

Definisi Strategi :

- *STRATEGI*. Seni perang, khususnya perencanaan gerakan pasukan, kapal, dan sebagainya menuju posisi yang layak; rencana tindakan atau kebijakan dalam bisnis atau politik dan sebagainya.

Oxford Pocket Dictionary

- Penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu.

Alfred Chandler (1962) Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, Ma.

Strategi dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Memadukan tema pokok yang memberikan koherensi serta arah tindakan dan keputusan suatu organisasi”

Keputusan-keputusan strategi memiliki karakteristik berikut :

- * Penting
- * Tidak mudah diganti
- * Melibatkan komitmen atas sumber daya dalam waktu tertentu

Manajemen strategi bermanfaat dan memegang peranan penting dalam menghasilkan :

- * Menentukan batasan usaha/bisnis yang akan dilakukan
- * Membantu proses identifikasi, pemilihan prioritas dan eksploitasi kesempatan
- * Memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian
- * Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan
- * Menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai
- * Mengintegrasikan perilaku individu ke dalam perilaku kolektif
- * Meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi
- * Menciptakan kerangka kerja dalam komunikasi internal
- * Memberikan kedisiplinan dan formalitas manajemen

Perkembangan Strategi Bisnis

Identifikasi perkembangan strategi bisnis dapat diikuti melalui empat tahap berikut :

1. **Perencanaan keuangan.** Perlunya pengendalian atas bisnis yang semakin meningkat dalam ukuran dan diversifikasi. Perencanaan Anggaran, digabungkan dengan penerapan analisis *cash flow* untuk proposal investasi, guna membuat kerangka kerja yang benar.
2. **Perencanaan perusahaan.** Pada tingkat perusahaan, perencanaan terdorong oleh ramalan. Atas dasar ramalan permintaan jangka menengah, rencana perusahaan dirancang

dengan sasaran strategi, proyeksi penjualan dan investasi, dan peluang-peluang yang diidentifikasi untuk pengembangan pasar, produk dan perusahaan.

3. **Analisis industri dan posisi persaingan.** Analisis penentu daya tarik industri yang berhubungan dengan strategi perusahaan dirancang untuk menempatkan kembali portofolio bisnis perusahaan melalui diversifikasi, divestasi dan re-lokasi arus dan perusahaan.
4. **Mengeksploitasi keunggulan strategi khusus perusahaan.** Strategi yang didasarkan pada analisis industri dan posisi pasar mendorong perusahaan menerapkan posisi yang sama. Pada akhirnya mendorong perusahaan mencari bersaing yang *unik* yang didasarkan atas pemanfaatan sumber daya dan kemampuan khusus perusahaan.

STRATEGI DAN KEBERHASILAN

Penalaran yang mendasari penelitian manajemen strategi adalah bahwa melalui formulasi dan penerapan strategi yang efektif kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

Pada umumnya, strategi yang berhasil mengkombinasikan empat karakteristik utama :

1. **Sasaran sederhana jangka panjang.** Landasan setiap strategi organisasi harus merupakan kejelasan dari sasaran. Apabila tidak ada konsensus dan konsistensi terhadap sasaran, strategi tidak akan dapat memberikan stabilitas dan kesatuan arah.
2. **Melalui analisis lingkungan pesaing.** Kemampuan mengidentifikasi kebutuhan yang umum dari konsumen anggota masyarakat. Pemahaman tentang penilaian pasar saham, pandangan terhadap kemungkinan potensi akuisisi, dan keahlian dalam mengidentifikasi dan memotivasi para manajer (**Mark & Spencer**).
3. **Penilaian sumber daya yang obyektif.** Keberhasilan Mark & Spencer dalam jangka panjang dapat merefleksikan kesadarannya akan sumber daya dan kemampuan utamanya. Termasuk reputasi yang berhubungan dengan nama perusahaan dan merk, kemampuan untuk memotivasi karyawan, keefektifannya dalam menangani kemitraan dengan para pemasok, serta kemampuannya menangani dan mengendalikan mutu.
4. **Penerapan yang efektif.** Strategi yang paling cemerlang tidak akan berguna jika tidak diterapkan secara efektif. Penerapan yang efektif memerlukan pembentukan kepemimpinan, struktur organisasi, dan sistem manajemen yang memegang teguh komitmen dan koordinasi seluruh pegawai, dan mobilisasi sumber daya untuk melengkapi strategi tersebut.

KERANGKA KERJA ANALISIS STRATEGI

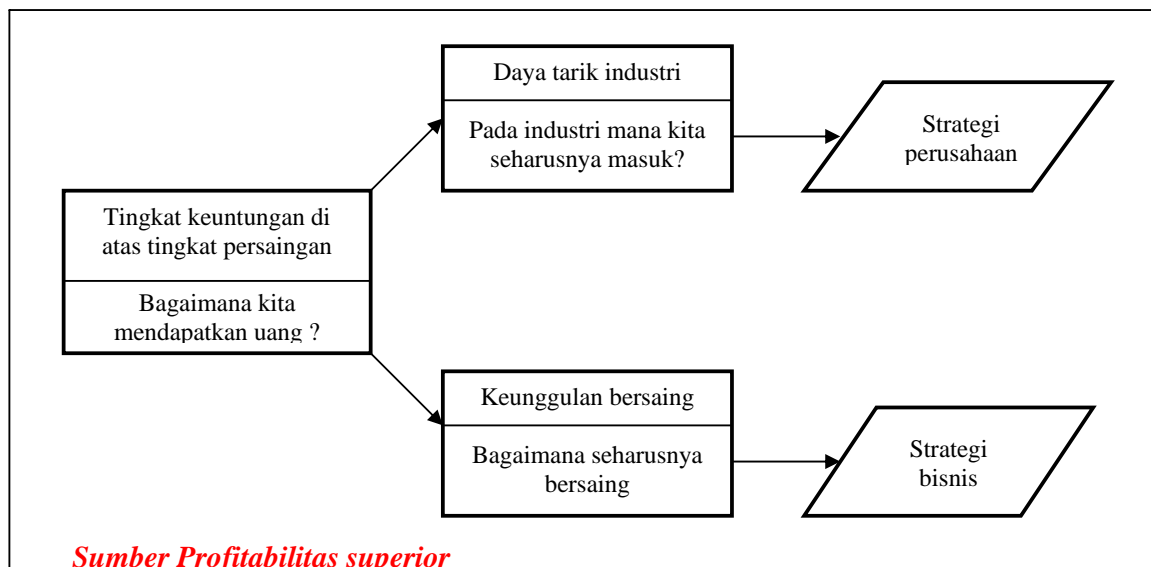
Strategi diibaratkan seperti antar muka (interface) di antara perusahaan dan lingkungan industrinya. Perusahaan terdiri dari tiga unsur pokok :

- Sasaran dan nilai yang menentukan strategi yang perlu dicapai dan kendala pada sarana pencapaian sasaran itu,
- Sumber daya dan kemampuan yang dapat dijangkau oleh perusahaan,
- Struktur organisasi, sistem manajemen, dan gaya kepemimpinan yang digunakan untuk menerapkan strategi.

STRATEGI BISNIS DAN STRATEGI PERUSAHAAN

Terdapat dua sumber profitabilitas yang unggul (superior). **Pertama**, perusahaan dapat melibatkan diri pada industri yang karena daya tarik lingkungan industri, memperoleh pendapatan di atas tingkat pendapatan pesaing. **Kedua**, apa pun tingkat profitabilitas dalam industrinya, perusahaan dapat memperoleh pendapatan pada tingkat pendapatan superior melalui keunggulan bersaing yang dipertahankannya di atas pesaing-pesaingnya.

Strategi perusahaan berkaitan dengan keputusan-keputusan ke mana bisnis seharusnya masuk dan keluar, dan bagaimana perusahaan seharusnya mengalokasikan sumber daya di antara bisnis-bisnis berbeda yang dimasukinya. **Strategi bisnis** berkaitan dengan cara-cara yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan persaingan di dalam setiap bisnis utamanya.



MENGELOLA STRATEGI

Manajemen strategi tidak hanya mempunyai hubungan dengan *formulasi* strategi kemenangan, tetapi juga terikat erat dengan *implementasinya*.

Manajemen strategi konvensional berhubungan dengan pekerjaan manajer senior, strategi yang paling efektif adalah strategi-strategi yang menyebar ke seluruh organisasi dan tertanam dalam budaya organisasi.

Kebutuhan akan pendekatan analitik terhadap formulasi strategi berdasarkan pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang perusahaan dan lingkungan sekelilingnya ditekankan melalui tantangan-tantangan yang meningkat yang dihadapi oleh para manajer. Pokok-pokok masalah lingkungan, sosial dan etika mengantarkan kriteria baru dan kendala-kendala yang menambah kerumitan dalam pengambilan keputusan. Akibatnya para manajer harus selalu memecahkan masalah-masalah :

- Antara fleksibilitas rencana jangka pendek dan perencanaan jangka panjang yang diperlukan oleh investasi
- Antara perlunya efisiensi biaya yang teliti dengan kebutuhan akan kreasi dan inovasi
- Antara integrasi global dengan adaptasi terhadap keadaan setempat dan permintaan pasar setempat
- Antara persaingan dan kolaborasi.

DARI TUJUAN HINGGA TINDAKAN : MOST

Urutan manajemen strategi yang diusulkan diberi istilah MOST : Mission (misi), Objective (tujuan), Strategy (strategi), Tactics (taktik). Urutan MOST itu mencakup proses spesifikasi yang meningkat. Dimulai dengan sasaran organisasi secara keseluruhan, dilanjutkan dengan menerangkan sejelas-jelasnya sasaran itu dalam suatu bentuk yang berorientasi pada tindakan, mengidentifikasi strategi dan tujuan-tujuan yang diupayakan untuk dicapai oleh strategi tersebut, dan akhirnya menentukan taktik-taktik tersebut.

Mission (misi)

Mengartikulasikan tentang perusahaan yang sebenarnya dan apa yang akan dicapai. Misi timbul bukan sebagai suatu konsep melainkan sebagai suatu pernyataan. Pernyataan misi perusahaan mengartikulasikan :

- Sasaran umum ke dalam tema utama strategi perusahaan
- Mencerminkan pernyataan strategi yang luas
- Pernyataan identitas
- Arah perusahaan jangka panjang

Sebagai pernyataan identitas dan arah perusahaan jangka panjang, adalah penting sekali kalau misi harus dapat memberikan bimbingan, disamping tidak menimbulkan kendala terhadap peluang dan fleksibilitas.

Objective (tujuan)

Gambaran tujuan meliputi menerjemahkan pernyataan misi ke dalam sasaran organisasi secara lebih cermat. Tujuan-tujuan terfokus pada kinerja, khususnya pada kinerja yang dapat

diukur. Sementara pernyataan misi mengandung falsafah konsep dan ambisi bisnis, maka tujuan-tujuan organisasi cenderung kuantitatif.

Keuntungan menetapkan tujuan-tujuan yang khusus, dapat dinilai, dan berhubungan dengan jangka waktu tertentu adalah :

- Tujuan-tujuan bertindak sebagai target yang “merentangkan” dan harus dicapai oleh organisasi
- Tujuan-tujuan dapat mengurangi konflik dan memberikan sarana tukar-menukar diantara tujuan-tujuan yang lebih rendah. Jadi penetapan target profitabilitas yang jelas, dalam kaitannya dengan pendapatn atas harta dan pendapatan atas modal yang digunakan.

Strategy (strategi)

Mengidentifikasi pendekatan yang digunakan untuk menyelesaikan tujuan; yang pada intinya strategi perusahaan harus dapat menjawab tiga pertanyaan :

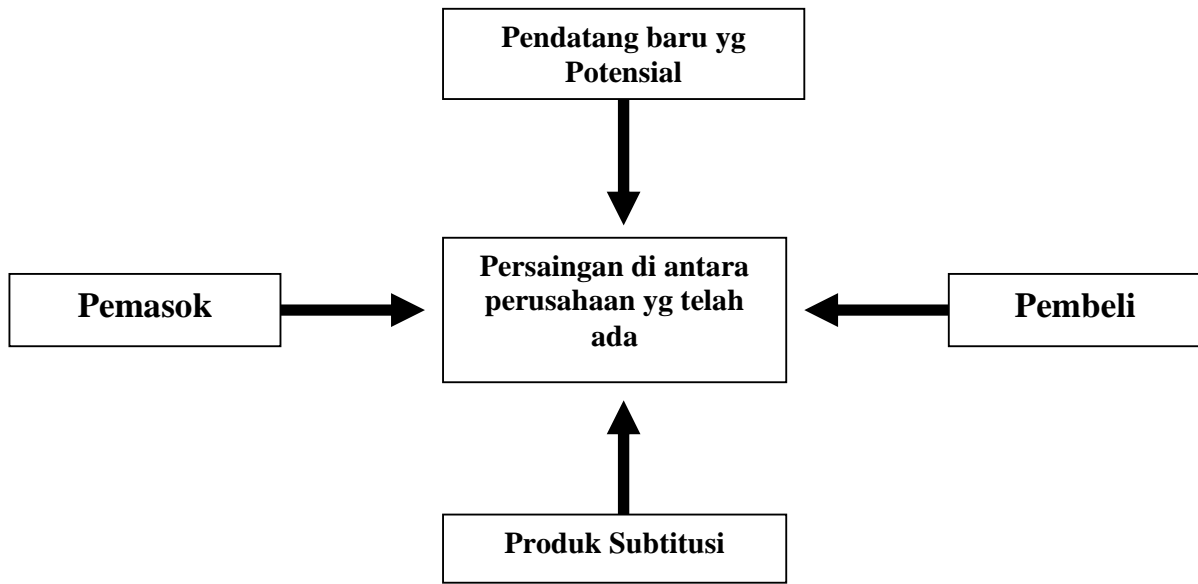
- Di dalam bisnis apa sebaiknya bergerak ?
- Bagaimana akan bersaing dalam bisnis ini ?
- Melalui sarana apa strategi akan diterapkan ?

Pentingnya keputusan strategi berkaitan dengan sumber daya perusahaan, yang pada akhirnya merupakan penuntun penyebaran sumber daya.

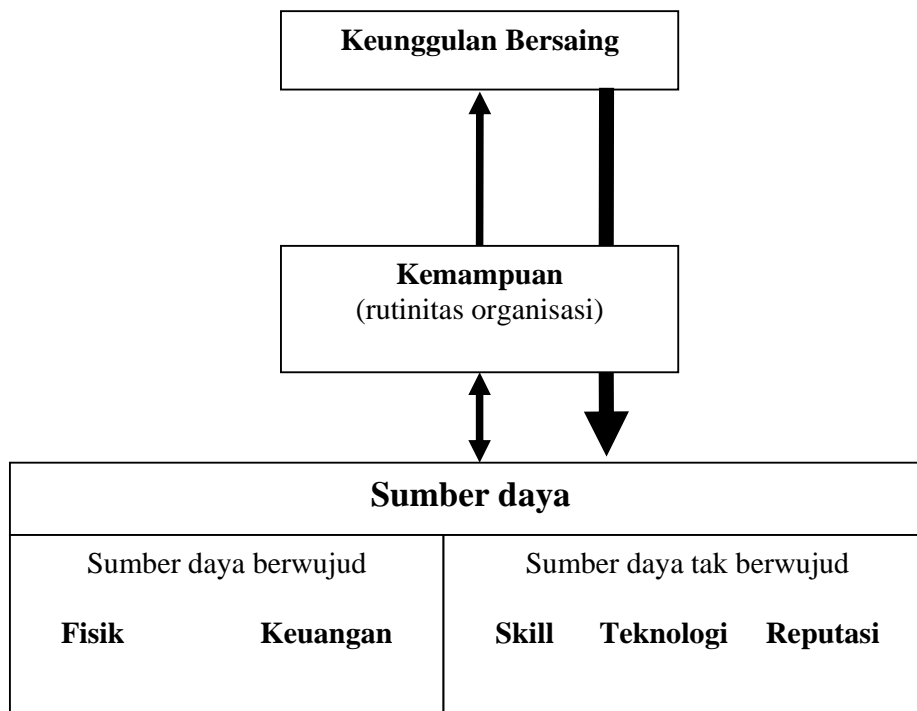
Tactics (taktik)

Tindakan, prosedur, serta manuver untuk menang di dalam persaingan. Keputusan taktis berhubungan dengan seluruh kisaran keputusan fungsional dari hari ke hari yang dibuat oleh para manajer di seluruh organisasi. Hal ini penting karena keputusan taktis melibatkan definisi dan implementasi strategi.

Yang penting disini adalah hubungan antara formulasi strategi dan implementasinya melalui keputusan-keputusan taktis serta tindakan setiap anggota organisasi.



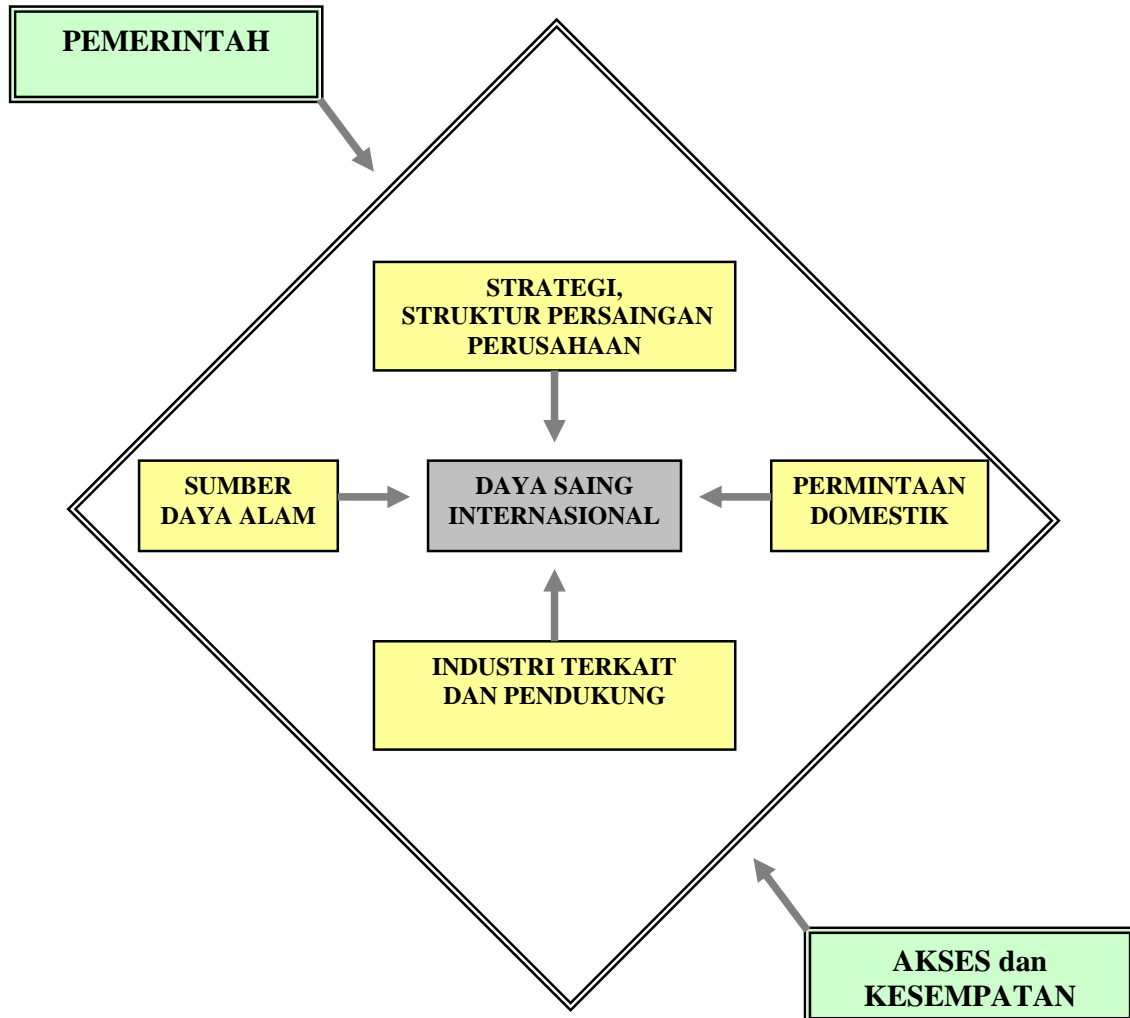
Lima model kekuatan persaingan



Sumber daya, kemampuan, dan keunggulan bersaing

Sumber daya keuangan	Cadangan Kas Aktiva keuangan jangka pendek Kapasitas meminjam Aliran Kas
Sumber daya fisik	Pabrik & perlengkapan : (luas, lokasi, teknologi, fleksibilitas) Sumber daya bahan baku
Sumber daya Manusia	Pengalaman dan keahlian karyawan Kemampuan adaptasi karyawan Loyalitas para karyawan Keahlian dan pengalaman manajemen puncak
Teknologi	Pemilikan teknologi dalam bentuk paten, hak cipta dan rahasia perdagangan Sumber daya dalam bentuk sarana R&D serta para staf-nya
Reputasi	Merk produk dan “brand equity” yang berkaitan dengan Tanda-Dagang Reputasi perusahaan
Hubungan kemitraan	Konsumen, pemasok, distributor, dan aparat pemerintah

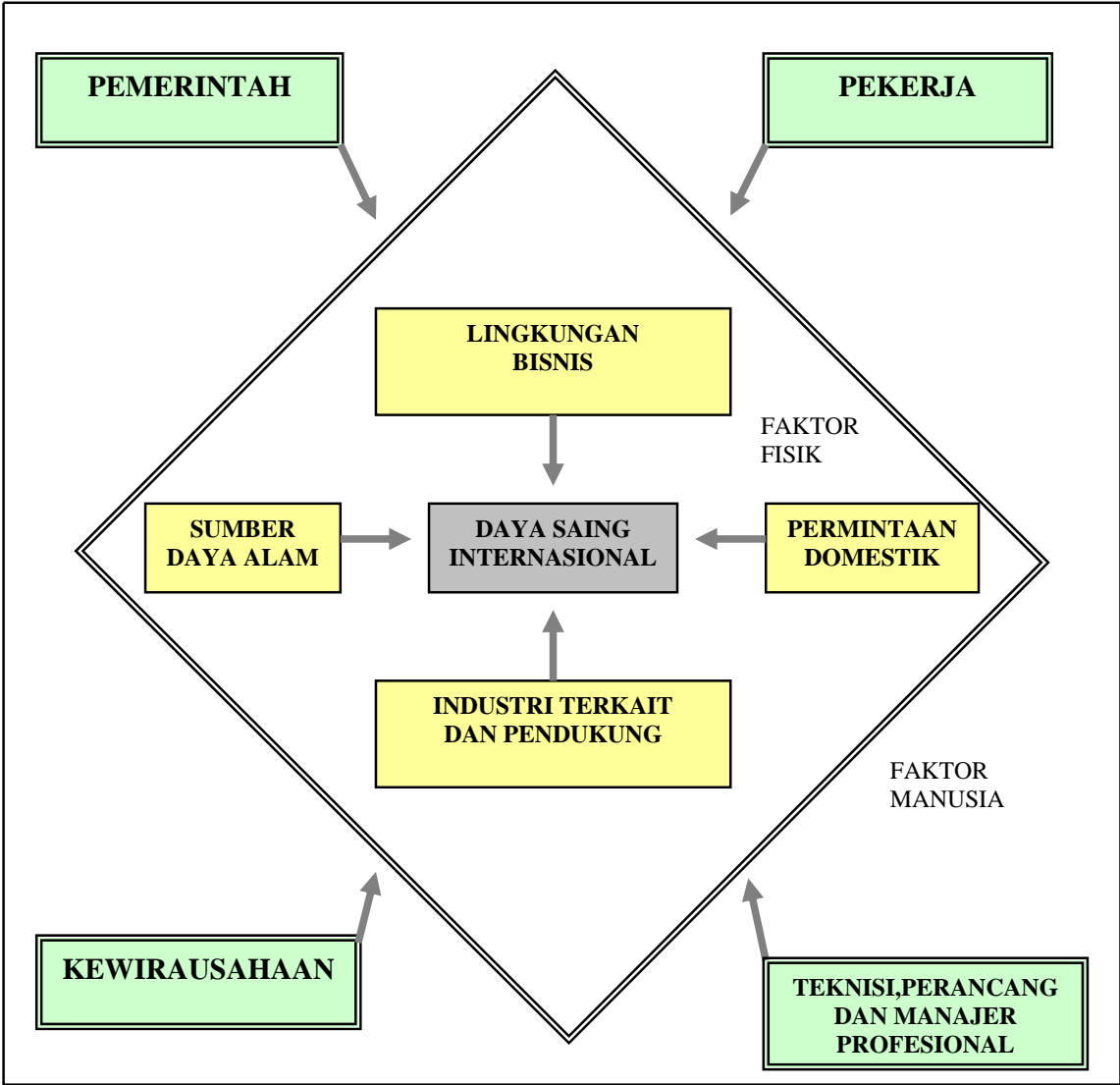
MODEL BERLIAN DAYA SAING INTERNASIONAL
M.E PORTER, COMPETITIVE STRATEGY



Faktor yang mempengaruhi daya saing internasional suatu negara adalah sebagai berikut :

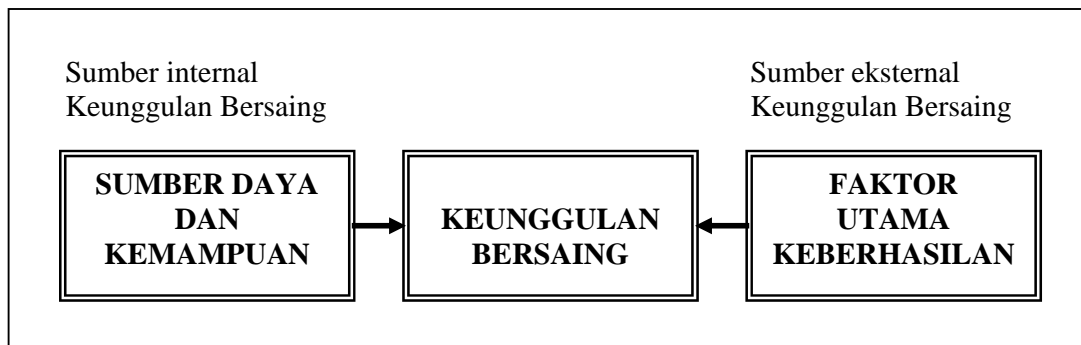
- Strategi, struktur dan sistem persaingan diantara perusahaan
- Sumber daya alam yang ada di sebuah negara
- Permintaan domestik
- Keberadaan industri terkait dan pendukung

DAYA SAING INTERNASIONAL DENGAN MODEL 9 FAKTOR



Sumber : Dong-Sung Cho ('97)





Menciptakan keunggulan bersaing, dapat dilakukan secara internal melalui inovasi. Dalam bentuk :

- Pengembangan produk-produk baru
- Proses baru
- Inovasi strategi

Pengikisan keunggulan bersaing. Merupakan faktor eksternal perusahaan, *imitator* yang berusaha untuk ikut menjadi pemain. Oleh karena itu perusahaan harus dapat memberikan rintangan-rintangan, diantara dapat bersumber dari :

- Rintangan informasi
- Keuntungan menjadi yang pertama
- Keuntungan yang didasarkan pada sumber daya