formulasi strategi menganalisa masalah-masalah seperti bisnis yang akan dimasuki atau ditolak, pemilihan dan alokasi sumber daya, pilihan untuk ekspansi atau diversifikasi, peluang pasar internasional, pilihan untuk merger atau joint venture, dan cara menghindari hostile takeove.

Kegiatan yang harus dilakukan dalam formulasi strategi ini adalah menganalisa lingkungan eksternal (peluang/opportunity dan ancaman/threat), menganalisa lingkungan internal (kekuatan/strength dan kelemahan/weakness), mengembangkan misi dan misi perusahaan, menentukan tujuan jangka panjang (long term objective), menentukan alternatif strategi, memilih strategi.

Uraian dari kegiatan dalam formulasi strategi adalah sbb:

#### 1. Menganalisa lingkungan

Lingkungan dibagi atas dua bagian yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar suatu perusahaan. Perusahaan harus mengamati dan menganalisa faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi internal perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain faktor ekonomi, daya, sosial, politik, demografi, pemerintah, persaingan dan teknologi. Perlu diketahui



lingkungan eksternal dapat memberikan peluang dan ancaman terhadap organisasi yang sama karena perbedaan sumber daya dan manajemen. (Robbins, 1996) Faktor-faktor tersebut dapat memberikan dukungan terhadap pertumbuhan perusahaan (peluang) dan dapat pula menghambat pertumbuhan perusahaan (ancaman). Peluang adalah karakteristik lingkungan eksternal yang memberikan nilai positif kepada perusahaan dengan pencapaian tujuan organisasi atau lebih baik. Sedangkan ancaman adalah lingkungan eksternal yang dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Analisa lingkungan eksternal biasa disebut dengan the environmental analysis atau analisa industri (industry analysis). Analisa industri mengungkapkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan, sehingga para manajer dapat memformulasikan strategi-strategi untuk mengambil kesempatan atas peluang-peluang dan menghindari ancaman.

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam suatu perusahaan yang dimiliki oleh perusahaan dan kondisi dalam suatu perusahaan yang mendukung pertumbuhan perusahaan yang dikenal dengan istilah kekuatan perusahaan yang dikenal dengan istilah ancaman. Menghadapi lingkungan eksternal perusahaan dilakukan dengan lingkungan internal perusahaan, dimana kekuatan perusahaan dapat digunakan untuk mengambil peluang dan menghindari ancaman. Lingkungan internal perusahaan tidak hanya terdiri dari kekuatan tapi juga terdapat kelemahan sebagai bagian dari perusahaan. Kekuatan perusahaan adalah ciri positif perusahaan dimana perusahaan dapat melakukan dengan baik dengan sumber daya yang memadai dalam mencapai kinerja perusahaan. Sementara kelemahan perusahaan adalah sisi negatif perusahaan dimana perusahaan tidak dapat melakukan dengan baik atau kurangnya sumber daya sehingga menghambat kinerja perusahaan. Kekuatan perusahaan itu dapat menjadikan perusahaan memiliki distinctive competence atau posisi kompetisi (competitive positioning) perusahaan menjadi lebih baik dan lebih efektif seperti unggulnya sistem pemasaran, R&D yang kreatif, operasi dan produksi yang efektif dan efisien, ataupun moral karyawan yang baik. Distinctive competence adalah bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang unik sehingga pesaing tidak dapat mengikuti atau membuat imitasinya. Dalam menganalisa lingkungan internal perusahaan sebaiknya dilakukan pada setiap area fungsional yang terdapat dalam perusahaan. Functional audit dapat dijadikan alat penilaian positif dan negatifnya kontribusi area fungsional.

#### Menentukan Visi dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan adalah gambaran tentang kondisi yang diharapkan oleh perusahaan dalam jangka panjang sedang misi perusahaan adalah merinci penjabaran tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan agar visi tersebut dapat tercapai. Jadi strukturnya visi lebih dulu ditentukan baru menentukan misi. Biasanya

#### Menentukan Tujuan Jangka Panjang (long term objective)

Langkah berikutnya setelah analisa lingkungan eksternal dan internal adalah menentukan tujuan jangka panjang dimana juga langkah penting dalam formulasi strategi. Tujuan jangka panjang adalah hasil tertentu yang diharapkan oleh organisasi yang dipilih dalam mencapai pemenuhan misi. Tujuan jangka panjang ini biasanya mempunyai jangka waktu 2-5 tahun dan mempunyai konsistensi dengan visi misi perusahaan. Tujuan jangka panjang penting untuk ditetapkan dengan alasan sebagai tujuan jangka panjang dapat memberikan petunjuk dalam operasional, alat untuk mengorganisasi, menciptakan sinergi, membuat prioritas, berfokus pada koordinasi, mengurangi konflik dan ketidakpastian serta merupakan dasar bagi efektifnya pelaksanaan.

#### Menentukan Strategi

Setelah menentukan visi, misi dan tujuan serta analisa lingkungan eksternal dan internal maka perusahaan harus mengembangkan beberapa alternatif strategi yang mungkin dilakukan. Dan beberapa alternatif strategi tersebut dibandingkan baik buruknya antara alternatif yang lainnya untuk selanjutnya dipilih strategi yang paling baik yakni yang memberikan keuntungan kepada perusahaan dan menghindarkan perusahaan dari risiko dan kerugian yang mungkin terjadi.

#### Analisa Strategi Pada Tingkat Perusahaan

Strategi pada tingkat perusahaan dikenal dengan istilah grand strategies (Ansoff, 1988) atau master strategies dan Boston Consulting group (BCG) Matrix atau strategi portfolio. Penggunaan grand strategies dan portfolio strategies akar belakang perusahaan dalam menentukan langkah-langkah strategi yang sesuai dengan kondisi dan lingkungan perusahaan.

#### Strategi Utama (Grand Strategies)

Grand strategies atau master strategies mempunyai beberapa tipe strategi, yaitu strategi diversifikasi, strategi intensif, strategi defensif dan strategi integrasi (Uma



### 1. Strategi Diversifikasi (Diversification Strategies)

Strategi diversifikasi (diversification strategies) merupakan strategi yang mengacu pada pertumbuhan melalui pengembangan daerah baru yang berbeda dengan bisnis perusahaan yang ada sehingga mengurangi resiko jika terjadi perubahan pada satu barang atau jasa. Strategi yang kurang populer ini terbagi menjadi concentric diversification, conglomerate diversification, dan horizontal diversification. Concentric diversification atau diversifikasi konsentris penggabungan dengan bisnis yang berhubungan dengan bisnis sebelumnya tapi berbeda sehingga menghasilkan produk atau jasa baru bagi perusahaan. Conglomerate diversification atau diversifikasi konglomerat membuka bisnis yang sama sekali baru dan tidak berhubungan dengan bisnis yang ada. Biasanya pengusaha yang mengadopsi strategi ini disebut juga dengan pengusaha konglomerat. Strategi diversifikasi terakhir yaitu strategi diversifikasi horizontal (horizontal diversification) mengacu pada bisnis baru dan tidak berhubungan dengan bisnis yang ada akan tetapi dipasarkan kepada kelompok konsumen yang sama.

### 2) Strategi intensif (Intensive Strategies)

Strategi intensif (Intensive Strategies) menitikberatkan pada usaha dalam memperbaiki posisi kompetisi dengan produk atau jasa yang ada. Strategi ini meliputi pengembangan produk (product development), pengembangan pasar (market development), dan penetrasi pasar (market penetration). Pengembangan produk ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang ada atau mengembangkan produk atau jasa yang baru. Pengembangan pasar lebih berfokus pada pengembangan pasar baru memasuki pasar atau daerah geografis baru dengan produk dan jasa yang ada. Sedangkan penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar (market share) dengan produk/jasa yang ada, pasar yang sama akan tetapi dengan strategi marketing yang lebih baik dari sebelumnya. Strategi intensif dilakukan pada perusahaan yang diperkirakan akan membaik dalam hal ini dan menunjukkan adanya peluang dan dari segi internal perusahaan menunjukkan adanya kekuatan.

### 3) Strategi defensive (Defensive Strategies)

Strategi defensive (defensive strategies) atau juga dikenal dengan retrenchment strategies yang mempunyai fokus pada kebutuhan untuk memperbaiki beberapa aspek organisasi melalui pengurangan biaya atau aset, pemungutan (harvest), perubahan haluan (turnaround), divestasi (divestiture) atau likuidasi (liquidation). Harvest membawa kepada usaha minimisasi

sementara memaksimalkan keuntungan dan cash flow jangka pendek dengan maksud berkecimpung dalam waktu jangka panjang di pasar yang ada. Harvest ini biasa dilakukan jika perusahaan ragu pada pasar tersebut. Perubahan haluan adalah strategi untuk menghindari trend negatif dan mendorong organisasi ke keuntungan yang lebih baik yang dilakukan dengan penghematan dana. Divestasi (divestiture) adalah strategi yang melibatkan penjualan atau pembebasan bisnis atau bagian dari bisnis. Terakhir, likuidasi adalah strategi yang membawa penjualan atas seluruh organisasi. Strategi defensive dilakukan dalam kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Pada kondisi ini dari segi eksternal kurang mendukung terjadinya pertumbuhan usaha.

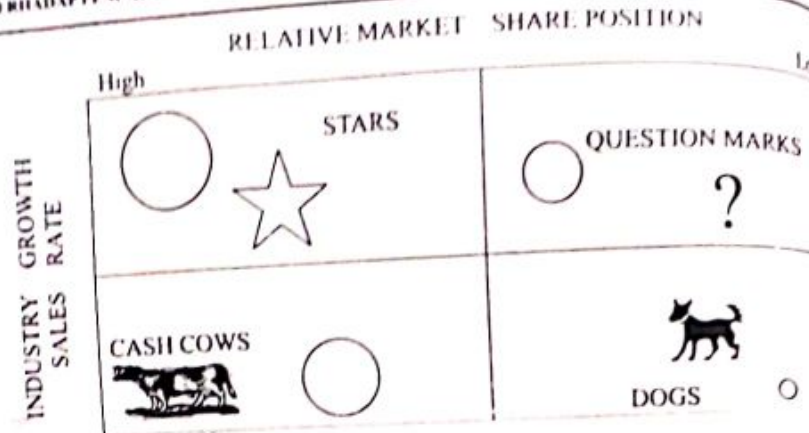
### 4) Strategi integrasi (Integration strategies)

Strategi integrasi (Integration strategies) mengarah pada integrasi kepada distributor, pemasok dan pesaing perusahaan. Sehingga strategi integrasi vertikal mempunyai arah integrasi kedepan (forward integration) dan integrasi kebelakang (backward integration). Integrasi kedepan mengambil perpaduan kepemilikan atau kontrol perusahaan dengan distributor ataupun pengecer/retailer atas barang atau jasa perusahaan sehingga menjadi lebih dekat dengan konsumen. Integrasi kebelakang juga mengambil langkah dalam pengambilan kepemilikan atau kontrol perusahaan dengan para pemasok input untuk barang atau jasanya. Sedangkan integrasi secara horizontal (horizontal integration) atau dikenal dengan growth strategies mempunyai arti menggandeng pesaing dalam bisnis yang sejenis.

### 3) Pendekatan Strategi Portfolio

Pendekatan strategi portfolio membantu perusahaan untuk menilai kontribusi bisnisnya secara individu ataupun kolektif dalam mencapai tujuannya. Alat yang umum digunakan pada pendekatan ini adalah Boston Consulting Group (BCG) matrix. BCG matrix digunakan untuk membandingkan berbagai bisnis dalam perusahaan dengan dasar posisi pangsa pasar (market-share position) dan tingkat pertumbuhan industri (industry growth rate). Relative pangsa pasar merupakan ratio perbandingan dari pangsa pasar suatu divisi bisnis perusahaan dengan pangsa pasar pesaing terbesarnya di suatu industri. Sedangkan industry growth rate berarti pertumbuhan pasar pada tahun sebelumnya relatif dengan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Adapun gambar dari BCG matriks dapat dilihat pada gambar berikut:





Gambar 2 BCG Matrix (David, 2003)

Lingkaran yang menunjukkan posisi suatu divisi bisnis pada BCG Matrix menunjukkan persentase pendapatan divisi bisnis tersebut terhadap pendapatan bisnis lain pada perusahaan.

Empat kategori itu adalah stars, cash cows, question marks dan dogs. Stars atau stars mempunyai ciri relatif pangsa pasar tinggi dan pertumbuhan tinggi. Kategori ini mempunyai arti bahwa divisi bisnis mempunyai peluang yang paling baik untuk pertumbuhan dan profitabilitas. Kategori kedua adalah question marks atau question mark mempunyai ciri relatif pangsa pasar terendah dan pertumbuhan tinggi.

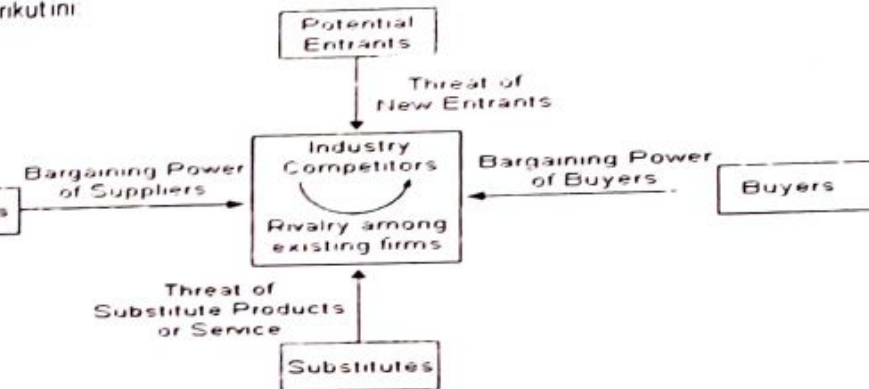
Kategori tanda tanya ini sesuai dengan namanya ada keterbatasan kemampuan untuk berkembang di tengah tingginya permintaan untuk investasi. Kategori ini adalah cash cows atau sapi perah dengan ciri tingginya pangsa pasar dan pertumbuhan rendah. Dalam kategori sapi perah divisi ini mempunyai arus kas yang melebihi dari yang dibutuhkan sehingga divisi pada kategori bintang atau tanda tanya. Kategori terakhir merupakan anjing yang di antara lainnya yaitu anjing dengan ciri rendahnya pangsa pasar dan pertumbuhan rendah. Selain itu, kategori anjing mempunyai posisi internal dan eksternal yang lemah sehingga menjadi target divestasi atau likuidasi. Hal ini dapat dilihat pada usaha jasa telekomunikasi (wartel) di era munculnya telepon seluler pada tahun 2001. Substitusi produk dari jasa wartel dimana kondisi bisnis wartel pada saat itu mengalami penurunan dari hari ke hari sehingga lambat laun akan banyak wartel yang bertahan sehingga banyak wartel divestasi atau dilikuidasi bahkan ada yang bertahan namun kondisinya kurang menguntungkan.

## 2. Formulasi Strategi Pada Tingkat Unit Bisnis

Formulasi strategi pada tingkat (level) unit bisnis ditujukan supaya unit bisnis ada di perusahaan dapat bersaing di pasaran. Michael E. Porter berpendapat bahwa strategi pada level bisnis merupakan hasil dari analisa industri melalui lima kekuatan persaingan (Porter, 1985). Lima kekuatan persaingan akan mengidentifikasi ancaman dari industri sehingga hasil analisa kekuatan persaingan dapat dibandingkan dengan strategi generic Porter agar mendapatkan profitabilitas di atas rata-rata industri.

Lima kekuatan persaingan (competitive forces)

Menurut Porter, beberapa industri sifatnya lebih menguntungkan sehingga menarik untuk dimasuki atau tetap didalamnya dibandingkan dengan industri lainnya. Lima kekuatan persaingan dapat menentukan profitabilitas karena secara langsung mempengaruhi harga produk atau jasa, biaya dan investasi modal yang dibutuhkan untuk bersaing di industri tersebut. Adapun kelima kekuatan tersebut dapat dilihat pada diagram berikut ini.



Gambar 3 Lima kekuatan persaingan menurut Porter (1985)

### Hambatan untuk masuk (Barriers to entry)

Hambatan untuk masuk adalah hambatan bagi calon pendatang baru untuk memasuki industri. Setiap industri mempunyai faktor-faktor tertentu yang dapat menghambat potensi masuknya pemain baru dalam industri tersebut seperti skala ekonomi (economies of scale), kesetiaan pada merek tertentu ataupun modal yang dibutuhkan, tingkat persaingan usaha. Sebagai contoh, sebelum tahun 2001 hambatan untuk masuk ke jasa telekomunikasi masih tinggi karena PT Telkom Masih memegang monopoli, akan tetapi sesudah tahun 2001 munculnya telepon seluler tanpa



kabel (HP dan flexi) menyebabkan regulasi monopoli tidak bisa dibendung hambatan masuknya penyedia jasa telekomunikasi seluler menjadi rentu berdampak pada kebijakan PT Telkom yang dulunya menerapkan aturan Wartel 500 m menjadi 250 meter bahkan sekarang hampir tidak ada. Dengan berlakunya nanti AFTA, maka hambatan masuknya pendatang semakin kecil sehingga ancaman masuknya pengusaha baru kedalam pasar semakin tinggi.

2) Posisi tawar menawar dari pemasok (Bargaining power of suppliers)

Posisi tawar menawar pemasok dapat menjadikan ancaman yang serius bagi perusahaan dalam suatu industri. Pemusatan pemasok dalam suatu industri dapat menentukan tingkatan tawar menawar pemasok tunggal maka posisi tawar menawar pemasok menjadi kuat dan tampaknya posisi tawar menawar orang Cina jauh lebih tinggi dari pribumi secara umum yang menguasai perdagangan (supplier atau distributor) industri adalah orang Cina. Hal ini menyebabkan posisi tawar orang Cina tinggi dari pribumi. Hal ini yang menyebabkan pedagang pada tingkat orang Cina tetap jauh lebih unggul dari pribumi.

3) Posisi tawar menawar pembeli (Bargaining power of buyers)

Posisi tawar menawar pembeli tergantung pada jumlah pembeli, informasi yang diterima pembeli dan adanya ketersediaan produk pengganti. Semakin sedikit pembeli menyebabkan posisi tawar menawar pembeli lebih kuat dari perusahaan, demikian halnya semakin banyak pembeli diterima pembeli akan suatu produk atau jasa menjadikan pembeli lebih kuat dalam menentukan pembelian suatu produk atau jasa. Dengan begitu, posisi tawar menawar pembeli cenderung semakin kuat dibandingkan posisi perusahaan.

4) Ancaman akan produk pengganti (Threat of substitutes)

Produk yang dapat menggantikan fungsi dari produk yang sudah ada dalam industri merupakan ancaman terhadap produk yang sudah ada. Mudahnya mengganti produk atau jasa dari sisi biaya dan loyalitas dari pembeli merupakan ancaman akan produk pengganti bagi perusahaan. Jika pembeli akan suatu barang tinggi, maka ancaman akan produk pengganti akan kecil. Jika produk pengganti muncul, maka akan mengurangi permintaan produk yang sudah ada. Sebagai contoh, dengan munculnya HP dan alternatif berkomunikasi melalui Wartel, maka pendapatan Wartel mengalami penurunan yang sangat drastis.

5) Persaingan diantara sesama perusahaan dalam industri (Existing rivalry)  
Perusahaan yang ada dalam industri saling bersaing. Faktor seperti pertumbuhan industri, naik turunnya permintaan dan diferensiasi produk menentukan ketat atau tidaknya persaingan antar perusahaan dalam industri. Turunnya permintaan akan suatu produk atau jasa dapat meningkatkan kompetisi yang ada di industri.

Strategi Kompetisi Menurut Porter (Porter's competitive strategies)

Dalam kompetisi, Porter mengemukakan bahwa tidak ada yang mempunyai keunggulan di atas rata-rata jika menawarkan barang atau jasa yang sama kepada semua perusahaan (Robbins, 1996). Untuk memenangkan kompetisi, perusahaan harus mempunyai strategi dan produk atau jasa yang berbeda dari perusahaan lain dalam industri yang sama. Strategi kompetisi yang ditawarkan Porter membantu perusahaan dalam mendapatkan comparative advantage dan meningkatkan distinctive competence perusahaan dalam menghadapi persaingan. Strategi persaingan Porter juga disebut sebagai generic strategies karena strategi itu dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi. Strategi kompetisi Porter adalah kepemimpinan biaya (Cost Leadership), strategi diferensiasi (differentiation strategies), dan strategi fokus (focus strategies) (Porter, 1985).

1) Strategi kepemimpinan biaya (Cost Leadership)

Strategi kepemimpinan biaya memfokuskan pada biaya rendah. Strategi ini meliputi penekanan efisiensi organisasi sehingga biaya keseluruhan dalam menyediakan produk atau jasa menjadi lebih rendah dibandingkan dengan kompetitornya. Penekanan efisiensi organisasi berhubungan dengan economies of scale, penggunaan kapasitas maksimum, hubungan baik dengan pemasok dan distributor serta berkombinasi dengan diferensiasi. Umumnya, tingkat profitabilitas menjadi di atas rata-rata dengan tingkat keuntungan yang lebih tinggi atau volume penjualan yang tinggi. Hal ini didukung oleh banyaknya pembeli yang sensitif akan harga. Akan tetapi, perusahaan dengan kepemimpinan biaya biasanya mempunyai kesulitan dengan mempertahankan tingkat profitabilitas yang diharapkan dan tidak dapat memproduksi dengan kualitas yang dibutuhkan. Teknologi dapat membantu perusahaan dalam menjaga agar biaya dapat ditekan. Dengan strategi kepemimpinan biaya, perusahaan dapat menjual produk atau jasanya dengan harga yang lebih rendah dari harga pesaing. Dari hukum permintaan yang menyatakan bahwa makin rendah harga, pembelian makin tinggi. Dengan kepemimpinan biaya perusahaan akan memperoleh hasil penjualan yang maksimum.

Contoh atas kepemimpinan biaya dapat dilihat dari perang antara hypermarket yang terjadi yakni antara Hypermart dan Carrefour dalam menarik pembeli untuk belanja di tempat mereka. Keduanya mengaku sebagai tempat yang menawarkan harga termurah dan berani menjamin untuk mengganti rugi jika pembeli dapat mem-



buktikan produk tersebut lebih murah di tempat lain. Hypermarket seperti membuat supermarket seperti hero ataupun Ramayana menjadi strategi kepemimpinan biaya dan fasilitas yang lebih memadai di supermarket.

Jika kita perhatikan pada penjualan berbagai produk antara Cina dengan perusahaan pribumi, umumnya menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan strategi kepemimpinan biaya. Pada prinsipnya orang mencari keuntungan yang besar per unit produk melainkan keuntungan, sementara perusahaan pribumi khususnya kita lihat di Kotabumi tampak bahwa perusahaan pribumi cenderung mencari keuntungan per unit produk.

### 2) Strategi diferensiasi (Differentiation Strategies)

Strategi diferensiasi adalah strategi yang mencoba untuk membedakan produk dan jasa yang dipandang unik di industri sehingga menjadi perbedaan produk dan jasa dari perusahaan lain. Strategi ini dapat dilakukan dengan aspek dari produk atau jasa seperti iklan, merek, teknologi, kualitas, customer service, ataupun fitur. Dengan produk yang berbeda, cocok, nyaman, fitur yang banyak diimitasi, diharapkan pembeli tidak akan beralih kepada produk lain.

Perusahaan yang menggunakan diferensiasi umumnya mememasarkan yang kuat, gaya kreatif dan reputasi kepemimpinan yang baik (Wheeler). Dengan produk yang penting bagi pembeli dan sulitnya diimitasi, perusahaan mengurangi persaingan dengan competitor, posisi tawar menawar pembeli dan masuknya pemain baru ke industri. Dengan loyalitas pembeli pada produk, perusahaan dapat diatasi oleh perusahaan dan posisi tawar menawar pembeli lebih dibandingkan posisi perusahaan. Kelemahan diferensiasi ini adalah mengutamakan keunikan dari produk dan jasa dibandingkan dengan penekanan. Perusahaan harus berhati-hati dalam menetapkan harga karena jika harga terlalu mahal maka pembeli akan beralih pada produk dengan harga lebih rendah.

Strategi diferensiasi ini banyak digunakan pada industri makanan dan minuman. Industri ini berusaha memiliki diferensiasi dengan yang lainnya dan jika mereka memiliki diferensiasi khususnya dalam resep makanan, maka akan berusaha merahasiakan keunikan tersebut agar tidak dapat ditiru oleh orang lain. Sebagai contoh, kita lihat roti maros yang unggul dalam persaingan penjualan roti karena keunikan rotinya yang sulit ditiru oleh orang lain. Coto Parakatte yang banyak dikunjungi konsumen karena memiliki diferensiasi rasa yang jauh lebih baik dari yang lainnya. Susu Frisian flag 123 dan 456 memiliki diferensiasi dengan susu dan kandungan isinya.

### 3) Strategi fokus (focus strategies)

Strategi fokus menekankan pada spesialisasi dengan mengembangkan

kepemimpinan biaya, diferensiasi atau keduanya pada porsi tertentu atau segmen tertentu keseluruhan pasar. Segmen yang dituju dapat suatu kelompok konsumen, area geografis, ataupun bagian dari jalur produk atau jasa.

Diferensiasi dalam strategi fokus menghasilkan produk tertentu yang sesuai dengan segmen pasar. Dengan begitu, perusahaan juga dapat mendapatkan keuntungan biaya (cost advantage). Hal itu disebabkan karena perusahaan dengan spesialisasi dapat menawarkan produk dengan harga yang memadai dibandingkan pesaingan dari perusahaan dengan kepemimpinan biaya yang berkecimpung dalam kebutuhan volume besar di pasar yang lebih luas.

### Formulasi Strategi Pada Level Fungsional

Strategi pada level fungsional dikategorikan sebagai pendukung terlaksananya strategi pada level bisnis. Manajer pada tingkat fungsional memakai strategi ini yang berkoordinasi dengan strategi tingkatan sebelumnya. Hal ini penting karena pada tahap ini, distinctive competence suatu perusahaan dapat dibangun dengan mengarah kepada pencapaian competitive advantage. Dalam melaksanakan strategi pada tingkat bisnis seperti diferensiasi, pihak R&D dituntut untuk berkreasi dalam mengembangkan produk yang inovatif sehingga dapat bersaing dengan pesaing. Disamping itu, bagian pemasaran, harus mengembangkan jalur bagi produk baru dengan harga kompetitif, distributor yang handal dan lokasi penjualan yang menjanjikan. Bagian operasi dan produksi memastikan agar produk dapat sesuai dengan permintaan konsumen dengan mutu yang baik dan kualitas yang baik pula.

### 3.2 Implementasi Strategi (Strategic implementation)

Implementasi strategi adalah pelaksanaan dari hasil formulasi strategi. Jadi ini merupakan tahapan lanjutan dari formulasi strategi yang mengutamakan efisiensi. Setelah strategi diseleksi dan dianalisa sesuai dengan keadaan lingkungan dan perusahaan, maka pada tahap ini perusahaan harus memastikan bahwa semua formulasi strategi itu dapat berjalan dengan baik. Tahapan ini merupakan proses operasional, tahapan tindakan dan dinilai paling sulit dari tahapan manajemen strategi. Dalam tahapan ini, perusahaan diminta untuk mengerjakan beberapa langkah-langkah sebelum formulasi strategi dapat dilakukan. Langkah-langkah tersebut adalah mengembangkan tujuan tahunan, memikirkan kebijakan, memotivasi karyawan dengan menggunakan keahlian antar personal dan mengalokasikan sumber daya.

Pada tahap ini, semua karyawan dan manajer harus melibatkan diri dan mengerjakan tugasnya masing-masing agar pelaksanaan formulasi strategi dapat sukses. Agar kesuksesan pelaksanaan dapat dicapai maka perusahaan harus menciptakan kepemimpinan yang persuasif dengan budaya mendukung strategi perusahaan dan memotivasi karyawan, koordinasi antara kelompok, membuat struktur organisasi yang efektif, mengubah usaha pemasaran yang sesuai, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, serta memberikan



### 3 Evaluasi Strategi (strategy evaluation)

Evaluasi strategi adalah tindakan yang dilakukan untuk mengecek formulasi dan implementasi strategi. Tindakan evaluasi dilaksanakan baik pada saat implementasi strategi serta sesudah implementasi strategi. Dalam manajemen strategi, perusahaan dapat menilai apakah strategi dapat dilaksanakan dengan baik pada tahap implementasi strategi. Tanggapan implementasi strategi yang memadai maka formulasi strategi yang baik akan terwujud. Hasil yang didapat dari implementasi strategi akan direview pada tahap kegiatan evaluasi strategi meliputi membandingkan faktor lingkungan eksternal dengan strategi yang ada, mengukur kinerja dan mengambil tindakan koreksi. Berdasarkan hasil yang dievaluasi maka perusahaan bisa mengulas kembali perusahaan. Sehingga perbandingan hasil dengan harapan dan pengidentifikasian tindakan koreksi dapat dijadikan pengalaman berharga bagi perusahaan untuk mengingat bahwa kesuksesan pada hari ini bukanlah garansi akan kesuksesan di masa esok. Hasil evaluasi strategi digunakan sebagai acuan untuk melakukan perbaikan.

Manajemen strategi yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi strategi yang baik akan menyebabkan perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis dan mencapai tujuan perusahaan.

#### 3.2 Saran

Disarankan kepada perusahaan/institusi untuk melakukan formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi secara berkelanjutan dalam rangka menjawab dan mengatasi tantangan di masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, persaingan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam merencanakan strategi, disarankan untuk melibatkan karyawan pada level menengah dan level bawah agar semua karyawan merasa memiliki dan bertanggung jawab (memiliki komitmen organisasi) terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

### II.7 Implikasi Manajemen Strategi

Suatu perusahaan yang melakukan manajemen strategi yang baik dalam melaksanakan formulasi strategi yang baik, implementasi strategi yang baik dan evaluasi strategi yang baik pula akan meningkatkan pemberdayaan sumber daya, efisiensi dan produktivitas perusahaan. Peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini akan menyebabkan perusahaan unggul bersaing sehingga dapat memperoleh keuntungan yang besar. Hal ini akan berimplikasi pada pencapaian tujuan perusahaan yakni memperoleh keuntungan dari usaha yang dijalankan.

### III. Kesimpulan dan Saran

#### III.1 Kesimpulan

Grand strategi pada tingkat perusahaan dibagi atas empat macam yaitu diversifikasi, strategi intensif, strategi defensif dan strategi intergrasi. Strategi bisnis unit usaha dibagi atas tiga macam yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Kekuatan persaingan bisnis dalam suatu industri ditentukan oleh lima faktor yaitu hambatan untuk masuk, posisi tawar pemasok, posisi tawar menawan pembeli, ancaman akan produk pengganti dan persaingan antara sesama pengusaha dalam industri.

Tahapan proses manajemen strategi adalah formulasi strategi (formulation), pelaksanaan strategi (Strategy implementation), dan evaluasi strategi (Strategy evaluation). Ketiga proses tersebut saling terkait antara satu dengan lainnya yang membentuk suatu siklus yang dimulai dari formulasi strategi, pelaksanaan strategi, evaluasi strategi dan selanjutnya kembali ke formulasi strategi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Artol, K.M. and Martin, D.C. 1994. Management, 2<sup>nd</sup> edition, McGraw-Hill, USA.
- Chit, R. L. 2006. Manajemen, Edisi 6 Indonesia, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- David, F.R. 2003. Strategic Management: Concepts and Cases, 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey
- Hairbraith, J.R. and Robert K. 1995. Strategy Implementation: Structure, Systems and Process, 2<sup>nd</sup> edition West USA
- Harce, J.A. and Robinson. 1998. Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation, 3<sup>rd</sup> edition, Irwin, Illinois.
- Porter, M.E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York
- Rayne, L.C. The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance, Strategic Management Journal, 1996, pp. 423-436.
- Robbins, S.P. and Mary Coulter, 1996, Management, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey
- Thompson, Jr. and Strickland. 2004. Strategic Management: Concepts and Cases, 13<sup>th</sup> edition, McGraw Hill Irwin, New York.
- War, H. 2001. Strategic Management In Action. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.