

*Memahami*

# MANAJEMEN STRATEGI SEBAGAI SEBUAH SISTEM



**DRA. RINI WIJAYANINGSIH, M.M.**

# MEMAHAMI MANAJEMEN STRATEGI SEBAGAI SEBUAH SISTEM

DRA. RINI WIJAYANINGSIH, M.M.

*Rw*  
7-Juli 2020



Sanksi Pelanggaran Pasal 72  
Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002  
Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana denda pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**MEMAHAMI  
MANAJEMEN STRATEGI  
SEBAGAI SEBUAH SISTEM**

**Dra. Rini Wijayaningsih, MM**

Editor:

**Dr. Thomas Tokan Pureklolon, M.Ph., MM., M.Si.**

Desain:

**Tim HalamanMoeka.Com**

*Sumber gambar cover: by mindandi / Freepik*

**Cetakan Pertama, Juni 2019**

**ISBN: 978-602-269-331-4**

**Halaman Moeka Publishing**

Griya Taman Banjarwangi  
Rt 1 Rw 7 B6 No.5  
Banjarwangi Ciawi Bogor 16720  
[www.halamanmoeka.net](http://www.halamanmoeka.net)

Jl. Manggis IV No. 2 RT/RW 07/04  
Tanjung Duren Selatan  
Grogol Petamburan Jakarta Barat  
[www.halamanmoeka.com](http://www.halamanmoeka.com)

# DAFTAR ISI

## **BAB 1 SISTEM MANAJEMEN STRATEGIK**

A. ORIENTASI MANAJEMEN STRATEGI	1
B. MEMAHAMI MANAJEMEN STRATEGI	8
C. BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN STRATEGIK	23
D. KEUNGGULAN BALANCED SCORECARD	27
E. MOTIVASI KERJA	33
F. TEORI MOTIVASI PROSES	40
G. KESIMPULAN	45

## **BAB 2 KONSEP DASAR**

A. STUDI MENGENAI MANAJEMEN STRATEGI	47
B. GLOBALISASI: SUATU TANTANGAN BAGI MANAJEMEN STRATEGIS	51
C. MODEL-MODEL DASAR MANAJEMEN STRATEGI	52

## **BAB 3 PENGAMATAN**

A. PENGAMATAN LINGKUNGAN	60
B. LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG MEMPENGARUHI	67
C. PILIHAN ARAH DAN TINDAKAN PERUSAHAAN PENGAMATAN LINGKUNGAN INTERNAL	70

## **BAB 4 STRATEGI-STRATEGI MANAJEMEN**

A. STRATEGI SEBAGAI SUATU PROSES ANAUTIS	81
B. STRATEGI DASAR PADA TINGKAT SATUAN BISNIS	88
C. STRATEGI DAN STRUKTUR GLOBAL	94
D. STRATEGI DAN STRUKTUR TINGKAT PERUSAHAAN	100

## **BAB 5 KEEMPAT ORGANISASI WIRAUSAHA**

A. STRUKTUR DAN STRATEGI PADA ORGANISASI WIRAUSAHA	103
B. LINGKUNGAN STRUKTURAL	113

C. PENGKAJIAN KEMBALI TERHADAP KONSEP PERANAN	123
---	-----

**BAB 6 KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM MANAJEMEN STRATEGIS**

A. KEKUASAAN DAN POLITIK	131
B. FUNGSI INSTITUSIONAL DARI MANAJEMEN	144
C. SIAPA YANG HARUS MENGONTROL PERUSAHAAN	151
D. GOOD GOVERNANCE?, DEMOKRASI MINIMALIS?	161
E. KATA KUNCI UNTUK PENDEKATAN KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM MANAJEMEN STRATEGI	165
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>168</b>
<b>TENTANG PENULIS</b>	<b>171</b>

# KATA PENGANTAR

VI

Manajemen strategi adalah sebuah varian bisnis (usaha) yang hadir sebagai instrument sentral dalam sebuah perusahaan, lembaga, institusi, organisasi, yang terus menerus beroperasi secara efektif dan berkesi nambungan untuk mencapai tujuan. Dalam keseluruhan proses mencapai tujuan, varian sentral lain yang tidak boleh diabaikan adalah soal lingkungan. Secara terstruktur tentang hal ini dapat digambarkan bahwa sebelum suatu organisasi dapat memulai perumusan strategi, organisasi tersebut harus bisa dan terus mampu memahami lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan yang dihadapi. Upaya memahami lingkungan ini merupakan pemantauan, evaluasi dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal kepada orang-orang penting ( kunci ) yang ada dalam perusahaan atau lembaga, atau institusi tersebut. Setiap perusahaan atau institusi apa pun harus ada manajemen strategi yang diatur dalam sebuah sistem. Seluruh sistem yang dibangun dalam strategi tersebut merupakan cara untuk menghindari kejutan strategis serta memastikan 'kesehatan' lembaga atau perusahaan untuk jangka waktu yang panjang.

Keseluruh pemahaman di atas, mencerminkan sebuah lembaga atau institusi atau bisnis apa pun, yang mau diperankan secara kondusif, efektif dan berkesinambungan; dan salah satu syarat mutlak (*conditio sine qua non*), yang harus menjadi patokan adalah memahami manajemen strategi sebagai sebuah sistem.

Hadirnya buku, Memahami Manajemen Strategi Sebagai Sebuah Sistem, adalah sebuah buku referensi akademis yang saya bahas dalam beberapa bagian penting yakni Bab.1 Membahas tentang sistem manajemen strategi, yang meletakkan orientasi manajemen strategi sebagai sebuah sistem yang terus

berprospek, memerlukan iklim dan sistem nilai yang berbeda dengan keseluruhan tipe perencanaan dan tingginya tingkat persaingan yang berdampak pada gangguan kinerja yang menuntut lembaga atau perusahaan agar dapat menyusun strategi yang tepat. Bab. 2 Pembaca, diajak untuk memahami konsep dasar manajemen strategi yakni serangkaian keputusan manajerial dan berbagai tindakan yang menentukan kinerja perusahaan atau lembaga dalam jangka panjang; Di mana konsep dasar ini, masuk dalam arus globalisasi yang merupakan suatu tantangan bagi manajemen strategi, agar terus merumuskan berbagai strategi yang sesuai dengan perkembangan zaman. Bab. 3 Membahas tentang Pengamatan lingkungan yang menjadi basis dalam mengidentifikasi berbagai variabel lingkungan eksternal seperti faktor sosial, faktor politik, faktor teknologi, dan faktor ekologi. Di samping itu terdapat variabel internal yakni analisis yang berdasarkan pada sumber daya manusia, analisis rantai nilai, dan mengamati sumber daya fungsional, mulai dari struktur organisasi, budaya perusahaan, masalah pemasaran strategis, posisi dan segmentasi pasar, bauran pemasaran, siklus hidup produk, masalah finansial strategis, pengaturan modal, dan problem tentang riset. Bab. 4 Secara gamblang membahas karakter strategi-strategi manajemen yakni; Staregi manajemen sebagai suatu proses analitis, sebagai dasar pada tingkat satuan bisnis, struktur global, strategi dan struktur tingkat perusahaan. Bab. 5 Membahas tentang organisasi wirausaha yang membahas tentang struktur dan strategi pada organisasi wirausaha, kepribadian kewirausahaan, organisasi kewirausahaan, berbagai stretegi persaingan, sampai pada identifikasi umum struktural. Bab. 6 Dalam memahami manajemen strategi sebagai sebuah sistem; Saya melihat; terdapat sebuah elemen kontekstual yang sangat penting adalah: Kekuasaan dan Politik dalam Manajemen Strategi. Kapasitas politik yang dibahas dalam bab ini adalah politik sebagai penggunaan kekuasaan untuk melaksanakan pengaruh terhadap orang lain sehingga tujuan yang dimiliki oleh

sektor politik termasuk memperoleh kekuasaan yang lebih besar dapat tercapai. Hal tersebut berdampak langsung terhadap sumber kekuasaan dalam organisasi, sumber kekuasaan bagi unit-unit organisasi, penggunaan kekuasaan dalam organisasi tentang manajemen puncak, sampai pada politik melalui organisasi, kekuasaan organisasi dan strategi, permainan politik dalam organisasi, fungsi institusi, siapa yang seharusnya mengontrol perusahaan yang terdiri dari strategi dan etika, fungsi institusional dari manajemen, permasalahan institusional dan organisasi, pentingnya manajemen institusional, mengelola ketidakpastian dan saling ketergantungan, dan siapa yang harus mengontrol perusahaan, *good governance* dan kata kunci untuk pendekatan kekuasaan dan politik dalam manajemen strategi.

## VIII

Hadirnya buku perdana, buku referensi dalam bidang manajemen di hadapan publik ini, penulis mengucapkan terima kasih secara khusus buat suami saya, bapak Sugeng Sugiharto (almahrum), yang selama hidupnya sangat membantu, dan mendorong penulis untuk belajar dan menulis, yang baru kali ini, upaya Beliau, baru bisa terwujud; Semoga Beliau hidup bahagia di dalam Kerajaan Surga. Terima kasih kepada kedua orang tua penulis; Bapak Djagal Sugito Dwijoyanoyo (alm) dan Ibu R. Ngt. Supirahayu ( alm ), yang selama hidup mereka, mereka selalu membuat penulis bersemangat dalam menjalani hidup ini. Terima kasih kepada kedua anakku yang terkasih Yogi Krisnawan dan Raisha Prabwasari; yang dengan caranya masing-masing mendorong penulis untuk terus bergembira, bersukacita dan bersemangat dalam menjalani pergumulan hidup ini secara bersama (“Mama sangat bangga denganmu berdua, anakku yang terkasih”). Terima kasih juga buat rekan-rekan dosen Universitas Bhayangkara yang dengan caranya telah memperkaya dan mendorong penulis untuk menyelesaikan buku perdanaku, ini.

Kepada penerbit Halaman Muka, penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya, dalam menerbitkan

buku yang sedang dibaca sekarang. Penulis menyadari bahwa buku yang ada sekarang ini, masih jauh dari sempurna; mohon kritik dan saran dari pembaca. Seluruh isi buku yang sedang Anda baca ini, adalah tanggung jawab sepenuhnya penulis.

**Bekasi, 28 Mei 2019**

**Dra. Rini Wijayaningsih, MM.**

# UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan hadirnya buku yang sedang anda baca sekarang, penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya sebagai tanda penghargaan saya kepada:

1. Bapak Djalal Sugito Dwijotanoyo (alm) dan ibu R. Ngt. Supirahayu (almh).
2. Suami Sugeng Sugiharto, SE., Ak (alm).
3. Anak-anakku terkasih: Yogi Krisnawan, SE, MBA. dan Raisha Prabwasari, SE. “Hanya inilah yang Ibu bisa memberikan kepadamu berdua”.
4. Terima kasih kepada kakak-kakak dan adik-adik tercinta dari keluarga Bapak Djalal Sugito Dwijotanoyo (alm) dan ibu R. Ngt. Supirahayu (almh).
5. Terima kasih kepada Dr. Thomas Tokan Pureklolon, MPh., MM., M.Si., (Dosen Pascasarjana Ilmu Politik Universitas Indonesia dan Dosen Fakultas of Liberal Arts Universitas Pelita Harapan) yang telah memberikan masukan secara konstruktif dalam penulisan akhir dari naskah buku yang sedang dibaca.
6. Terima kasih secara khusus untuk Civitas Akademica Universitas Bhayangkara yang sangat mendukung dan membantu penulis dalam menyelesaikan buku yang sedang ada dihadapan Anda.



# SISTEM MANAJEMEN STRATEGIK

## A. ORIENTASI MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategik merupakan sebuah sistem. Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekadar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan, namun lebih dari itu. Perusahaan memerlukan tipe perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang.

Jangka waktu yang dicakup dalam perencanaan masa depan perusahaan tidak hanya meliputi beberapa tahun ke depan, namun mencakup jangka waktu panjang-cukup panjang untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang dirumuskan atau ditetapkan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menyebabkan kompleksnya masa depan yang akan dimasuki oleh perusahaan. Masa depan yang kompleks memerlukan berbagai pemikiran dari sebagian besar anggota organisasi untuk menggambarkan secara jelas kondisi masa depan yang akan diwujudkan oleh perusahaan. Diperlukan konsensus dari berbagai personel yang dilibatkan untuk merumuskan berbagai sasaran yang akan dituju perusahaan di masa depan.

Manajemen strategik terdiri dari empat langkah utama dalam menciptakan masa depan perusahaan (Mulyadi & Johny S, 1999: 45:

- 1) Perencanaan laba jangka panjang (*long-range profit planning*), yang terdiri dari tiga hal penting berikut ini: (a) perumusan strategi (*strategy formulation*), (b) perencanaan strategik (*strategic planning*); dan (c) penyusunan program (*programming*).
- 2) Perencanaan laba jangka pendek (*short-range profit planning*).
- 3) Implementasi (*implementation*).
- 4) Pemantauan (*monitoring*).

2 Tahap perencanaan laba jangka panjang digunakan pemahaman untuk memotivasi personel perusahaan agar berpikir strategik. Hal-hal yang bersifat mendasar dan strategik dirumuskan dalam tahap perumusan strategik. Dalam tahap perumusan strategi, hasil *trendwathcing* terhadap lingkungan makro dan lingkungan industri digunakan untuk merumuskan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan (*goals*), dan strategi. Dalam tahap perencanaan strategik, strategi yang telah dipilih untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategik (*strategic objective*) beserta inisiatif strategik untuk mewujudkan berbagai sasaran atau tujuan tersebut. Dalam kedua tahap ini—perumusan strategi dan perencanaan strategik—keluaran yang dihasilkan masih bersifat kualitatif. Dalam *programming*, berbagai inisiatif strategik yang telah dipilih dalam perencanaan strategik kemudian dijabarkan ke dalam program-program jangka panjang untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan beserta taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program tersebut. Mulai dari tahap penyusunan program ini sampai dengan perencanaan laba jangka pendek, keluaran yang dihasilkan dari proses perencanaan sudah bersifat

kualitatif dan kuantitatif. Dengan proses perencanaan laba jangka panjang yang demikian, diharapkan terdapat kekoherenan di antara berbagai keluaran yang dihasilkan dari proses perumusan strategi oleh perusahaan perencanaan strategik, dan penyusunan program.

Tahap perencanaan laba jangka pendek digunakan untuk menjabarkan program jangka panjang ke dalam rencana laba jangka pendek (anggaran). Rencana laba jangka pendek kemudian diimplementasikan dan dipantau untuk me-review kemajuan yang dicapai dalam implementasi anggaran dan program.

Manajemen strategik ini memberikan insentif bagi personel untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam menciptakan masa depan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, langkah-langkah kecil tidak akan menjanjikan hasil memadai untuk membangun masa depan perusahaan. Dalam lingkungan seperti itu, masa depan perusahaan hanya akan dapat dibangun secara efektif, jika personel perusahaan menempuh langkah-langkah besar dan cerdas. Langkah-langkah besar dan cerdas hanya dapat direncanakan dengan baik apabila perusahaan memiliki sistem manajemen yang pas atau sesuai dengan kebutuhan tersebut. Perencanaan dengan anggaran tidak memberikan insentif bagi personel perusahaan untuk menghasilkan langkah-langkah strategik untuk menuju masa depan. Manajemen strategik, melalui perencanaan laba jangka panjangnya, menyediakan fasilitas bagi personel perusahaan untuk berpikir strategik dan menuangkan hasil pemikiran tersebut ke dalam langkah-langkah strategik melalui proses perumusan strategi, perencanaan strategik dan penyusunan program. Melalui perencanaan laba jangka panjang, personel perusahaan dapat merumuskan langkah-langkah besar dan cerdas dalam membangun masa depan perusahaan.

Manajemen strategik memerlukan iklim dan sistem nilai

yang berbeda dengan tipe perencanaan yang mengandalkan anggaran, perencanaan berbasis prakiraan, dan perencanaan berorientasi keluar. Dalam tiga tipe perencanaan sebelumnya, iklim pengendalian sangat mewarnai implementasi rencana—yaitu implementasi dikendalikan agar tidak menyimpang dari rencana. Dalam manajemen strategik, iklim mengejar peluang mewarnai proses perencanaan. Implementasi rencana tidak lagi dikendalikan melalui pengendalian terhadap implementasi rencana, namun implementasi dipantau dengan membandingkan antara implementasi dengan rencana, dan setiap penyimpangan yang terjadi antara implementasi dengan rencana digunakan untuk mengevaluasi ketepatan rencana dengan kondisi yang diharapkan sebelumnya dan/atau ketepatan implementasi dengan rencana.

#### 4

Sistem nilai yang digunakan dalam tipe perencanaan berdasarkan anggaran tahunan, perencanaan berbasis prakinian, dan perencanaan berorientasi keluar adalah “*creating the future from the past*”. Masa lalu dipakai sebagai landasan untuk memproyeksikan kondisi yang akan diwujudkan sebagai masa depan perusahaan. Berbeda dengan tiga tipe perencanaan sebelumnya tersebut, sistem nilai yang digunakan dalam manajemen strategik dalam membangun masa depan organisasi adalah “*creating the future from the future*”. Melalui tahap perumusan strategi, personel perusahaan melakukan *trendwatching* terhadap perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri yang diperkirakan akan terjadi di masa depan. Berdasarkan hasil *trendwatching* tersebut, personel perusahaan kemudian merumuskan visi organisasi—suatu perubahan kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa depan. Visi inilah yang kemudian dipakai sebagai landasan untuk merumuskan strategi untuk mewujudkannya. Dengan demikian sistem nilai yang berlaku dalam manajemen strategik adalah “penciptaan masa depan berdasarkan kondisi yang diperkirakan akan terwujud di masa depan”.

Sebuah contoh dalam analisa konsep, sebagai berikut: Fluktuasi kinerja keuangan yang dialami oleh perusahaan manufaktur makanan dan minuman pada beberapa tahun terakhir dihadapkan dengan makin meningkatnya proses globalisasi ekonomi. Wahyudi (2000) menyatakan bahwa globalisasi mempunyai pengertian “produksi, konsumsi, penabungan dan investasi dari mana saja dan kemana saja”. Dunia menjadi tidak ada batas; secara perlahan dan pasti arus manusia dan modal akan mengalir dari satu tempat ke tempat lainnya, lingkungan bisnis menjadi semakin kompetitif. Hal ini mensyaratkan bahwa perusahaan yang mampu melipatgandakan kinerjanya yang akan bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Pada dasarnya kinerja perusahaan merupakan suatu tingkat hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode operasional yang dibandingkan dengan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi, 1989). Kinerja perusahaan antara lain dapat dilihat dari data keuangan yang dihasilkan dalam suatu periode tertentu. Rasio-rasio keuangan, seperti *Return on Assets*, *Return on Equity*, *Profit Margin* dapat menjadi indikator keuangan yang mencerminkan kinerja keuangan yang dicapai (Kaplan, 1998).

Tingginya tingkat persaingan yang berdampak pada terjadinya gangguan kinerja menuntut perusahaan agar dapat menyusun strategi yang tepat agar dapat berhasil dalam jangka panjang. Banyak faktor yang mempengaruhi penyusunan strategi perusahaan, yaitu faktor internal dan eksternal (Pearce & Robinson, 1997). Faktor internal terdiri dari struktur, budaya, dan sumber daya (Wheelen & Hunger, 2000). Faktor eksternal dipandang sebagai kondisi yang dinamis yang menciptakan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang sulit diramalkan perubahannya (*unpredictable*).

Kebanyakan pakar dan peneliti di Barat umumnya juga sepakat bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungannya memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibanding perusahaan yang kurang bisa menyelaraskan strategi (Beal, 2000; Covin & Slevin, 1989).

Manu and Sriram (1996) menjelaskan orientasi strategik mengacu pada bagaimana organisasi menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya agar memperoleh keunggulan bersaing yang terdiri dari kemauan untuk berinovasi, proaktif dan berani mengambil risiko. Hill and Jones (1992) dalam mengemukakan juga bahwa strategi tidak hanya meliputi perencanaan yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, tetapi juga kesadaran dari diri personel organisasinya untuk mencari, merumuskan dan mengimplementasikan langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan mereka, sehingga produk mereka memiliki keunggulan (*distinction*). Sementara berdasarkan *presurvey*, kesadaran diri dari masing-masing personel untuk lebih proaktif, inovatif dan keberanian untuk mengambil risiko dalam membangun masa depan perusahaan untuk dapat mengantisipasi perubahan lingkungan sangat kurang, maka perusahaan perlu mengambil keputusan dalam hal ini memilih strategi terbaik yang memenuhi tujuan perusahaan (Jauch and Gluek, 1997).

Vancil dalam Karhi Nisjar (1997), Jauch & Glueck (1997), Mintzberg (1999) dan Blocher *et al.* (2000) menyatakan bahwa strategi merupakan suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan. Demikian juga Porter (1996), Jauch & Glueck (1997) dan Shaub & Laurence (1996) menyatakan hal yang serupa bahwa strategi merupakan alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Swamidass and Newell (1987) dan Yeoh and Jeong (1995), secara jelas menyatakan bahwa strategi merupakan faktor penentu kinerja perusahaan.

Child (1997) menjelaskan proses di mana para pemegang kekuasaan dalam organisasi membuat pilihan dari serangkaian tindakan stratejik dikenal sebagai pilihan stratejik. Dalam arti yang lebih sempit pilihan stratejik lebih mengarah pada orientasi stratejik. Orientasi stratejik mengacu pada bagaimana organisasi menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya (Manu & Sriram, 1996). Krisis ekonomi tahun 1997 sama sekali tidak dapat diduga namun mempunyai dampak pada penurunan kinerja keuangannya, (*Indonesian Capital Market Directory*, 1996, 2000 dan 2001).

Orientasi stratejik mengacu pada bagaimana organisasi menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya (Manu & Sriram, 1996). Berdasarkan paradigma orientasi stratejik, sebuah perusahaan dapat meraih kinerja yang unggul (*superior*) serta keunggulan bersaing melalui proses adaptasi (Luo, 1999; Wright *et al.*, 1995). Adaptasi menunjuk pada orientasi stratejik yang inovatif, berani mengambil risiko dan proaktif.

Apabila organisasi tidak berorientasi stratejik, maka perusahaan-perusahaan misalnya manufaktur makanan dan minuman akan mengalami penurunan kinerja yang sangat berarti, sehingga akhirnya akan mengalami kerugian yang secara kumulatif, apabila kondisi seperti ini terus berlanjut, maka tidak menutup kemungkinan akan mengalami kebangkrutan yang akhirnya berdampak pada keterpurukan perekonomian di Indonesia.

Perumusan strategi yang baik tidak menjamin kinerja yang baik. Perumusan strategi tersebut harus diikuti dengan implementasi strategi. Menurut David (1998) “melakukan suatu implementasi strategi lebih sulit daripada merumuskan strategi”. Implementasi strategi merupakan proses be bagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi

disusun, implementasi merupakan kunci sukses manajemen strategik. (Hunger and Wheelen, 2000). Wagiono Ismail (2004) menyebutkan beberapa alasan mengapa implementasi strategi itu penting, di antaranya karena: (1) Banyak asumsi bahwa organisasi yang ada dan orang-orang dapat menerapkan/mengimplementasikan strategi; (2) Perubahan antara lingkungan internal dan eksternal tidak dapat diduga-duga terjadi.; (3) Organisasi/perusahaan mungkin tidak siap untuk strategi baru yang dirumuskan untuk perusahaan; (4) Kemampuan karyawan dan organisasi/perusahaan tidaklah digariskan/ditujukan kepada strategi yang baru tersebut; dan (5) Kepemimpinan memerlukan restrukturisasi untuk menerapkan strategi Implementasi strategi, dimana dalam bagian ini dilihat melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

Berdasarkan uraian di atas, sangat penting untuk diteliti mengenai pengaruh orientasi stratejik dan implementasi strategi terhadap kinerja. Bagian ini menggunakan pendekatan ilmu manajemen stratejik, dan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti pada sektor Sumber Daya Manusia yang bisa bermanfaat untuk perusahaan-perusahaan besar.

## **B. MEMAHAMI MANAJEMEN STRATEGI**

Fluktuasi kinerja sebuah perusahaan sejalan dengan kondisi dunia usaha yang dihadapkan pada globalisasi. Dalam kondisi tersebut, kondisi lingkungan menjadi turbulen, tingkat persaingan makin ketat dan tajam, bahkan makin tidak menentu perubahannya, Hal ini menuntut perusahaan untuk dapat menyusun strategi yang tepat agar dapat berhasil dalam jangka panjang. Strategi merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. (Wheelen dan Hunger, 2000) mendefinisikan strategi sebagai rencana yang menyeluruh tentang bagaimana perusahaan mencapai misi dan sasarannya.

Dalam perspektif perilaku, strategi membutuhkan sikap dan perilaku yang unik agar kinerja menjadi efektif. Literatur strategi dalam perusahaan membuktikan bahwa orientasi strategi perusahaan sebagai market driven perusahaan merupakan indikator signifikan dari kinerja keuangan (Day & Wensley, 1990). Agar orientasi stratejik berjalan dengan baik maka perlu para pelaku bisnis menjalankan bisnisnya dengan beretika, dalam hal ini yang dimaksud adalah adanya orientasi etika. Faisal Affif (2000) menjelaskan bahwa para pelaku bisnis harus mengenali dan memahami implikasinya terhadap penerapan norma-norma moral dan etika. Konteks penerapan norma-norma moral dan etika berarti terkait pula di dalamnya faktor-faktor politik, hukum, ekonomi dan nilai-nilai sosial budaya. Dess & Lumpkin (1997), Wiklund (1999) dan Becherer & Maurer (1997) menyatakan bahwa orientasi stratejik dengan ketiga dimensinya seperti proaktif, inovatif dan berani dalam mengambil risiko merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja terutama kinerja keuangannya.

Implikasi dari eksistensi strategi tersebut maka strategi dapat dikatakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), Akan tetapi strategi sendiri bukan sekedar suatu rencana; strategi lebih luas daripada suatu rencana. Strategi harus bersifat menyeluruh dan terpadu. Strategi dimulai dengan konsep penggunaan sumber daya organisasi secara paling efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah. Strategi harus dilaksanakan secara efektif, sehingga rencana strategi harus dipadukan dengan masalah operasional. Dengan kata lain, kemungkinan berhasil diperbesar oleh kombinasi perencanaan strategi yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pula (Glueck & Jauch, 1997: 12-13). Penelitian Fischer (1998: 58) menemukan bahwa strategi mempengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan Willie dan Shirley (1997: 646) juga menemukan bahwa perencanaan stratejik yang dilaksanakan

berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Covin dan Slevin (1989) menyatakan bahwa perusahaan kecil yang mempunyai perilaku strategik agresif (proaktif, inovatif, dan berani berkonfrontasi dengan pesaing) menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang bersifat pasif.

Implementasi strategi merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur (Wheleen & Hunger, 2000: 295). Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi disusun, implementasi merupakan kunci sukses manajemen strategik. Buruknya implementasi sebuah strategi yang baik dapat menyebabkan strategi tersebut gagal, namun implementasi strategi yang sempurna tidak hanya akan membuat strategi yang tepat berhasil, tetapi juga dapat menyebabkan strategi yang pada awalnya meragukan (Wheleen & Hunger, 2000). Sekarang ini telah terjadi peningkatan jumlah manajemen puncak yang beralih perhatiannya pada masalah-masalah implementasi strategi. Hal tersebut didukung pula oleh hasil riset terhadap berbagai perusahaan dalam 21 industri manufaktur yang menunjukkan bahwa kinerja yang didapat bukanlah semata-mata karena strategi yang dimiliki, namun lebih pada kemampuan perusahaan mengimplementasi strategi dengan efektif (Anthony dan Govindarajan, 2001). Hasil penelitian Kchong dan Ming Chong (1997) membuktikan bahwa kinerja unit bisnis dipengaruhi oleh penggunaan informasi akuntansi manajemen serta strategi bisnis yang diterapkan. Hasil penelitian Willie & Shirley (1997) juga menyimpulkan bahwa intensitas implementasi strategi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan bank. Purnomo dan Zulkieflimansyah (1999) memberikan gambaran dalam bentuk matriks yang memperlihatkan berbagai kemungkinan yang dapat dialami perusahaan, seperti dijelaskan pada Gambar 1.1. di bawah.

		Formulasi Strategi	
		Baik	Buruk
Implementasi Strategi	Baik	<i>Success</i>	<i>Roulette</i>
	Buruk	<i>Trouble</i>	<i>Failure</i>

Gambar 1. Berbagai Kemungkinan Formulasi dan Implementasi Strategi

Keterangan Gambar 1.1 berikut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Success*. Merupakan hasil yang paling diinginkan perusahaan. Ini terjadi pada saat perusahaan mampu melakukan formulasi strategi dan sekaligus mampu mengimplementasikannya secara baik pula.
2. *Roulette*. Situasi di mana strategi yang diformulasikan oleh perusahaan sesungguhnya kurang baik, akan tetapi hasil yang didapat tidaklah terlalu mengecewakan karena pihak manajemen perusahaan ternyata mampu mengimplementasikan strategi tersebut dengan baik yang disertai dengan berbagai penyesuaian.
3. *Trouble*. Situasi di mana strategi perusahaan sebenarnya diformulasikan dengan baik, namun strategi tersebut tidak optimal hasilnya karena manajemen perusahaan tidak mengimplementasikan dengan baik.
4. *Failure*. Merupakan hasil yang terburuk dan paling tidak diinginkan oleh manajemen perusahaan. Hal ini terjadi karena strategi perusahaan memang diformulasikan dengan tidak baik dan memuaskan serta yang lebih buruk lagi, implementasinya pun ternyata dilakukan secara kurang baik pula.

Pemahaman tentang Gambar di atas ialah bahwa implementasi strategi sama pentingnya dengan formulasi strategi, dan kualitas formulasi strategi sulit untuk ditentukan dan dinilai jika tidak diimplementasikan secara efektif.

Kinerja merupakan refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Untuk menentukan kinerja perusahaan maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja. Pengukuran yang digunakan untuk variabel kinerja keuangan dalam penelitian ini adalah dari kemampuan yang dapat dilihat pada ROA (*Return On Assets*), ROE (*Return On Equity*), ROI (*Return On Investment*). Ukuran ini yang paling sering digunakan dalam penelitian (Beal, 2000; Ventakraman, 1989).

### **Konsep Manajemen Strategik**

Perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi personel dalam menempuh langkah-langkah strategik dalam usaha untuk melipatgandakan kinerja perusahaan. Manajemen strategik merupakan sistem manajemen yang menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

Manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Pada dasarnya manajemen strategik adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan organisasi. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi.

Berdasarkan definisi tersebut terdapat empat frase penting (Wright, Peter, 1992: 57): (1) Manajemen strategik merupakan suatu proses; (2) Proses digunakan untuk merumuskan dan

mengimplementasikan strategi, (3) Strategi digunakan untuk menyediakan *customer value* terbaik guna mewujudkan visi organisasi, dan (4) Manajer dan karyawan ha pelaku manajemen strategik.

1) Manajemen strategik merupakan suatu proses

Sebagai suatu proses, manajemen strategik terdiri dari rangkaian langkah yang melibatkan banyak orang dalam organisasi, mulai dari manajemen puncak sampai dengan karyawan. Sekali strategi yang telah dirumuskan diimplementasikan, strategi tersebut seringkali memerlukan perubahan sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan yang dimasuki oleh organisasi. Oleh karena itu, strategi yang telah dirumuskan kemungkinan diwujudkan sebagaimana yang telah direncanakan, atau direalisasikan dalam bentuk yang telah dimodifikasi, atau bahkan diwujudkan sama sekali berbeda dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

Manajemen strategik merupakan suatu proses yang berjalan secara terus-menerus sepanjang perjalanan organisasi dalam-mewujudkan visinya. Manajemen strategik menghasilkan suatu peta perjalanan bisnis yang senantiasa di-*update* sesuai dengan perubahan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi. Berdasarkan peta perjalanan inilah, pengelolaan organisasi perusahaan dilaksanakan, sehingga keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh seberapa akurat peta perjalanan tersebut mencerminkan teritorial bisnis yang digambarkan dalam peta.

2) Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi Manajemen strategik mencakup dua proses utama: perumusan strategi dan implementasi strategi. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Ada berbagai tipe strategi yang dapat dirumuskan: (a) *grand*

*strategy*— usaha secara terus-menerus dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi, (b) *generic strategy*— usaha untuk mewujudkan biaya total terendah (*low cost*) atau diferensiasi luas (*broad differentiation*) dengan fokus pasar luas atau sempit, dan (c) *value-based strategy*— usaha untuk mengarahkan manajer agar bertanggung jawab atas: (a) penyerahan produk/jasa yang memberikan *value* terbaik untuk pemenuhan kebutuhan tertentu *customer* dan (b) penciptaan sistem strategik untuk secara berkelanjutan melakukan *improvement* terhadap *value* tersebut dan untuk menunaikan kewajiban perusahaan. Di samping perumusan strategi, manajemen strategik juga mencakup implementasi strategi, yang terdiri dari lima tahap utama: (a) perencanaan strategik, (b) penyusunan program, (c) penyusunan anggaran, (d) implementasi, dan (e) pemantauan.

- 3) 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*. Dalam lingkungan bisnis yang di dalamnya *customer* memegang kendali, lingkungan tersebut menjadi kompetitif, kompleks, dan bergolak. Manajemen perusahaan perlu memfokuskan strateginya ke penyediaan *value* terbaik bagi pemuasan kebutuhan *customer*. Untuk mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan harus mampu berbeda (*distinct*) dari pesaing. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*, agar produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dipilih oleh *customer*.

- 4) Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategik  
Siapa yang terlibat dalam manajemen strategik? Di dalam

manajemen tradisional, manajemen strategik merupakan tanggung jawab manajemen puncak. Dengan semakin ekstensifnya pemanfaatan teknologi informasi dalam bisnis, organisasi bergeser dari *leadership from the top* ke *responsibility based organization*—organisasi yang seluruh karyawannya bertanggung jawab atas jalannya organisasi. *Information sharing* memungkinkan karyawan melakukan akses ke pusat informasi dan pemberdayaan karyawan memungkinkan karyawan melakukan pengambilan keputusan yang bersifat strategik. Oleh karena itu, dalam manajemen kontemporer, manajemen strategik dilaksanakan oleh semua manajer dan karyawan. Perumusan dan implementasi strategi memerlukan kontribusi seluruh manajer dan karyawan. Bahkan untuk membangun komitmen karyawan dalam mengimplementasikan strategi, diperlukan *leader* yang dapat dipakai sebagai contoh dan diperlukan pula partisipasi seluruh karyawan dalam perumusan strategi.

### **Sistem Manajemen Strategik (Strategic Management System)**

*All things are created twice.* Pada tahap pertama adalah *mental creation*, dan pada tahap yang kedua adalah *physical creation*. Dalam pembangunan gedung berlantai tiga puluh, pertama kali yang dilakukan oleh para arsitek adalah melakukan *mental creation*. Dalam pembangunan gedung tersebut, arsitek tidak akan tiba-tiba membeli bata dan semen dan memasangnya menjadi tembok, sebelum ia menyelesaikan gambar gedung yang direncanakan akan dibangun. Mereka akan mengumpulkan informasi kualitatif seperti kebutuhan apa yang akan dipenuhi dengan pembangunan gedung, siapa yang akan memanfaatkan gedung, seberapa maju teknologi yang akan dimanfaatkan oleh pemakai gedung tersebut. Setelah *mental creation* diselesaikan berupa gambar rinci gedung dan anggarannya, langkah selanjutnya dalam pembangunan gedung tersebut

adalah melaksanakan *physical creation*. Dalam *physical creation* ini, apa yang telah dituangkan dalam gambar gedung beserta anggarannya diwujudkan melalui berbagai tindakan operasional.

Pembangunan masa depan perusahaan juga dilaksanakan seperti halnya dengan pembangunan gedung berlantai tiga puluh sebagaimana telah diuraikan secara singkat di atas. Pada tahap pertama, personel melakukan *mental creation* melalui empat tahap (Wright, Peter, 1992: 80): (1) perumusan strategi, (2) perencanaan strategik, (3) penyusunan program, dan (4) penyusunan anggaran. Pada tahap kedua, personel melaksanakan *physical creation* melalui (1) implementasi dan (2) pemantauan. Secara keseluruhan, proses *mental creation* dan *physical creation* dalam membangun masa depan perusahaan disebut sistem manajemen strategik.

16

Pada tahap perumusan strategi dihasilkan dokumen yang berisi hasil analisis lingkungan makro dan lingkungan industri misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan, dan strategi. Pada tahap perencanaan strategik dihasilkan dokumen yang berisi sasaran strategik, target, dan inisiatif strategik. Pada tahap penyusunan program dihasilkan program atau rencana laba jangka panjang dan pada tahap penyusunan anggaran dihasilkan anggaran atau rencana laba jangka pendek. Dalam tahap *physical creation* dihasilkan dua keluaran: pelaksanaan rencana yang dihasilkan oleh tahap implementasi dan umpan balik (*feedback*) yang dihasilkan oleh tahap pemantauan.

### **Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)**

Proses manajemen strategik 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: (1) identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan, (2) penentuan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan tujuan (*goals*), (3) analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities,*

and 'threats), (4) analisis *portfolio*, (5) perumusan peluang dan masalah utama, (6) identifikasi dan evaluasi alternatif strategi, (7) perumusan strategi.

### **Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*)**

Setelah perusahaan merumuskan strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi, strategi tersebut kemudian perlu diimplementasikan. Langkah pertama implementasi strategi yang telah dirumuskan adalah melaksanakan perencanaan strategik. Dalam langkah ini, strategi yang telah dirumuskan adalah melaksanakan perencanaan strategik. Dalam langkah ini, strategi yang telah dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan (*goals*) kemudian diterjemahkan ke dalam rencana strategik yang terdiri dari tiga komponen: (1) sasaran strategik, (2) target, (3) inisiatif strategik.

Sasaran strategik merupakan sasaran-sasaran masa depan yang dituju oleh perusahaan sebagai penerjemahan strategi untuk mewujudkan visi dan tujuan (*goals*). Oleh karena perwujudan sasaran strategik memerlukan waktu lama di masa depan, perusahaan perlu menetapkan tonggak-tonggak (*milestones*) untuk menandai pencapaian (*achievements*) di sepanjang perjalanan untuk mewujudkan sasaran strategik. Tonggak-tonggak pencapaian tersebut diberi nama target.

Untuk mewujudkan sasaran strategik diperlukan inisiatif strategik berupa program tindakan (*action program*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan di masa depan. Inisiatif strategik inilah yang menjadi dasar penyusunan program (*programming*) dan pada gilirannya program yang dihasilkan dari penyusunan program menjadi dasar untuk penyusunan anggaran (*budgeting*).

### **Penyusunan Program (*Programming*)**

Penyusunan program adalah prose penjabaran inisiatif strategik ke dalam rencana laba jangka panjang. Pelaksanaan

inisiatif strategik memerlukan perencanaan sistematis langkah-langkah yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam jangka panjang ke depan beserta taksiran sumber daya yang diperlukan untuk dan diperoleh dari usaha menjalankan langkah-langkah tersebut. Penyusunan program menghasilkan program—suatu rencana laba jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan untuk dan diperoleh dari langkah-langkah tersebut.

### **Penyusunan Anggaran (*Budgeting*)**

Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun) yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggung jawab dan dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

### **Implementasi (*Implementation*)**

Proses perencanaan menyeluruh (*total business planning*) perusahaan terdiri dari empat tahap: (1) perumusan strategi, (2) perencanaan strategik, (3) penyusunan program (4) penyusunan anggaran. Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah implementasi rencana. Dalam tahap implementasi rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program, dan program merupakan penjabaran inisiatif strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik, serta inisiatif strategik dipilih sebagai penerjemahan strategi yang dirumuskan, maka dalam implementasi rencana, manajemen

dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat di antara implementasi, anggaran, program, inisiatif strategik, sasaran strategik, dan strategi. Kesadaran demikian akan mempertahankan langkah-langkah rinci yang dilaksanakan dalam tahap implementasi tetap dalam rerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

### **Pemantauan (*Monitoring*)**

Implementasi rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program, dan inisiatif strategik. Hasil implementasi rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh *target* telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan, tujuan (*goals*) dan visi organisasi dapat dicapai.

### **Peran Sistem Manajemen Strategik dalam Pengelolaan Perusahaan**

Sistem manajemen strategik mempunyai tiga peran penting dalam pengelolaan perusahaan (Mulyadi, 2001: 51): (1) *trendwatching and envisioning*, (2) penerjemahan visi dan strategi ke dalam rencana tindakan (*action plan*), dan (3) pengelolaan sumber daya (*resource management*) untuk mewujudkan visi organisasi.

#### ***Trendwatching and Envisioning***

Melalui sistem perumusan strategi, sistem manajemen strategik menyediakan sistem untuk memungkinkan perusahaan melakukan pengamatan terhadap *trend* (*trendwatching*) perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri yang diperkirakan akan berdampak terhadap perusahaan. Hasil pengamatan *trend* perubahan tersebut digunakan untuk menggambarkan kondisi masa depan perusahaan (*envisioning*)

yang akan diwujudkan agar sejalan dengan *trend* perubahan lingkungan bisnis tersebut. Gambaran kondisi masa depan perusahaan inilah yang kemudian dipakai sebagai dasar untuk menyusun rencana tindakan (*action plan*) untuk mewujudkannya.

Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pengamatan secara berkelanjutan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Sistem perumusan strategi dapat diibaratkan sebagai *change sensing radar* yang dipakai oleh perusahaan untuk secara berkelanjutan melakukan penginderaan (*sensing*) terhadap *trend* perubahan lingkungan bisnis. Melalui sistem perumusan strategi digambarkan kondisi masa depan perusahaan dan dipilih strategi untuk mewujudkan kondisi masa depan tersebut. Strategi inilah yang akan membentuk pola tindakan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya perusahaan dalam mewujudkan kondisi masa depan perusahaan.

### **Sistem untuk Penerjemahan Visi dan Strategi ke dalam Rencana Tindakan yang Komprehensif dan Koheren**

Melalui sistem perencanaan strategik, visi dan tujuan yang telah dirumuskan dalam sistem perumusan strategi kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren. Sasaran strategik yang komprehensif mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/ intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di antara berbagai sasaran strategik yang dipilih kemudian dibangun hubungan sebab akibat, sehingga sasaran strategik yang dihasilkan menjadi koheren.

Penerjemahan visi dan tujuan ke dalam sasaran-sasaran strategik dilakukan berdasarkan strategi yang telah ditetapkan dalam sistem perumusan strategi. Misalnya tim perencana perusahaan telah memilih *differentiation strategy* untuk

mewujudkan visi perusahaan. Melalui sistem perencanaan strategik, tim perencana kemudian menerjemahkan visi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang menjadikan perusahaan berbeda (*distinct*) dalam persaingan, sehingga sasaran-sasaran strategik yang dipilih mampu mencerminkan *differentiation strategy* tersebut.

Di samping itu, sistem perencanaan strategik juga digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam inisiatif strategik. Setelah visi dan tujuan diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren, melalui sistem perencanaan strategik kemudian dipilih inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan. Pemilihan inisiatif strategik ini dilakukan berdasarkan strategi yang telah ditetapkan dalam sistem perumusan strategi. Misalnya tim perencana perusahaan telah memilih *low cost strategy* untuk mewujudkan visi perusahaan. Melalui sistem perencanaan strategik, tim perencana kemudian menerjemahkan *low cost strategy* ke dalam inisiatif strategik yang digunakan untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik. Penerjemahan strategi ke dalam inisiatif strategik ini pada hakikatnya merupakan usaha untuk membangun pola tindakan dalam mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi ke perwujudan visi organisasi.

### **Resource Management System**

Sistem perumusan strategi menghasilkan keluaran yang bersifat kualitatif berupa misi, visi, tujuan (*goal*), keyakinan dasar nilai dasar, dan strategi. Sistem perencanaan strategik menghasilkan keluaran berupa sasaran strategik dan inisiatif strategik, yang keduanya juga bersifat kualitatif. Untuk mewujudkan visi, tujuan, dan sasaran strategik perusahaan diperlukan berbagai sumber daya (sumber daya manusia, keuangan, informasi, dan fisik). Sistem manajemen strategik menyediakan sistem untuk mewujudkan rencana yang bersifat

kualitatif tersebut melalui sistem pengelolaan sumber daya (*resource management system*).

Sistem pengelolaan sumber daya terdiri dari empat sistem: sistem penyusunan program, sistem penyusunan anggaran, sistem implementasi, dan sistem pemantauan. Melalui sistem penyusunan program dan sistem penyusunan anggaran, perusahaan merencanakan pemantauan berbagai sumber daya perusahaan untuk mewujudkan misi, tujuan, dan sasaran strategik perusahaan melalui strategi dan inisiatif strategik yang telah dipilih. Melalui sistem implementasi dan sistem pemantauan, perusahaan mengimplementasikan rencana pemanfaatan berbagai sumber daya perusahaan tersebut dan memantau pelaksanaannya. Sistem pengelolaan sumber daya menghasilkan keluaran yang bersifat kualitatif dan kuantitatif (baik keuangan maupun non keuangan).

Melalui sistem penyusunan program, perusahaan menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program—rencana jangka panjang pemanfaatan berbagai sumber daya perusahaan untuk mewujudkan misi, tujuan, dan sasaran, strategik perusahaan. Melalui sistem penyusunan anggaran, perusahaan menjabarkan program ke dalam rencana pemanfaatan berbagai sumber daya untuk mencapai sasaran-sasaran jangka pendek perusahaan.

Melalui sistem implementasi, perusahaan mengimplementasikan rencana yang tertuang dalam anggaran dan program ke dalam tindakan nyata. Melalui sistem ini pula, berbagai sumber daya perusahaan dimanfaatkan secara bertanggung jawab untuk mewujudkan rencana. Melalui sistem pemantauan, personel yang bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana mempertanggungjawabkan pelaksanaan rencana dan pemanfaatan berbagai sumber daya yang telah dilakukan untuk mewujudkan visi, tujuan, dan sasaran strategik perusahaan.

### C. **BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN STRATEGIK**

Sistem manajemen strategik terdiri dari enam tahap utama: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, dan pengendalian. Di antara keenam tahap tersebut, tahap kedua—perencanaan strategik merupakan tahap *crucial* di dalam mewujudkan visi perusahaan. Tahap perencanaan strategik menentukan kekomprehensifan rencana laba jangka panjang yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program. Di samping itu, perencanaan strategik menjadi mata rantai yang menghubungkan misi, visi, tujuan, dan strategik yang dihasilkan dalam tahap perumusan strategi dengan rencana laba jangka panjang yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program. Jika sasaran strategik yang dipilih dalam tahap perencanaan strategik hanya berfokus sempit ke perspektif keuangan, sebagai akibatnya rencana laba jangka panjang hanya akan berisi langkah-langkah strategik yang digunakan untuk mewujudkan sasaran yang sempit tersebut. Namun jika sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik mencakup perspektif yang luas (keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran, dan pertumbuhan), rencana laba jangka panjang akan berisi langkah-langkah strategik yang komprehensif, sehingga memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. *Balanced Scorecard* memperluas sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik ke empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* menjadikan tahap perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, sehingga rencana strategik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Rencana strategik yang komprehensif ini kemudian dijabarkan ke berbagai program dalam tahap penyusunan

program, sehingga rencana laba jangka panjang yang dihasilkan juga bersifat komprehensif.

Berbagai program kemudian dijabarkan ke berbagai kegiatan tahunan beserta anggaran dalam tahap penyusunan anggaran, sehingga langkah-langkah yang dipilih dalam anggaran mempunyai benang merah dengan program, inisiatif strategik, sasaran strategik, strategi, misi, dan visi perusahaan.

### **Peran *Balanced Scorecard* dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik**

*Balanced Scorecard* menempati posisi strategik dalam sistem manajemen strategik. Tahap perencanaan dalam sistem manajemen strategik (dikenal pula dengan sebutan *total business planning*) terdiri dari empat tahap (Kaplan, Robert, 2001: 115): (1) perumusan strategi, (2) perencanaan strategik, (3) penyusunan program, dan (4) penyusunan anggaran. *Balanced Scorecard* berdampak signifikan terhadap perencanaan strategik, penyusunan program, dan penyusunan anggaran. Tahap implementasi rencana dalam sistem manajemen strategik terdiri dari dua tahap: (1) implementasi dan (2) pemantauan. *Balanced Scorecard* berperan dalam memperluas ukuran kinerja personel dalam tahap implementasi dan tahap pemantauan.

### **Peran *Balanced Scorecard* dalam tahap perumusan strategi**

Pada tahap perumusan strategi dilakukan pengamatan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Hasil pengamatan *trend* ini digabungkan dengan hasil analisis intern (analisis *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* atau *SWOT analysis*) digunakan sebagai dasar untuk merumuskan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi. Masih dalam tahap perumusan strategi ini, visi kemudian dijabarkan ke dalam tujuan (*goals*) dan ditetapkan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi tersebut. *Balanced Scorecard*

memperluas perspektif yang dicakup dalam penafsiran dampak *trend* perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Di samping itu, *Balanced Scorecard* juga memperluas perspektif yang dicakup dalam *SWOT analysis*. Dalam analisis lingkungan makro dan lingkungan industri, *trend* perubahan kedua lingkungan tersebut ditafsirkan dampaknya terhadap perusahaan melalui empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran pertumbuhan. Dalam *SWOT analysis*, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan dianalisis melalui empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

### **Peran *Balanced Scorecard* dalam tahap perencanaan strategik**

Pada tahap perencanaan strategik dengan kerangka *balanced scorecard*, melalui strategi yang telah ditetapkan (misalnya strategi yang dipilih berupa: *differentiation strategy* dan *low cost strategy*), tujuan (*goals*) kemudian diterjemahkan menjadi sasaran-sasaran strategik ke dalam empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap perencanaan strategik ini, untuk setiap sasaran strategik kemudian ditetapkan berbagai inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. *Balanced scorecard* berperan menjadikan komprehensif dan koheren sasaran dan inisiatif strategik yang ditetapkan dalam tahap perencanaan strategik. Kekomprensifan dan kekoherenan sasaran dan inisiatif strategik ini menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang (*sustainable outstanding financial performance*).

Dalam tahap penyusunan program, inisiatif strategik yang komprehensif kemudian dijabarkan ke dalam program-program jangka panjang, disertai taksiran sumber daya yang diperlukan untuk atau diperoleh dari pelaksanaan program tersebut. Oleh karena merupakan penjabaran inisiatif strategik yang komprehensif, maka program-program yang dihasilkan dalam

tahap penyusunan program juga mencakup perspektif yang komprehensif.

Dalam tahap penyusunan anggaran (rencana laba jangka pendek), program-program yang komprehensif tersebut kemudian dijabarkan ke dalam rencana kegiatan jangka pendek, disertai dengan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk dan diperoleh dari kegiatan tersebut. Oleh karena merupakan penjabaran program-program yang komprehensif, maka rencana kegiatan jangka pendek yang dihasilkan dalam tahap penyusunan anggaran juga mencakup perspektif yang komprehensif. Di samping itu, oleh karena anggaran disusun berdasarkan program, berbagai program disusun berdasarkan inisiatif strategik, berbagai inisiatif strategik ditetapkan untuk mewujudkan sasaran strategik, sasaran strategik merupakan penerjemahan strategi untuk mencapai tujuan (*goals*), dan visi, maka dari visi sampai dengan rencana laba jangka pendek yang dituangkan dalam anggaran terdapat kekoherenan. Kekohorenan ini menjanjikan tiga hal berikut ini: (1) terwujudnya misi melalui kegiatan operasional yang direncanakan dalam anggaran, (2) tumbuhnya komitmen personel yang mengimplementasikan rencana tersebut, karena adanya *rationale* di antara komponen *total business plan* tersebut, dan (3) kecepatan daya tanggap (*responsiveness*) perusahaan dalam menghadapi *trend* perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri yang diindera pada tahap perumusan strategi.

### **Peran *Balanced Scorecard* dalam tahap penyusunan program dan penyusunan**

Penggunaan rerangka *balanced scorecard* untuk menjadikan komprehensif sasaran strategik yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategik memotivasi personel untuk mencari berbagai inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif tersebut. Dengan demikian, inisiatif strategik yang dihasilkan juga mencakup empat perspektif

yang komprehensif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan.

### **Peran *Balanced Scorecard* dalam tahap implementasi dan pemantauan**

Pada tahap implementasi, rencana kegiatan yang tercantum dalam dokumen anggaran implementasi, rencana kegiatan yang tercantum dalam dokumen anggaran dilaksanakan. Pada tahap implementasi, *balanced scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja personel di keempat perspektif: customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja personel di keempat perspektif *balanced scorecard* tersebut dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam anggaran dan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategik. Hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek personel, sedangkan hasil perbandingan antara hasil pengukuran kinerja dengan target yang ditetapkan dalam perencanaan strategik digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka panjang personel.

27

### **D. KEUNGGULAN *BALANCED SCORECARD***

*Balanced Scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategik memiliki tiga keunggulan: (1) memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju ke masa depan, (2) menghasilkan *total business plan* yang komprehensif, dan (3) menghasilkan *total business plan* yang koheren, dan (4) menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur. (Kaplan, Robert, 2001: 135)

#### **Strategik**

Untuk melipatgandakan kinerja keuangan misalnya, perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategik

berupa pembangunan tiga macam modal (*capital*): *firm equity*, *organizational capital*, dan *human capital*. Tidak ada satu pun dari ketiga macam modal tersebut yang dapat dibangun secara berhasil dalam jangka pendek. Diperlukan langkah-langkah besar dan berjangka panjang untuk secara berhasil membangun *firm equity*, *organizational capital*, dan *human capital*. *Balanced scorecard* menuntut personel untuk merumuskan sasaran-sasaran yang bersifat strategis dalam tahap perencanaan strategis. Di samping itu, *balanced scorecard* juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, langkah-langkah kecil tidak menjanjikan keberhasilan perusahaan. Langkah-langkah yang berfokus ke jangka pendek juga akan menurunkan daya saing perusahaan. Diperlukan sasaran strategis dan inisiatif strategis untuk membangun daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

### **Komprehensif**

*Balanced Scorecard* merumuskan sasaran strategis, tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan, namun meluas ke perspektif customer, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan sasaran strategis ke perspektif non keuangan tersebut (customer, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan) mengarahkan perhatian personel dan mengerahkan seluruh usaha ke pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan. Dalam perspektif customer, sasaran strategis yang perlu diwujudkan adalah *firm equity* yang merupakan hasil kali *brand equity* dengan *firm culture*. Melalui pencapaian sasaran strategis *firm equity* ini diharapkan kinerja keuangan perusahaan akan berlipat ganda melalui pemerolehan pendapatan penjualan dari customer. Dalam perspektif proses, sasaran strategis yang perlu diwujudkan adalah *organizational capital*. Pencapaian sasaran strategis *organizational capital*

diharapkan akan menghasilkan peningkatan produktivitas proses dalam menghasilkan produk dan jasa bagi customer dan pelaksanaan proses yang *cost effective*, sehingga perusahaan akan memperoleh pelipatgandaan kinerja keuangan melalui peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sasaran strategik yang perlu diwujudkan adalah *human capital*, yang merupakan hasil kali *employee capability* dengan *employee commitment*. Melalui pencapaian sasaran strategik *human capital* ini produktivitas pengetahuan yang dikuasai oleh personel diharapkan akan meningkatkan kualitas proses yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi customer.

### Koheren

29

*Balanced Scorecard* dapat menghasilkan dua macam kekoherenan: (1) kekoherenan antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek dan (2) kekoherenan antara berbagai sasaran strategik yang dirumuskan tahap perencanaan strategik.

- 1) Kekohorenan antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek (anggaran)

Tahap perumusan strategi dalam sistem manajemen strategik menghasilkan dokumen penting berikut ini: (1) pernyataan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar, (2) tujuan (*goals*) dan strategi. Dalam tahap perencanaan strategik, melalui strategi yang telah dipilih kemudian diterjemahkan tujuan (*goals*) ke sasaran-sasaran strategik (*strategic objectives*) dalam empat perspektif: keuangan, customer, proses bisnis/ intern, pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam tahap perencanaan strategik ini pula dipilih inisiatif-inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik. Dalam tahap penyusunan program, berbagai inisiatif strategik dijabarkan ke dalam program dan kemudian ditaksir aktiva dan biaya

yang diperlukan untuk melaksanakan program yang akan dilaksanakan dalam tahun tertentu kemudian dijabarkan ke dalam langkah-langkah tahunan beserta taksiran anggarannya. Dengan sistematika penerjemahan misi dan visi sampai dengan penyusunan anggaran akan dihasilkan kekoherenan antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek (anggaran).

Kekoherenan berbagai keluaran yang dihasilkan oleh empat tahap perencanaan, mulai dari tahap perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, sampai dengan penyusunan anggaran menjanjikan peningkatan kemampuan respon perusahaan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Kemampuan respon dengan cepat setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang turbulen.

- 2) Kekohorenan antara berbagai sasaran strategik yang dirumuskan tahap perencanaan strategik

Di samping memperluas sasaran strategik, *balanced scorecard* juga memberikan *rationale* hubungan antara berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik. *Rationale* yang pertama adalah bahwa keberadaan perusahaan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada dua *stakeholders* utama: *investor* dan *customer*. *Investor* dipuasi dengan *shareholder value* dan *customer* dipuasi dengan *firm equity*. *Shareholder value* adalah nilai perusahaan dipandang dari persepsi *investor*, yang ditentukan oleh dividen dan harga pasar saham (untuk perusahaan publik). *Firm equity* adalah nilai perusahaan dipandang dari sudut *customer*, yang ditentukan oleh *brand equity* (nilai produk dipandang dari *customer*) dan *firm culture* (kultur perusahaan yang menentukan kualitas hubungan perusahaan dengan *customer*).

Untuk memuaskan kedua *stakeholders* tersebut, perusahaan memerlukan dua modal (*capital*): *human capital* dan *organizational capital*. *Human capital* dibangun melalui pengembangan *employee capability* dan *employee commitment*. *Human capital* kemudian dimanfaatkan untuk membangun *firm equity* dengan mendesain dan memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (1). *Human capital* juga dimanfaatkan untuk membangun *organizational capital* untuk menghasilkan proses yang *cost effective* (2). Proses yang *cost effective* akan menurunkan biaya dalam jumlah yang signifikan (3) dan akan meningkatkan produktivitas, sehingga melipatgandakan pendapatan (4). *Firm equity* akan melipatgandakan pendapatan penjualan, sehingga digabung dengan penurunan biaya dari proses yang *cost effective*, akan dapat diwujudkan pelipatgandaan *shareholder value*.

Kekoherenan berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik dengan rerangka *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan itu sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

### **Seimbang (Balanced)**

Sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik perlu diarahkan ke empat perspektif secara seimbang: keuangan, keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Customer* dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berfokus pada orang. Perspektif *customer* diwujudkan untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customers*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diwujudkan melalui pembangunan kualitas sumber daya manusia. Keuangan dan proses merupakan perspektif yang berfokus pada proses—proses untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customer* dan proses untuk menghasilkan *financial returns* bagi *investors*. Perspektif proses dan pembelajaran

dan pertumbuhan berorientasi ke dalam perusahaan, sedangkan perspektif keuangan dan *customer* berorientasi ke luar perusahaan. Sasaran strategik harus diarahkan keempat perspektif secara seimbang: (1) seimbang antara fokus ke proses dan pembelajaran dan pertumbuhan, serta (2) seimbang antara fokus ke intern perusahaan dan ke luar perusahaan.

Mengapa keseimbangan penting untuk diwujudkan? Keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan akan menjanjikan dihasilkannya *shareholder value* yang berlipat ganda dan berjangka panjang. Jika misalnya sasaran strategik terlalu condong ke fokus intern (dititikberatkan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan proses), perusahaan akan ditinggalkan oleh dua *stakeholders* yang lain: *customers* dan *investors*, sehingga kondisi tersebut akan berdampak berat terhadap perspektif keuangan. Jika misalnya sasaran strategik terlalu condong ke fokus intern (dititikberatkan ke perspektif keuangan dan *customer*), perusahaan akan memperoleh komitmen rendah dari sumber daya manusianya (pembelajaran dan pertumbuhan) sehingga kondisi tersebut akan berdampak berat terhadap perspektif keuangan.

Jika misalnya sasaran strategik terlalu condong ke *people centric* (dititikberatkan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan *customer*), proses yang digunakan untuk melayani *customer* dan *investors* terabaikan sehingga kondisi tersebut akan berdampak berat terhadap perspektif keuangan. Jika misalnya sasaran strategik terlalu condong ke *process centric* (dititikberatkan ke perspektif proses dan keuangan), perusahaan akan memperoleh komitmen rendah dari sumber daya manusianya (pembelajaran dan pertumbuhan) sehingga kondisi tersebut akan berdampak berat terhadap perspektif keuangan.

*Balanced Scorecard* menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang telah dirumuskan dan untuk

mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategik tersebut.

## E. MOTIVASI KERJA

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai sebagian besar bergantung kepada motivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja yang tinggi, seorang karyawan akan selalu berusaha dengan seluruh kemampuannya agar selalu mendapatkan hasil yang terbaik.

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahwa latin yaitu *movere* yang berarti menggerakkan.<sup>1</sup> Kata motivasi berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan.<sup>2</sup>

Motivasi diartikan sebagai kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Tingkat motivasi beraneka, baik antara individu-individu maupun di dalam diri seseorang individu, pada waktu-waktu yang berlainan karena motivasi adalah akibat dari interaksi individu dengan situasi.<sup>3</sup>

Motivasi bergantung pada kekuatan motif-motif seseorang yang kadang-kadang dinyatakan sebagai kebutuhan, keinginan, ataupun dorongan yang muncul dalam diri seseorang individu. Motif-motif diarahkan ke tujuan-tujuan, yang dapat muncul dalam kondisi sadar, atau dalam kondisi di bawah sadar.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> J. Winardi. *Motivasi & Pemotivasian Dalam Manajemen*. (Jakarta. Raja Grafindo PERSADA. 2001). hal. 1.

<sup>2</sup> Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta, Gadjali Mada University Press, 2001), hal. 351

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, (Jakarta, Prehnhallindo, 1996), jilid I hal 198.

<sup>4</sup> Winardi, *Op. Cit.*, hal 33.

Tingkat motivasi yang kuat akan sangat menentukan terhadap kinerja. Manajer lebih menyukai karyawan yang termotivasi karena karyawan tersebut akan selalu berusaha untuk menemukan jalan terbaik dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan mereka. Karyawan termotivasi akan sangat senang sekali untuk mengerjakan produk-produk atau pelayanan yang berkualitas tinggi. Mereka akan lebih produktif; senang bekerja dan menjadi bagian dalam kelompok kerja; tertarik untuk menolong, mendukung, atau memberi semangat rekan sekerja; percaya diri dan yakin dalam bekerja<sup>5</sup>.

### 1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

34 Teori kepuasan disebut juga sebagai Teori Isi mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Teori ini mengacu pada diri seseorang dan mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja<sup>6</sup>.

Teori kepuasan ini berfokus “apa” yang mendorong manusia melakukan sesuatu. Dengan demikian, teori ini membahas tentang sesuatu yang mendorong (motivator) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan<sup>7</sup>.

Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor internal, seperti misalnya kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi, yang dianggap secara tidak sadar memberi energi atau memotivasi perilaku<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> James L. Gibson. John M. Ivancevich, James H. Donnelly. Jr.. *Organization : Behavior, Structure, Processes*. (Chicago. Richard D. Irwin, 1997). hal 127.

6 Husein Umar. *Reiset Sumber Dava Manusia Dalam Organisasi*. (Jakarta. Gramedia Pustaka Utaina. 2000). hal 37.

7 Nawawi, *Op.Cit.*, hal 355

8 Winardi, *Op.Cit.*, hal 93

Teori kepuasan ini yang dikenal antara lain:

a. **Teori Motivasi Klasik dari Taylor**

Menurut teori ini, motivasi karyawan hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yaitu hanya untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup<sup>9</sup>.

b. **Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hierarchy*) dari Abraham Maslow**

Menurut teori ini kebutuhan dan kepuasan karyawan identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materil dan non materil. Dasar teori ini adalah bahwa manusia mempunyai keinginan yang tak terbatas dan tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang<sup>10</sup>.

Jenjang tersebut dapat dinyatakan dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut:

- 1) **Fisiologis:** antara lain rasa lapar, haus, pakaian, perumahan, seks dan kebutuhan ragawi lain.
- 2) **Keamanan:** antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) **Sosial:** mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- 4) **Penghargaan:** mencakup faktor ras hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) **Aktualisasi diri:** dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

---

9 Umar. *Loc Cit*

10 *Ibid*

Meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak tidak lagi memotivasi dan kebutuhan berikutnya yang akan menjadi dominan<sup>11</sup>.

c. **Teori Dua Faktor (*Two Factors*) dari Frederick Herzberg**

Teori Dua faktor ini juga dikenal sebagai teori motivasi Higiene yang mengemukakan bahwa seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu:

- 1) Faktor-faktor yang dapat memotivasi (*Motivation Factors*) yang mencakup faktor prestasi, pengakuan/penghargaan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan.
- 2) Faktor-faktor yang dibutuhkan untuk kesehatan lingkungan kerja (*Hygiene Factors*) atau disebut juga faktor-faktor pemeliharaan (*Maintenance Factors*) yang mencakup faktor kebijakan dan proses administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan dengan penyelia, kondisi kerja, gaji / upah, hubungan dengan rekan sekerja, hubungan dengan bawahan, dan keamanan.

Herzberg menyimpulkan bahwa *motivation factors* dapat mengantarkan kepada kepuasan kerja sedangkan *hygiene factors* akan mengantarkan kepada ketidakpuasan kerja. Tetapi, menghilangkan karakteristik yang tidak memuaskan dari dalam suatu pekerjaan tidak harus menyebabkan pekerjaan itu memuaskan.

---

<sup>11</sup> Robbins. *Op.cit.*, jilid I hal 200

d. **Teori Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation*) dari McClelland**

Teori ini disebut juga teori kebutuhan McClelland yang menyatakan bahwa seorang karyawan memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Kebutuhan karyawan yang dapat memotivasi gairah kerja adalah :

**1) Kebutuhan akan prestasi (*nAch - Achievement need*)**

Dorongan untuk mengungguli, berprestasi, dan mencapai keberhasilan<sup>12</sup>. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki karakteristik umum karyawan yang tinggi kebutuhan prestasinya adalah bekerja pada pekerjaan dengan tingkat kesulitan menengah, menyukai situasi yang memungkinkan menyelesaikan pekerjaan karena usahanya sendiri sehingga bisa bertanggung jawab secara pribadi, serta mengharapkan umpan balik bagi keberhasilan ataupun kegagalan<sup>13</sup>.

Sedangkan menurut Fred Luthans seorang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi akan melakukan sesuatu lebih baik dari yang lain, mencapai dan melebihi tujuan yang cukup sulit, memecahkan masalah yang kompleks, menyelesaikan penugasan yang menantang dengan baik, dan membuat cara terbaik untuk mengerjakan sesuatu<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> *Ibid*, jilid I hal 205

<sup>13</sup> Robert Kreitner & Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. (USA. Richard D. Irwin. 1995). hal 150

<sup>14</sup> Fred Luthans. *Organization Behavior*. (New York : McGraw-Hill, 2001). hal 252

## 2) **Kebutuhan akan kekuasaan (nPow - need for Power)**

Kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu, kalau tidak dipaksa, tidak akan berperilaku demikian. Dorongan untuk mempunyai dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang lain<sup>15</sup>.

Menurut Fred Luthans seorang yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan akan mempengaruhi orang lain untuk mengubah sikap atau perilaku, mengontrol orang dan aktivitas, mengoposisikan diri sebagai penguasa bagi yang lain, mendapatkan kontrol atas informasi dan sumber-sumber yang tersedia, serta mengalahkan yang berseberangan ataupun yang dianggap musuh<sup>16</sup>.

## 3) **Kebutuhan akan afilia si (nAff - need for affiliation)**

Dorongan untuk mendapatkan hubungan antar pribadi yang ramah dan karib (persahabatan). Lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif<sup>17</sup>. Menurut Fred Luthans seorang yang mempunyai kebutuhan akan afiliasi akan berusaha untuk disenangi oleh semua orang, menjadi seseorang yang bisa diterima sebagai bagian dari kelompok, bekerja dengan orang yang bersahabat dan bekerja sama, memelihara hubungan yang harmonis dan menjauhi konflik, serta berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan sosial<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Robbins. *Loc. Cit.*

<sup>16</sup> Luthans. *Loc. Cit.*

<sup>17</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 206

<sup>18</sup> Luthans. *Loc. Cit.*

e. **Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Clayton Alderfer**

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan Abraham Maslow dan dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya menurut data empiris.

Teori ini mengemukakan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

**1) Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence*)**

Kelompok keberadaan memperlakukan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar. Itu mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan fisik dan keamanan.

**2) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness*)**

Kelompok kebutuhan afiliasi yaitu dorongan untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Ini sesuai dengan kebutuhan sosial dan penghargaan dari Maslow.

**3) Kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth*)**

Kelompok kebutuhan pertumbuhan adalah suatu dorongan intrinsik untuk perkembangan pribadi. Ini mencakup kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dari Maslow.

Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG memperlihatkan bahwa (1) dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan, dan (2) jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, dorongan untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat<sup>19</sup>.

Hierarki kebutuhan Maslow merupakan kemajuan berjenjang yang tegas. Teori ERG tidak mengandaikan

<sup>19</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 204

suatu hierarki yang tegas dimana kebutuhan yang lebih rendah harus dipuaskan cukup banyak lebih dahulu sebelum orang dapat maju terus. Misalnya, seorang dapat mengusahakan pertumbuhan meskipun kebutuhan eksistensi dan keterhubungan belum dipuaskan; atau ketiga kategori kebutuhan dapat beroperasi sekaligus<sup>20</sup>.

## F. TEORI MOTIVASI PROSES

Teori Motivasi Proses berusaha agar setiap karyawan mau bekerja giat sesuai harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya<sup>21</sup>.

Teori Motivasi ini berfokus pada “bagaimana” mendorong manusia agar berbuat sesuatu. Dengan demikian, teori ini membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan<sup>22</sup>.

Teori ini menerangkan motivasi kerja sehubungan dengan bagaimana orang-orang mempersepsi dan secara sadar bereaksi atas lingkungan mereka<sup>23</sup>. Beberapa teori motivasi proses adalah:

### a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Room yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu<sup>24</sup>. Teori ini mengatakan seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya itu akan mengantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran

<sup>20</sup> *Ibid*

<sup>21</sup> Umar. *Op. Cit.*, hal 40.

<sup>22</sup> Nawawi. *Op. Cit.*, hal 352

<sup>23</sup> Winardi. *Loc. Cit.*

<sup>24</sup> Umar. *Loc. Cit.*

organisasional seperti suatu bonus, kenaikan gaji, atau suatu promosi; dan ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan itu<sup>25</sup>. Teori harapan memfokuskan pada tiga hubungan sebagai berikut:

- 1) **Hubungan upaya dan kinerja:** Probabilitas yang dipersiapkan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kerja.
- 2) **Hubungan kinerja dan ganjaran:** derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- 3) **Hubungan ganjaran dan tujuan pribadi:** derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran” organisasional memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu itu<sup>26</sup>.

**b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya serta obyektif. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik maka semangat kerja para karyawan cenderung akan meningkat<sup>27</sup>.

Para karyawan membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan memasukkan dan keluaran orang lain kemudian beraksi untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Teori keadilan mengenali bahwa individu-individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran yang mereka terima untuk upaya mereka, tetapi juga akan hubungan jumlah ini

---

<sup>25</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 215

<sup>26</sup> *Ibid*

<sup>27</sup> Umar. *Op. Cit.*, hal 41.

dengan apa yang diterima orang lain<sup>28</sup>.

Dalam membandingkan, seorang karyawan akan mengacu pada empat acuan berikut ini:

- 1) Sendiri - di dalam: Pengalaman seorang karyawan dalam suatu posisi yang lain di dalam organisasinya sekarang ini.
- 2) Sendiri - di luar: pengalaman seorang karyawan dalam suatu situasi atau posisi di luar organisasinya sekarang in.
- 3) Orang lain - di dalam: seorang individu lain atau kelompok individu di dalam organisasi karyawan itu.
- 4) Orang lain - di luar: seorang individu lain atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu<sup>29</sup>.

42

Apabila seorang karyawan mempersiapkan suatu ketidakadilan, maka dapat diperkirakan akan mengambil salah satu dari enam pilihan:

- 1) Mengubah masukan seperti mengurangi upaya.
- 2) Mengubah keluaran seperti menurunkan kualitas kerja.
- 3) Mengubah persepsi mengenai diri karyawan tersebut seperti munculnya perasaan bahwa karyawan tersebut bekerja terlalu keras dibandingkan karyawan lain.
- 4) Mengubah persepsi mengenai orang lain seperti menganggap pekerjaan orang lain ternyata lebih menyenangkan daripada pekerjaan karyawan tersebut.
- 5) Memilih suatu acuan yang berlainan untuk mengurangi rasa ketidakadilan tersebut.
- 6) Meninggalkan pekerjaan atau berhenti bekerja<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 213

<sup>29</sup> *Ibid*, jilid I hal 212

<sup>30</sup> *Ibid*, jilid I hal 213

### c. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori penguatan ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi atau ganjaran<sup>31</sup>. Teori ini mengabaikan keadaan dalam diri individu dan memusatkan semata-mata pada sesuatu tindakan. Apa yang mengendalikan perilaku adalah pemerkuat-pemerkuat (*reinforces*) yang mampu meningkatkan kemungkinan suatu perilaku itu akan diulang<sup>32</sup>.

Tipe penguatan dapat dibagi menjadi beberapa kelompok sebagai berikut:

1) **Penguatan interval - pasti**

Ganjaran-ganjaran ditebarkan pada selang waktu yang seragam.

2) **Penguatan interval - variabel**

Ganjaran dibagikan menurut waktu sedemikian sehingga penguatan-penguatan itu tidak dapat diramalkan.

3) **Penguatan rasio - pasti**

Ganjaran dilakukan setelah sejumlah respon yang jumlahnya pasti dan konsisten.

4) **Penguatan rasio - variabel**

Ganjaran beraneka relatif terhadap perilaku individu<sup>33</sup>.

### 4. Teori Penentuan Tujuan (*Goal Setting*)

Teori penentuan tujuan menyatakan bahwa tujuan setiap karyawan yang memenuhi dan menerima tujuan organisasi / perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya, akan merasa ikut bertanggung jawab dalam berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para karyawan memilih alternatif cara

<sup>31</sup> Umar. *Loc Cit.*,

<sup>32</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 211

<sup>33</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 105

bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien<sup>34</sup>. Setiap karyawan yang memahami dan menerima tujuan organisasi, perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya, akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti ini tujuan akan para karyawan memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien<sup>35</sup>.

Tujuan dapat memotivasi karena:

1) Tujuan mengarahkan perhatian.

Tujuan yang dapat dimengerti secara pribadi akan mengarahkan perhatian seseorang pada hal-ha yang relevan dan penting.

2) Tujuan mengatur upaya.

Tujuan bukan hanya membuat seseorang mengerti apa yang harus dilakukan, tetapi juga memotivasi untuk bertindak.

3) Tujuan menaikkan kegigihan

Seorang yang gigih akan melihat rintangan lebih sebagai tantangan yang harus dihadapi daripada alasan untuk menyerah. Tujuan yang sulit akan menjadi penting bagi seseorang karena berfungsi sebagai pengingat untuk tetap berusaha sekuat-kuatnya dalam arah yang benar.

4) Tujuan membantu mengembangkan strategi dan rencana aksi (*Action Plans*) sehingga tujuan tersebut tercapai<sup>36</sup>.

Beberapa hal yang harus diperhatikan pada penetapan tujuan adalah:

1) Tujuan yang sulit akan menuntun pada kinerja yang tinggi. Tingkat kesulitan suatu tujuan (*goal difficulty*)

<sup>34</sup> Robbins. *Op. Cit.*, jilid I hal 209

<sup>35</sup> Nawari. *Loc.Cit.*,

<sup>36</sup> Kreitner & Kinichi, *Opt.Cit.*, hal 185

ditentukan oleh banyaknya upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan yang terlampaui sulit atau yang tidak mungkin dicapai tidak akan membuat kinerja yang tinggi tetapi akan membuat seseorang menjadi putus asa.

- 2) Tujuan harus jelas (*goal specificity*) dan dapat diukur.
- 3) Umpan balik diperlukan untuk menyesuaikan kembali arah, upaya, dan strategi dalam mencapai tujuan.
- 4) Tujuan dapat ditentukan secara partisipatif (*participative goals*), ditentukan sendiri (*self-set goals*), ataupun dapat meningkatkan kinerja tetapi *participative goals* dapat mengurangi penolakan dari karyawan.
- 5) Komitmen terhadap tujuan (*goal commitments*) akan sangat menentukan terhadap keberhasilan<sup>37</sup>.

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Harapan bersifat subyektif dan berbeda-beda antara setiap karyawan meskipun bekerja pada unit yang sama. Tujuan bersifat obyektif dan sama pada satu perusahaan.

Berdasarkan pembahasan teori-teori di atas maka yang dimaksud motivasi pada penelitian ini adalah dorongan atau keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dimensi yang digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengukur variabel motivasi kerja adalah :

- 1) Harapan akan keberhasilan
- 2) Kerja keras
- 3) Tanggung jawab

## G. KESIMPULAN

Terhadap keseluruhan uraian di atas maka dapat disimpulkan pada Bab Pertama ini adalah, bahwa lingkungan

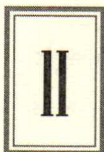
<sup>37</sup> *Ibid.*, hal 186

bisnis dan perusahaan-perusahaan yang kompetitif dan kompleks menuntut kemampuan personel dalam melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan. Usaha pelipatgandaan kinerja perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi personel untuk menempuh langkah-langkah strategik. *Balanced Scorecard* digunakan dalam setiap tahap sistem manajemen strategik, mulai dari tahap perumusan strategi sampai dengan tahap pemantauan yang tetap didukung secara penuh dengan motivasi kinerja, teori-teori motivasi seperti motivasi kerja yang menjadi basis kekuatan sebuah manajemen strategik.

46

Kekomprehensifan rencana strategik yang dihasilkan dengan kerangka *Balanced Scorecard* dalam tahap perencanaan strategik akan menyebabkan kekomprehensifan program dan anggaran yang dihasilkan oleh perusahaan. Kekomprehensifan seluruh komponen *total business plan* ini menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang. Di samping itu, *Balanced Scorecard* juga mampu menjadikan koheren seluruh komponen *total business plan*. Kekoherenan ini menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi. Di samping itu, kekoherenan juga dapat meningkatkan komitmen personel dalam mengimplementasikan rencana tersebut. Komitmen seluruh personel perusahaan ini menjanjikan pelipatgandaan kinerja perusahaan dalam jangka panjang di sistem manajemen strategik, yang berfokus pada penguatan orientasi manajemen strategik dan *balanced scorecard* sebagai inti dalam manajemen strategik.

*Balanced scorecard* menjadi sangat unggul dalam sistem manajemen strategik dan tetap menjadi kekuatan orientasi dan menjadi inti atau sentral dalam manajemen strategik.



## KONSEP DASAR

### A. STUDI MENGENAI MANAJEMEN STRATEGIS

**Manajemen strategis** adalah serangkaian keputusan managerial dan berbagai tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis mencakup pengamatan lingkungan (baik eksternal maupun internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau yang bersifat luas), pelaksanaan strategi, serta evaluasi dan pengawasan. Oleh karena itu, studi mengenai manajemen strategis menekankan pada pemantauan dan evaluasi terhadap berbagai peluang dan ancaman eksternal dengan mempertimbangkan berbagai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Manajemen strategis yang pada awalnya disebut dengan kebijakan perusahaan, menggabungkan antara berbagai topik sebagai perencanaan dan strategi yang mencakup banyak hal. Sebaliknya, **kebijakan perusahaan**, memiliki orientasi manajemen umum dan terutama cenderung menekankan perhatiannya untuk mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional perusahaan sebagaimana mestinya. Sebagai suatu bidang studi, manajemen strategis menggabungkan antara berbagai masalah kebijakan perusahaan dengan lebih menekankan pada masalah lingkungan dan masalah strategis. Oleh karena itu, manajemen strategis cenderung menggantikan kebijakan perusahaan sebagai suatu sebutan yang lebih cenderung digunakan.

## Tahap-tahap Manajemen Strategis

Sementara para manajer berupaya untuk dapat menghadapi dunia yang selalu mengalami perubahan secara lebih baik, suatu perusahaan biasanya berkembang melalui empat tahap manajemen strategis berikut

ini:

**Tahap 1. Perencanaan Keuangan Dasar:** Para manajer memulai perencanaan secara sungguh-sungguh pada waktu mereka diminta untuk mengajukan proposal anggaran belanja untuk tahun berikutnya. Berbagai proyek diusulkan berdasarkan analisa yang tidak memadai, dimana sebagian besar informasi berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Tenaga penjualan biasanya memberikan informasi mengenai lingkungan dalam jumlah yang sedikit. Perencanaan operasional yang bersifat sederhana tersebut dapat dianggap sebagai manajemen strategis, namun hal tersebut membutuhkan waktu yang lama.

**Tahap 2. Perencanaan Yang Didasarkan Kepada Ramalan:** Oleh karena anggaran belanja tahunan menjadi kurang bermanfaat dalam mendorong perencanaan jangka panjang, maka para manajer berupaya untuk mengusulkan perencanaan jangka lima tahun. Mereka sekarang mempertimbangkan proyek-proyek yang memakan waktu lebih dari satu tahun. Disamping informasi internal, para manajer mengumpulkan setiap data lingkungan yang ada, biasanya untuk tujuan tertentu, serta memperhitungkan berbagai kecenderungan untuk masa lima tahun yang akan datang.

**Tahap 3. Perencanaan Yang Berorientasi Eksternal:** Karena menemui hambatan dalam rencana lima-tahun yang sangat dipengaruhi oleh politik, namun tidak efektif, maka manajemen puncak melakukan pengawasan terhadap proses perencanaan dengan memprakarsai manajemen strategis. Perusahaan berupaya untuk meningkatkan reaksinya terhadap pasar-pasar yang senantiasa mengalami perubahan dan terhadap persaingan, dengan cara berpikir secara strategis.

**Tahap 4. Manajemen Strategis:** Dengan menyadari bahwa bagaimanapun sangat baiknya suatu rencana strategis, tidak akan ada nilainya tanpa input dan komitmen dari para manajer tingkat bawah, maka manajemen puncak membentuk beberapa kelompok perencana yang terdiri dari beberapa manajer dan pegawai utama pada berbagai tingkatan dari berbagai departemen dan kelompok kerja. Mereka mengembangkan dan mengintegrasikan sejumlah rencana strategis yang dimaksudkan untuk mencapai beberapa tujuan utama perusahaan. Berbagai rencana strategis sekarang menggambarkan secara rinci mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan implementasi, evaluasi dan pengawasan.

### **Manfaat Manajemen Strategis**

Penelitian telah mengungkapkan bahwa organisasi-organisasi yang menerapkan manajemen strategis biasanya lebih baik daripada organisasi-organisasi yang tidak menerapkannya. Tercapainya kesesuaian yang tepat antara lingkungan organisasi dengan strategi, struktur, dan berbagai proses yang dijalankan oleh organisasi tersebut memiliki dampak-dampak positif terhadap kinerja organisasi. Misalnya, studi mengenai deregulasi terhadap beberapa perusahaan kereta api USA menemukan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut yang telah merubah strategi mereka sejalan dengan perubahan lingkungan yang mereka hadapi, adalah lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan kereta api yang tidak merubah strategi mereka.

Suatu survey yang ditujukan terhadap hampir 50 perusahaan di berbagai negara dan perusahaan menemukan tiga manfaat yang sangat besar dalam penerapan manajemen strategis:

- Pengertian yang lebih jelas mengenai visi strategis perusahaan.
- Penekanan yang lebih dalam terhadap apa yang dianggap

penting secara strategis.

- Meningkatnya pemahaman mengenai lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan secara pesat.

Namun, agar dapat efektif, manajemen strategis tidak selalu mesti berbentuk proses formal. Hal ini dapat dimulai dengan beberapa pertanyaan sederhana:

1. Bagaimana keadaan organisasi saat ini? (Bukan bagaimana keadaan yang kita inginkan!)
2. Jika tidak ada perubahan yang dilakukan, bagaimana keadaan organisasi pada satu tahun nantinya? Dua tahun kemudian? Lima tahun kemudian? Sepuluh tahun kemudian? Apakah jawabannya dapat diterima?
3. Jika jawabannya tidak dapat diterima, tindakan tertentu apa yang harus dijalankan oleh pihak manajemen? Resiko-resiko dan kerugian apa yang mungkin timbul?

Berbagai studi mengenai beberapa praktek perencanaan pada organisasi aktual menunjukkan bahwa nilai nyata perencanaan strategis mungkin lebih besar pada orientasi proses perencanaan pada masa yang akan datang dibanding dengan suatu perencanaan strategis yang dalam bentuk teori. Perusahaan-perusahaan kecil, pada umumnya, mungkin melakukan perencanaan secara informal dan secara tidak teratur. Namun demikian, studi yang dilakukan baru-baru ini terhadap beberapa perusahaan kecil mengungkapkan bahwa walaupun tingkat formalitas pada perencanaan strategis tidak memiliki dampak signifikan terhadap profitabilitas perusahaan, namun bisa mencapai peningkatan dua kali lipat dalam bidang penjualan.

## **B. GLOBALISASI: SUATU TANTANGAN BAGI**

## MANAJEMEN STRATEGIS

Beberapa waktu yang lalu, suatu perusahaan bisnis dapat mencapai keberhasilan hanya dengan memusatkan pada pembuatan dan penjualan barang-barang dan jasa dalam batasan nasional. Pertimbangan internasional adalah sedikit. Pendapatan yang diperoleh melalui ekspor produk ke luar negeri hanya ditekankan pada ekspor kue, tapi tidak besar pengaruhnya terhadap keberhasilan perusahaan. Misalnya, selama tahun 1960-an sebagian besar perusahaan USA mempersiapkan diri terhadap sejumlah divisi produk yang hanya memproduksi dan menjual barang-barang di Amerika Serikat.

Saat ini, segala sesuatu telah mengalami perubahan. **Globalisasi**, yang merupakan internasionalisasi pasar-pasar dan perusahaan-perusahaan, telah merubah cara yang dilakukan berbagai perusahaan modern dalam melakukan kegiatan bisnis. Untuk mencapai skala ekonomi yang dibutuhkan menuju biaya yang rendah serta harga yang juga rendah, perusahaan diharuskan agar kompetitif. berbagai perusahaan lebih cenderung mempertimbangkan suatu pasar internasional yang global ketimbang pasar nasional. Misalnya, Nike and Reebok, memproduksi sepatu atlit di berbagai negara untuk dijual di setiap benua. Ketimbang menerapkan divisi internasional untuk mengelola segala sesuatu di luar negeri, beberapa perusahaan besar sekarang menerapkan struktur, dimana unit-unit produk saling berkaitan dengan suatu negara atau daerah.

Globalisasi benar-benar merupakan suatu tantangan bagi manajemen strategis pada perusahaan bisnis. Bagaimana sekelompok orang dalam suatu perusahaan dapat mengikuti semua kecenderungan di bidang teknologi, ekonomi, politik dan hukum, serta sosial-budaya yang senantiasa mengalami perubahan di seluruh dunia? Ini jelas merupakan hal yang tidak mungkin.

### C. MODEL DASAR MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis terdiri dari empat unsur dasar:

- pengamatan lingkungan
- perumusan strategi
- implementasi strategi
- evaluasi dan pengawasan

## **PENGAMATAN LINGKUNGAN**

Pengamatan lingkungan merupakan pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal kepada orang-orang penting yang ada dalam perusahaan. Tujuan dari pengamatan lingkungan adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis, yang merupakan unsur eksternal dan unsur internal yang menentukan masa depan perusahaan. Cara yang paling sederhana untuk melakukan pengamatan lingkungan adalah melalui analisa SWOT. SWOT merupakan akronim yang digunakan untuk menggambarkan *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman), yang merupakan faktor-faktor strategis bagi perusahaan tertentu. Lingkungan eksternal terdiri dari beberapa variabel (Peluang dan Ancaman) yang berada di luar organisasi dan biasanya tidak berada dalam pengawasan singkat manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk konteks mengenai keberadaan perusahaan.

Lingkungan internal perusahaan terdiri dari beberapa variabel (Kekuatan dan Kelemahan) yang berada di dalam organisasi itu sendiri dan biasanya tidak berada dalam pengawasan singkat manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk suatu konteks dimana pekerjaan dilaksanakan. Variabel-variabel tersebut termasuk struktur, budaya dan sumber daya yang ada pada perusahaan. Beberapa kekuatan utama membentuk sejumlah kemampuan inti yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang kompetitif.

## **PERUMUSAN STRATEGI**

Perumusan strategi merupakan pengembangan rencana-rencana jangka panjang dalam menghadapi berbagai peluang dan ancaman lingkungan secara efektif, dengan mempertimbangkan beberapa kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi mencakup penetapan misi perusahaan, penentuan beberapa tujuan yang mungkin dicapai, pengembangan berbagai strategi, dan penetapan pedoman-pedoman kebijakan.

### **Misi**

Misi organisasi merupakan tujuan atau alasan/latar belakang keberadaan suatu organisasi. Misi memperkenalkan tentang apa yang diberikan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik dalam bentuk layanan seperti pembersihan rumah atau dalam bentuk produk seperti mobil. Suatu pernyataan misi yang direncanakan dengan baik, mendefinisikan suatu tujuan yang bersifat fundamental dan unik yang menyebabkan suatu perusahaan membedakan tipe suatu perusahaan dari perusahaan-perusahaan lainnya dalam dan mengidentifikasi ruang lingkup kegiatan perusahaan dalam menghasilkan produk (termasuk jasa) yang diberikan dan pasar yang dilayani. Misi juga meliputi filsafat perusahaan mengenai bagaimana cara yang ditempuh perusahaan tersebut dalam menjalankan bisnis dan dalam memperlakukan para karyawannya.

Suatu misi dapat didefinisikan dalam lingkup yang sempit maupun luas. Suatu contoh pernyataan misi dalam lingkup luas adalah yang digunakan oleh banyak perusahaan: *Mengutamakan kepentingan para pemegang saham, para pelanggan dan para karyawan.*

### **Tujuan**

Tujuan merupakan hasil akhir dari aktivitas yang sudah direncanakan. Tujuan menyatakan mengenai apa yang akan dikerjakan. Pencapaian tujuan perusahaan harus menghasilkan

pemenuhan misi perusahaan. Misalnya, *Minnesota Mining & Manufacturing* memiliki tiga tujuan keuangan yang sangat spesifik bagi perusahaan itu sendiri:

1. Mencapai angka pertumbuhan tahunan 10% untuk pendapatan per saham.
2. Mencapai laba ekuitas sebesar 20%-25.
3. Mencapai laba sebesar 27% untuk modal yang digunakan.

Beberapa hal yang mendasari perusahaan untuk menetapkan beberapa sasaran dan tujuan yang ingin dicapainya adalah:

- Profitabilitas (laba bersih)
- Efisiensi (biaya rendah, dll.)
- Pertumbuhan (peningkatan total aktiva, penjualan, dll.)
- Kekayaan pemegang saham (dividen serta apresiasi harga saham)
- Penggunaan sumber daya
- Reputasi (dianggap perusahaan “utama”)
- Kontribusi terhadap para karyawan (penggunaan jaminan, pendapatan, perbedaan).
- Kontribusi terhadap masyarakat (pajak yang dibayarkan, partisipasi terhadap berbagai bantuan, penyediaan produk atau jasa yang dibutuhkan).
- Kepemimpinan pasar (pangsa pasar).
- Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreativitas)
- Kesenambungan (menghindari kebangkrutan)
- Kebutuhan pribadi terhadap manajemen puncak (menggunakan perusahaan untuk tujuan pribadi, misalnya memberikan lowongan kerja kepada sanak famili).

## Strategi

Suatu strategi yang ditetapkan oleh perusahaan merupakan rencana induk yang bersifat komprehensif yang menyatakan bagaimana cara yang diterapkan perusahaan dalam mencapai

misi dan tujuannya. Strategi tersebut akan memaksimalkan keuntungan kompetitif dan meminimalkan kerugian persaingan.

Perusahaan bisnis tertentu biasanya mempertimbangkan tiga tipe strategi: perusahaan, bisnis, dan fungsional.

1. **Strategi perusahaan** menggambarkan keseluruhan arah perusahaan yang berkaitan dengan sikap umum perusahaan terhadap pertumbuhan dan pengelolaan berbagai usaha dan lini produk. Strategi perusahaan biasanya disesuaikan dengan tiga kategori utama yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.
2. **Strategi bisnis** biasanya terdapat pada unit bisnis atau level produk, dan strategi tersebut menekankan pada peningkatan posisi kompetitif bagi produk-produk atau jasa-jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tertentu atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnis. Beberapa strategi bisnis mungkin sesuai dengan dua kategori yaitu strategi kompetitif dan strategi kooperatif.
3. **Strategi fungsional** adalah pendekatan yang dilakukan oleh bagian fungsional untuk mencapai berbagai tujuan dan strategi perusahaan serta unit bisnis dengan memaksimalkan tingkat produktivitas sumber daya. Strategi ini berkaitan dengan pengembangan dan mempertahankan suatu kemampuan khusus untuk memberikan suatu keuntungan kompetitif kepada suatu perusahaan atau bisnis.

Perusahaan bisnis menggunakan ketiga tipe strategi tersebut secara sekaligus. Hirarki strategi merupakan suatu pengelompokan tipe- tipe strategi berdasarkan tingkatan yang ada dalam suatu organisasi. Hirarki strategi tersebut merupakan suatu pengelompokan strategi dengan strategi lainnya sehingga dapat saling melengkapi dan saling mendukung antara strategi yang satu dengan strategi yang lainnya.

## Kebijakan

Kebijakan merupakan suatu pedoman umum dalam pengambilan keputusan yang menghubungkan antara perumusan strategi dengan implementasi strategi. Berbagai perusahaan menerapkan sejumlah kebijakan guna memastikan bahwa seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan membuat keputusan dan mengambil tindakan yang bersifat mendukung misi, tujuan dan strategi perusahaan. Misalnya, perhatikanlah beberapa kebijakan perusahaan berikut ini:

- **Perusahaan Maytag:** Maytag tidak bersedia menyetujui setiap proposal penurunan harga jika hal tersebut akan mengurangi kualitas produk. (Kebijakan ini mendukung strategi Maytag bagi merek-merek Maytag untuk bersaing dalam hal kualitas ketimbang dalam hal harga).
- **3M:** Para peneliti harus menghabiskan 15% waktu kerja untuk sesuatu pekerjaan diluar proyek utamanya.
- **Intel:** Kurangilah lini produk anda (lakukanlah penjualan atas produk- produk yang ada saat ini dengan harga yang rendah) sebelum pesaing melakukan hal tersebut. (Hal ini akan mendukung tujuan kepemimpinan pasar perusahaan Intel).
- **General Electric:** GE pasti akan menjadi yang nomor satu atau nomor dua kapanpun perusahaan melakukan per-saingan. Hal ini mendukung tujuan yang ingin dicapai GE untuk menjadi yang nomor satu dalam kapitalisasi pasar.
- **America online:** Perusahaan ini seharusnya dapat menerapkan suatu kebijakan yang menyatakan bahwa suatu program pemasaran tidak akan diimplementasikan sampai diperoleh dukungan yang tepat.

Kebijakan-kebijakan tersebut di atas memberikan pedoman yang jelas bagi para manajer yang ada dalam organisasi.

## **IMPLEMENTASI STRATEGI**

**Implementasi strategi** merupakan suatu proses dimana beberapa strategi dan kebijakan dilaksanakan melalui pengembangan program, anggaran belanja, dan prosedur. Proses ini meliputi berbagai perubahan pada keseluruhan budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen dalam organisasi secara keseluruhan.

### **Program**

Program adalah suatu uraian aktivitas atau langkah-langkah yang harus dijalankan untuk dapat menyelesaikan suatu rencana tertentu. Program tersebut meliputi restrukturisasi perusahaan, merubah budaya internal perusahaan, atau memulai suatu upaya penelitian baru. Misalnya, perhatikanlah Intel Corporation, suatu pabrik micro-processor. Karena menyadari bahwa Intel tidak mampu melanjutkan strategi pertumbuhan perusahaan tanpa pengembangan generasi-generasi microprocessor yang baru secara berkesinambungan, maka pihak manajemen memutuskan untuk mengimplementasikan serangkaian program berikut:

- Mereka membentuk suatu kemitraan dengan Hewlett-Packard untuk mengembangkan suatu produk pengganti Pentium Pro chip.
- Mereka membentuk suatu tim insinyur elit dan para sarjana dengan tujuan untuk melakukan penelitian jangka panjang terhadap rancangan computer chip.

### **Anggaran Belanja**

Anggaran belanja adalah suatu pernyataan program perusahaan dengan menggunakan mata uang (Dolar, Rupiah dan lain-lain). Laporan ini digunakan dalam melakukan perencanaan dan pengawasan, yang merupakan suatu daftar yang memuat rincian biaya untuk setiap program. Banyak perusahaan menginginkan persentase laba investasi tertentu yang sering

disebut dengan “hurdle rate”, sebelum pihak manajemen menyetujui suatu program baru. Hal ini menjamin bahwa program baru akan meningkatkan laba perusahaan dan akan menciptakan nilai pemegang saham. Oleh karena itu anggaran belanja tidak hanya merupakan rencana terperinci mengenai strategi baru yang sedang dijalankan, tapi juga menentukan dampak yang diperkirakan akan timbul terhadap masa depan keuangan perusahaan melalui laporan-laporan keuangan.

### **Prosedur**

Prosedur, kadang-kadang disebut dengan istilah Prosedur Operasi Standar (Standard Operating Procedures/SOP), yang merupakan suatu sistem bagi serangkaian langkah-langkah atau teknik-teknik yang menggambarkan secara rinci mengenai cara melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu.

### **EVALUASI DAN PENGAWASAN**

Evaluasi dan pengawasan merupakan suatu proses dimana berbagai aktivitas dan hasil yang dicapai oleh perusahaan dapat dibandingkan dengan hasil yang diinginkan. Para manajer pada semua tingkatan menggunakan informasi yang diperoleh untuk melakukan tindakan korektif dan memecahkan berbagai masalah. Walaupun evaluasi dan pengawasan merupakan unsur utama akhir dari manajemen strategis, evaluasi dan pengawasan dapat menunjukkan beberapa kelemahan pada rencana-rencana strategis yang dilaksanakan sebelumnya dan karena itu akan menstimulasi keseluruhan proses untuk memulai aktivitas kembali. Hal ini akan dianalisis secara rinci dalam bagian lain yakni dalam Evaluasi Kinerja.



# PENGAMATAN

## A. PENGAMATAN LINGKUNGAN

Sebelum suatu organisasi dapat memulai perumusan strategi, organisasi tersebut harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi berbagai kemungkinan peluang dan ancaman yang ada serta mengamati lingkungan internal guna mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada. Pengamatan lingkungan merupakan pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal kepada orang-orang penting yang ada dalam perusahaan. Suatu perusahaan menerapkan cara ini guna menghindari kejutan strategis serta memastikan kesehatan perusahaan untuk jangka waktu panjang. Penelitian telah menemukan suatu hubungan positif antara pengamatan lingkungan dengan laba yang diperoleh. Pengamatan lingkungan memiliki ruang lingkup sebagai berikut:

### **MENGIDENTIFIKASI VARIABEL-VARIABEL LINGKUNGAN EKSTERNAL**

Lingkungan masyarakat termasuk kekuatan-kekuatan umum yang tidak secara langsung berhubungan dengan aktivitas jangka pendek yang dijalankan oleh organisasi namun dapat berjalan dan sering dapat mempengaruhi keputusan jangka panjang. Hal ini diidentifikasi melalui empat kekuatan utama sebagai berikut:

- Kekuatan ekonomi yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi.

- Kekuatan teknologi yang menghasilkan beberapa temuan pemecahan masalah.
- Kekuatan politik-hukum yang mengalokasikan kekuatan dan menyediakan hukum serta peraturan yang bersifat memaksa dan melindungi.
- Kekuatan sosial-budaya yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan masyarakat.

### **PENGAMATAN LINGKUNGAN MASYARAKAT**

Jumlah faktor-faktor strategis yang mungkin diterapkan pada lingkungan masyarakat adalah sangat banyak. Jumlah tersebut menjadi lebih besar lagi apabila kita menyadari bahwa setiap negara di dunia ini dapat menunjukkan sejumlah keuangan masyarakat yang unik, yang sebagian diantaranya adalah sangat sama dengan yang ada pada negara-negara yang berdekatan dan sebagian diantaranya adalah sangat berbeda.

60

### **PEMANTAUAN TERHADAP KECENDERUNGAN MASYARAKAT**

Perusahaan-perusahaan besar menggolongkan lingkungan masyarakat pada setiap daerah geografis menjadi empat bagian dan memfokuskan pengamatan mereka pada kecenderungan yang ada di setiap daerah yang memiliki relevansi dengan perusahaan. Jelas bahwa kecenderungan suatu bidang yang mungkin sangat penting bagi suatu perusahaan, akan tetapi kurang penting bagi perusahaan dalam bidang lain.

Kecenderungan dalam bidang ekonomi pada lingkungan masyarakat mungkin memiliki dampak nyata terhadap aktivitas bisnis.

Berbagai perubahan dalam **bidang teknologi** pada lingkungan masyarakat juga memiliki dampak yang besar terhadap banyak perusahaan.

Kecenderungan dalam **bidang politik-hukum** pada

lingkungan masyarakat memiliki dampak signifikan terhadap perusahaan bisnis.

Kecenderungan dalam **bidang demografis** merupakan bagian aspek sosial-budaya dari lingkungan masyarakat. Sebuah contoh kecenderungan dalam bidang demografis pada penduduk USA disebabkan oleh “ledakan kelahiran” pada tahun 1950-an sangat mempengaruhi tuntutan pasar pada banyak perusahaan.

Tujuh kecenderungan sosial-budaya di Amerika Serikat yang membantu mendefinisikan bagaimana keadaan Amerika Utara dan dunia pada awal abad yang akan datang adalah:

1. Meningkatnya kesadaran lingkungan. Daur ulang dan pelestarian lingkungan tidak lagi hanya sekedar semboyan.
2. Pertumbuhan pasar-pasar senior. Oleh karena meningkatnya jumlah pasar senior, orang-orang yang berusia di atas 55 tahun akan menjadi sasaran pasar yang lebih penting.
3. Generasi Y boomlet. Dilahirkan sesudah tahun 1980 pada generasi boomer dan X, kelompok ini dapat berkembang sampai sama besarnya dengan generasi boomer.
4. Merosotnya pasar massa. Pasar-pasar Niche mulai menetapkan lingkungan pedagang. Orang-orang menginginkan produk dan jasa yang lebih sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka.
5. Langkah dan tempat hidup. Komunikasi langsung melalui mesin facsimile, telpon mobil, dan surat yang dapat sampai dalam waktu semalam dapat meningkatkan efisiensi, tapi juga dapat menimbulkan beban bagi orang-orang.
6. Rumah tangga yang berubah. Rumah tangga tanpa anak menjadi tipe rumah tangga yang paling lazim di Amerika Serikat setelah tahun 2005.
7. Keanekaragaman tenaga kerja dan pasar. Beberapa kelompok minoritas mengalami peningkatan persentase pada penduduk USA.

## Mengamati Lingkungan Tugas

Pengamatan perusahaan terhadap lingkungan akan meliputi analisis mengenai semua unsur yang relevan dalam lingkungan tugas. Analisa ini dapat berbentuk laporan terpisah yang ditulis oleh berbagai orang pada berbagai bagian perusahaan.

### *Identifikasi Faktor-faktor Strategis Eksternal*

Mengapa perusahaan-perusahaan sering menunjukkan reaksi yang berbeda terhadap perubahan lingkungan yang sama? Sebabnya adalah karena beberapa perbedaan kemampuan manajer untuk mengenali dan memahami berbagai masalah dan faktor strategis eksternal. Beberapa perusahaan berhasil dalam memantau semua faktor-faktor eksternal utama. Walaupun para manajer sepakat bahwa arti penting strategis dapat menentukan variabel-variabel apa yang selalu diselidiki. Keinginan untuk menolak informasi yang tidak lazim dan bersifat negatif disebut dengan *strategic myopia* strategis. Jika suatu perusahaan ingin merubah strateginya, perusahaan tersebut mungkin tidak mengumpulkan informasi eksternal yang tepat untuk mengubah beberapa strategi dengan berhasil.

Suatu cara yang mengidentifikasi dan menganalisis beberapa perkembangan pada lingkungan eksternal adalah untuk menggunakan matriks prioritas persoalan dengan cara berikut ini:

1. Mengidentifikasi berbagai kecenderungan yang timbul di lingkungan masyarakat dan lingkungan tugas.
2. Menaksir kemungkinan berbagai kecenderungan ini sebetulnya terjadi dari tingkat rendah sampai tingkat tinggi.
3. Berusaha untuk memastikan kemungkinan dampak dari setiap kecenderungan terhadap perusahaan yang sedang diteliti.

## Ancaman dari Pendetang Baru

Pendetang baru pada suatu perusahaan biasanya mendatangkan kapasitas baru, yaitu suatu keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar, dan sumber daya yang sangat besar. Ancaman terhadap pendatang bergantung kepada adanya rintangan dan reaksi pendatang yang dapat di-perkirakan dari para pesaing yang ada. Beberapa rintangan yang mungkin timbul adalah:

- Skala Ekonomi. Misalnya, skala ekonomi pada produksi dan penjualan perangkat komputer, memberikan keuntungan biaya yang signifikan bagi IBM dengan adanya pesaing baru.
- Diferensiasi Produk. Perusahaan-perusahaan seperti Procter & Gamble dan General Mills, yang memproduksi barang-barang seperti Tide dan Cheerios, menimbulkan rintangan yang tinggi melalui tingkat periklanan dan promosi yang tinggi.
- Persyaratan Modal. Kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya finansial yang sangat besar untuk fasilitas produksi agar dapat memproduksi mikroprosesor komputer telah menimbulkan rintangan yang signifikan bagi para pesaing Intel.
- Perubahan Biaya. Setelah program software seperti Excel atau Word digunakan pada suatu kantor, manajer kantor biasanya enggan untuk beralih ke program baru lainnya karena membutuhkan biaya pelatihan yang tinggi.
- Akses terhadap Saluran Distribusi. Para pengusaha kecil sering mengalami kesulitan dalam mendapatkan rak untuk barang-barang mereka karena para pedagang besar telah menyewa rak tersebut dan prioritas diberikan kepada perusahaan-perusahaan yang sudah yang sanggup membayar biaya periklanan yang dibutuhkan untuk mendatangkan permintaan yang tinggi dari pelanggan.

- Kebijakan Pemerintah. Pemerintah dapat membatasi anggota yang masuk ke dalam suatu perusahaan melalui persyaratan perizinan dengan membatasi akses bagi bahan-bahan mentah, misalnya tempat-tempat pengeboran minyak lepas pantai.

### **Persaingan Di Antara Perusahaan-perusahaan Yang Ada**

- Jumlah Pesaing. Apabila para pesaing berjumlah sedikit dan dengan besar perusahaan yang sama, misalnya industri mobil dan peralatan rumah tangga di USA, mereka saling mengamati dengan hati-hati guna memastikan bahwa setiap gerakan yang dilakukan oleh perusahaan lain diimbangi oleh tindakan yang sama.
- Tingkat Pertumbuhan perusahaan. Setiap lalu lintas penumpang yang semakin mengalami penurunan cenderung memicu timbulnya peran harga pada perusahaan penerbangan oleh karena satu-satunya jalan untuk dapat bertumbuh adalah dengan mengalahkan para pesaing.
- Karakteristik produk atau jasa. Banyak orang yang memilih toko rental videotape dengan didasarkan kepada lokasi, keanekaragaman pilihan, dan penetapan harga oleh karena mereka menganggap videotape sebagai komoditas, yaitu produk yang memiliki karakteristik yang sama, tidak peduli siapapun yang menjualnya.
- Kapasitas. Jika satu-satunya cara yang dapat diterapkan oleh produsen untuk meningkatkan kapasitas adalah peningkatan besar dengan mendirikan pabrik baru (sebagaimana dilakukan pada industri kertas), maka akan ditemukan bahwa pabrik baru tersebut memiliki kapasitas penuh untuk mempertahankan biaya unit serendah mungkin.
- Perbedaan Pesaing. Para pesaing yang memiliki

pandangan yang sangat berbeda mengenai cara bersaing mungkin sering merintang jalan dan tanpa disadari akan saling menghambat posisi antara yang satu dengan yang lainnya.

### **Ancaman yang ditimbulkan oleh produk atau pengganti**

Produk pengganti merupakan produk-produk yang kelihatannya berbeda tapi dapat memenuhi kebutuhan yang sama dengan produk lain. Misalnya, fax merupakan pengganti bagi Fed Ex, Nutrasweet merupakan pengganti bagi gula, dan air botol merupakan pengganti bagi Cola. Menurut Porter, “Barang-barang pengganti membatasi laba potensial bagi suatu perusahaan dengan menempatkan suatu batas tertinggi yang dapat ditetapkan oleh suatu perusahaan”.

65

### **Daya Penawaran oleh Pembeli**

Seorang pembeli atau sekelompok pembeli adalah sangat berpengaruh jika ditemukan beberapa faktor berikut ini:

- Seorang pembeli membeli produk atau jasa yang ditawarkan oleh penjual dalam jumlah besar (misalnya, filter minyak yang dibeli oleh perusahaan pembuat mobil).
- Seorang pembeli memiliki potensi untuk mengintegrasikan kembali dengan memproduksi barang (misalnya, suatu rantai surat kabar dapat memproduksi sendiri kertas yang dibutuhkan).
- Pemasok alternatif adalah sangat banyak oleh karena produk adalah standar atau tidak memiliki perbedaan (misalnya pengendara mobil dapat memilih salah satu diantara banyak stasiun pengisian bensin).
- Produk yang dibeli menunjukkan persentase biaya pembeli yang tinggi, oleh karena itu perlu memberikan insentif kepada toko untuk mendapatkan harga yang lebih rendah (misalnya, bensin yang dibeli untuk dijual

- kembali dapat membeli dengan setengah harga).
- Seorang pembeli mendapatkan keuntungan yang rendah dan oleh karena itu sangat peka terhadap perbedaan biaya dan jasa.
  - Produk yang dibeli adalah tidak penting bagi kualitas akhir atau harga yang dibebankan untuk produk atau jasa yang dibutuhkan oleh pembeli dan oleh karena itu dapat dengan mudah diganti tanpa mempengaruhi produk akhir.

### **Daya Penawaran oleh Pemasok**

Suatu pemasok atau sekelompok pemasok akan sangat berpengaruh jika terdapat beberapa faktor ini:

- Industri pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan, tapi dijual kepada banyak perusahaan (misalnya, perusahaan perminyakan)
- Produk atau jasa yang dipasoknya adalah unik dan/atau pemasok tersebut telah membentuk biaya perubahan (misalnya software pengolah kata / *word processing software*)
- Barang-barang pengganti tidak bisa diperoleh dengan mudah (misalnya listrik).
- Para pemasok mampu mengintegrasikan dan bersaing se-cara langsung dengan para pelanggan yang ada (misalnya, suatu produsen mikroprosesor seperti Intel dapat memproduksi *Personal Computer*).
- Suatu industri pembelian hanya membeli sebagian kecil barang dan jasa dari kelompok pemasok dan oleh karena itu tidak berarti bagi pemasok (misalnya, penjualan mesin pemotong rumput adalah tidak begitu berarti bagi industri ban ketimbang penjualan ban mobil).

## **B. LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG MEMPENGARUH PILIHAN ARAH DAN TINDAKAN PERUSAHAAN**

Lingkungan jauh terdiri faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu : (1) ekonomi, (2) sosial, (3) politik, (4) teknologi dan (5) faktor ekologi. Lingkungan ini memberi peluang, ancaman dan kendala bagi perusahaan, tetapi satu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini. Sebagai contoh, bila ekonomi melesu dan proyek konstruksi mulai menurun, seorang kontraktor mungkin sekali mengalami penurunan usaha, tetapi sukses seorang kontraktor dalam merangsang kegiatan konstruksi lokal tidak akan mampu mengangkat bisnis konstruksi secara keseluruhan.

67

### **Faktor Ekonomi**

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Baik di tingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*), serta kecenderungan belanja masyarakat (*propensity to spend*). Suku bunga primer, laju inflasi, serta kecenderungan pertumbuhan PNB merupakan faktor-faktor ekonomi lain yang harus pula dipertimbangkan.

Sampai akhir-akhir ini, dampak potensial kekuatan ekonomi internasional tampaknya sangat terbatas dan banyak diabaikan. Tetapi, munculnya pialang-pialang internasional baru yang tangguh telah mengubah fokus ramalan lingkungan ekonomi. Beberapa di antara kekuatan ini adalah Masyarakat Ekonomi

Eropa (MEE atau Pasar Bersama), OPEC, dan koalisi negara-negara berkembang.

### **Faktor Sosial**

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Jika sikap sosial berubah, berubah pulalah permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, kegiatan waktu senggang dan sebagainya. Seperti kekuatan-kekuatan lain di lingkungan ekstern jauh, kekuatan sosial bersifat dinamik dan selalu berubah sebagai akibat upaya orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan.

### **Faktor Politik**

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-undang *antitrust*, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif dan banyak lagi tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum dan lingkungan. Karena undang-undang dan peraturan demikian biasanya bersifat membatasi, mereka cenderung mengurangi potensi laba perusahaan. Tetapi, beberapa tindakan politik dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan. Tindakan demikian meliputi undang-undang paten, subsidi pemerintah dan hibah dana riset

produk. Jadi, faktor politik dapat membatasi ataupun bermanfaat bagi perusahaan yang terkena.

### **Faktor Teknologi**

Faktor keempat dalam lingkungan jauh adalah perubahan teknologi. Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.

Terobosan teknologi dapat mempunyai dampak segera dan dramatik atas lingkungan perusahaan. Terobosan ini dapat membuka pasar dan produk baru yang canggih atau dapat juga mempersingkat usia fasilitas produksi. Jadi, semua perusahaan, dan utamanya mereka yang berada dalam industri yang belum stabil harus berusaha keras untuk memahami baik kemajuan teknologi yang ada maupun teknologi masa depan yang mungkin mempengaruhi produk dan jasa mereka. Ilmu semu yang mencoba meramalkan kemajuan dan memperkirakan dampaknya terhadap operasi suatu organisasi dikenal sebagai peramalan teknologi.

Peramalan teknologi dapat membantu melindungi dan meningkatkan kemampuan perusahaan yang berada dalam industri yang sedang tumbuh. Peramalan ini menyadarkan para manajer strategis akan adanya tantangan dan peluang yang menjanjikan. Sebagai contoh (1) kemajuan di bidang xerografi merupakan kunci sukses Xerox tetapi menimbulkan kesulitan besar bagi para produsen kertas karbon dan (2) penyempurnaan transistor mengubah sifat persaingan dalam industri radio dan televisi, membantu para raksasa seperti RCA tetapi sangat melemahkan perusahaan-perusahaan yang lebih kecil yang

komitmen sumber dayanya memaksa mereka tetap membuat produk yang menggunakan tabung vakum.

### **Faktor Ekologi**

Ketika para manajer strategik membuat peramalan untuk tahun 1990-an, faktor paling menonjol dalam lingkungan jauh seringkali adalah hubungan timbal balik antara bisnis dan ekologi. Istilah ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah dan air yang mendukung kehidupan mereka. Ancaman terhadap ekologi pendukung kehidupan kita yang utamanya disebabkan oleh kegiatan manusia dalam suatu masyarakat industrial biasanya dinamakan polusi.

## **C. PENGAMATAN INTERNAL**

Dalam pengamatan internal, fokus perhatian utama yang dilihat adalah analisis organisasi didasarkan kepada sumber daya organisasi, analisis rantai nilai, mengamati sumber daya fungsional.

### **1. PENDEKATAN ANALISIS ORGANISASI YANG DIDASARKAN KEPADA SUMBERDAYA**

Pengamatan internal ini sering disebut sebagai analisis organisasi dan berkaitan dengan pengidentifikasian dan pengembangan sumber daya organisasi.

Sumber daya merupakan aset, kemampuan, proses, keahlian, atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan. Sumber daya merupakan suatu kekuatan jika dapat memberikan manfaat kompetitif kepada perusahaan. Sumber daya dapat juga merupakan suatu kelemahan jika tidak dapat dikendalikan dengan baik oleh perusahaan. Barney, dalam suatu **kerangka analisis VRIO**, mengemukakan empat pertanyaan yang dapat

dijadikan dasar dalam mengevaluasi setiap sumber daya utama yang dimiliki oleh perusahaan:

1. **Value** (nilai): Apakah sumber daya tersebut memberikan manfaat kompetitif.
2. **Rareness** (keunikan): Apakah para pesaing memiliki sumber daya tersebut?
3. **Imitability** (dapat ditiru): Apakah sumber daya tersebut sulit untuk ditiru oleh orang lain?
4. **Organization** (pengelolaan): Apakah perusahaan dikelola dengan baik untuk memanfaatkan sumber daya tersebut.

Jika jawaban terhadap empat pertanyaan tersebut di atas adalah “ya” untuk sumber daya tertentu, maka sumber daya tersebut dianggap sebagai suatu kekuatan dan suatu kompetensi tersendiri.

Lakukanlah evaluasi terhadap pentingnya beberapa sumber daya tersebut guna memastikan apakah sumber daya tersebut merupakan faktor-faktor strategis internal, yaitu terhadap beberapa kekuatan dan kelemahan tertentu tersebut yang dapat membantu dalam menentukan masa depan perusahaan. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara pengukuran yang dilakukan terhadap beberapa sumber daya tersebut dengan pengukuran terhadap (1) kinerja perusahaan di masa lalu, (2) para pesaing utama perusahaan, dan (3) perusahaan secara keseluruhan. Selama suatu sumber daya (misalnya keadaan finansial perusahaan) sangat berbeda dengan keadaan perusahaan tersebut pada masa lampau, dengan para pesaing utama, atau dengan rata-rata perusahaan, maka sumber daya tersebut mungkin merupakan faktor strategis dan harus dipertimbangkan dalam mengambil keputusan-keputusan strategis.

## Menggunakan Sumber Daya Untuk Memperoleh Manfaat Kompetitif

Untuk menunjukkan bahwa manfaat kompetitif perusahaan yang berkesinambungan pada dasarnya ditentukan oleh dukungan sumber daya yang ada, maka Grant mengemukakan suatu pendekatan terhadap analisis strategi yang didasarkan kepada sumber daya dan terdiri dari lima langkah.

1. Mengidentifikasi dan mengelompokkan beberapa sumber daya perusahaan dalam hal kaitannya dengan beberapa kekuatan dan kelemahan yang ada.
2. Menggabungkan antara kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan menjadi beberapa kemampuan tertentu. Kemampuan perusahaan (sering disebut dengan kemampuan inti) merupakan hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan sangat baik. Apabila kemampuan/kesanggupan ini dapat melebihi kemampuan yang dimiliki oleh para pesaing, maka kemampuan tersebut sering disebut dengan kemampuan khusus.
3. Menilai potensi keuntungan dari beberapa sumber daya dan kemampuan tersebut dalam kaitannya dengan potensi manfaat kompetitif yang berkesinambungan dan kemampuan untuk menarik keuntungan yang dihasilkan dari penggunaan sumber daya dan kemampuan tersebut.
4. Memilih strategi yang sangat baik dalam memanfaatkan sumber daya dan kemampuan perusahaan berkaitan dengan beberapa peluang eksternal.
5. Mengidentifikasi perbedaan sumber daya dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada.

Sebagaimana dinyatakan pada Langkah 2, apabila beberapa sumber daya organisasi digabungkan, maka gabungan tersebut akan membentuk sejumlah kemampuan.

## Menentukan Kestinambungan suatu Manfaat

Hanya karena suatu perusahaan mampu menggunakan sumber daya dan kemampuan untuk mengembangkan manfaat kompetitif bukanlah berarti bahwa perusahaan tersebut akan mampu mempertahankan sumber daya tersebut. Dua karakteristik yang menentukan kestinambungan suatu kemampuan khusus yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu: daya tahan dan keadaan dapat ditiru.

Daya tahan adalah suatu tingkat dimana sumber daya dan kemampuan yang mendasari perusahaan (kemampuan inti) mengalami penurunan atau menjadi usang. Teknologi baru dapat menjadikan kemampuan utama yang dimiliki perusahaan menjadi usang atau tidak relevan lagi. Misalnya keahlian yang dimiliki oleh Intel dalam menggunakan teknologi dasar yang dikembangkan oleh orang lain dalam memproduksi dan memasarkan mikroprosesor yang berkualitas merupakan kemampuan penting sampai manajemen menyadari bahwa perusahaan telah menjalankan teknologi yang ada saat ini sebaik mungkin.

Keadaan dapat ditiru adalah suatu tingkat dimana sumber daya dan kemampuan yang mendasari perusahaan (kemampuan inti) dapat ditiru oleh orang lain. Selama suatu kemampuan khusus yang dimiliki perusahaan memberikan manfaat kompetitif di pasar, maka para pesaing akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan untuk meniru keahlian dan kemampuan yang ada. Berbagai upaya yang dilakukan oleh para pesaing dapat bervariasi, mulai dari memutarbalikkan teknologi, menyewa pegawai dari pesaing, sampai kepada pelanggaran hak paten. Kemampuan inti yang dapat ditiru dengan mudah adalah kemampuan yang transparan, dapat ditransfer dapat dijiplak.

- **Kejelasan**, merupakan kecepatan dimana perusahaan-perusahaan lain dapat memahami hubungan antara sumber daya dan kemampuan yang mendukung strategi perusahaan yang berhasil.

- **Dapat ditransfer**, merupakan kemampuan para pesaing untuk mengumpulkan beberapa sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk mendukung tantangan kompetitif.
- **Dapat ditiru**, merupakan kemampuan para pesaing untuk menggunakan sumber daya dan kemampuan yang telah ditiru untuk meniru keberhasilan perusahaan lainnya.

## 2. ANALISIS RANTAI NILAI

Suatu cara yang baik untuk memulai analisis organisasi adalah memastikan dimana produk-produk perusahaan ditempatkan pada keseluruhan rantai nilai. Suatu rantai nilai merupakan serangkaian nilai terkait yang men-ciptakan beberapa aktivitas yang dimulai dengan bahan-bahan mentah yang berasal dari para pemasok, yang bergerak ke arah sejumlah aktivitas nilai tambah yang dilibatkan dalam memproduksi dan memasarkan suatu produk atau jasa, dan diakhiri dengan penyampaian produk akhir oleh distributor kepada konsumen akhir. Rantai nilai itu digambarkan sebagai berikut:

**Bahan mentah ► Produksi utama ► Fabrikasi ► Produsen produk ► Distributor ► Pengecer**

### *Analisis Rantai-Nilai Industri*

Rantai nilai yang terdapat pada sebagian besar perusahaan dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu paruhan ke hulu dan paruhan ke hilir. Misalnya, pada perusahaan minyak tanah ke hulu mengacu kepada eksplorasi, pengeboran, dan memindahkan minyak mentah ke kilang minyak, dan ke hilir mengacu kepada pengilangan minyak serta pengangkutan dan pemasaran bensin dan minyak sulingan kepada para distributor dan pengecer stasiun bensin. Walaupun sebagian besar perusahaan minyak telah diintegrasikan sepenuhnya, perusahaan-perusahaan

tersebut sering bervariasi dalam hal jumlah kemampuan yang mereka miliki pada setiap bagian rantai nilai.

### **Analisis Rantai-Nilai Perusahaan**

Setiap perusahaan memiliki rangkaian nilai untuk aktivitas internal yang mereka jalankan. Porter mengemukakan bahwa aktivitas utama perusahaan produksi biasanya dimulai dengan logistik dasar (penanganan bahan mentah dan pergudangan), menjalani proses penanganan dimana suatu produk diproduksi, dipasarkan dan dijual, dan akhirnya berlanjut kepada pemberian pelayanan (instalasi, perbaikan dan penjualan suku cadang). Beberapa aktivitas penunjang, misalnya pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur perusahaan (akuntansi, keuangan, perencanaan strategis), guna memastikan bahwa aktivitas rantai-nilai utama berjalan se-cara efektif dan efisien. Menurut Porter, “Beberapa perbedaan antara rantai nilai pesaing merupakan sumber manfaat kompetitif yang utama”. Analisis rantai nilai perusahaan meliputi langkah-langkah berikut ini:

1. Memeriksa setiap rantai nilai lini produk dalam kaitannya dengan berbagai aktivitas yang terdapat dalam memproduksi barang atau jasa. Aktivitas-aktivitas mana yang dapat dianggap sebagai kekuatan atau kelemahan?
2. Memeriksa “keterkaitan” yang terdapat pada setiap rantai nilai lini produk. Keterkaitan tersebut merupakan hubungan antara cara yang diterapkan pada suatu aktivitas nilai (misalnya, pemasaran) dilakukan dan didasarkan kepada dayaguna aktivitas lain (misalnya, pengendalian mutu).
3. Memeriksa potensi sinergi di antara beberapa rantai nilai untuk lini produk atau unit usaha yang berbeda. Setiap unsur nilai, misalnya periklanan atau produksi, memiliki skala ekonomi yang bersifat melekat dimana berbagai aktivitas dilaksanakan dengan biaya serendah mungkin.

### 3. MENGAMATI SUMBER DAYA FUNGSIONAL

Cara yang paling sederhana untuk memulai suatu analisis terhadap rantai nilai perusahaan adalah dengan meneliti beberapa bidang fungsional secara seksama untuk mengetahui beberapa kekuatan dan kelemahan yang ada.

#### Struktur Organisasi Dasar

Walaupun terdapat keragaman bentuk struktur yang hampir tak terhingga jumlahnya, beberapa tipe dasar tertentu terlihat menonjol pada beberapa organisasi yang kompleks.

Pada umumnya, setiap struktur cenderung mendukung beberapa strategi perusahaan.

- Struktur sederhana tidak memiliki kategori fungsional atau kategori produk dan adalah tepat untuk sebuah perusahaan kecil yang didominasi oleh pengusaha dengan satu atau dua lini produk.
- Struktur fungsional adalah tepat untuk perusahaan menengah yang memiliki beberapa lini produk dalam satu bidang industri.
- Struktur divisional adalah tepat untuk perusahaan besar yang memiliki banyak lini produk dalam beberapa bidang industri yang berhubungan.
- Unit bisnis strategis merupakan modifikasi terbaru bagi struktur divisional. Unit bisnis strategis merupakan bagian-bagian atau kelompok-kelompok divisi yang terdiri dari segmen produk atau segmen pasar yang independen yang diberi tanggung jawab dan wewenang utama untuk pengelolaan bidang fungsional mereka sendiri. Suatu unit bisnis strategis dapat dalam ukuran dan tingkatan apapun, tapi unit tersebut harus memiliki (1) misi khusus, (2) para pesaing yang dapat di-identifikasi, (3) fokus pasar eksternal, dan (4) pengawasan fungsi-fungsi bisnis.
- Struktur Konglomerat adalah tetap untuk perusahaan

besar yang memiliki banyak lini produk dalam beberapa bidang industri yang tidak berhubungan. Suatu perbedaan pada struktur divisional, struktur konglomerat (kadang-kadang disebut dengan holding company biasanya merupakan gabungan beberapa perusahaan independen (anak perusahaan) yang beroperasi dibawah satu payung perusahaan tapi dikendalikan melalui dewan direktur pada anak perusahaan.

### **Budaya Perusahaan: Arah perusahaan**

Terdapat cerita lama tentang seseorang yang baru bergabung ke dalam suatu perusahaan yang bertanya kepada rekan kerja yang sudah berpengalaman mengenai apa yang harus dilakukan apabila seorang pelanggan memanggil. Pegawai lama tersebut menjawab: "Ada tiga cara dalam melakukan pekerjaan, yaitu: cara yang benar, cara yang salah dan cara menurut perusahaan. Di sini, kita selalu melakukan semua pekerjaan menurut cara perusahaan". Pada sebagian besar organisasi, "cara menurut perusahaan" berasal dari budaya perusahaan. Budaya perusahaan merupakan kumpulan keyakinan, harapan dan nilai-nilai yang dipelajari dan digunakan bersama oleh para anggota perusahaan dan disampaikan dari satu generasi pegawai kepada generasi berikutnya.

Budaya perusahaan memiliki dua ciri nyata, yaitu intensitas dan integrasi. Intensitas budaya adalah tingkat dimana para anggota dari suatu unit menerima norma-norma, nilai-nilai atau kandungan budaya lainnya yang berhubungan dengan unit tersebut. Ini menunjukkan dalamnya tingkat budaya.

Integrasi budaya merupakan tingkat dimana unit-unit yang ada dalam organisasi menggunakan budaya umum secara bersama-sama.

Budaya perusahaan memenuhi beberapa fungsi penting dalam suatu organisasi:

1. Menyampaikan rasa percaya diri kepada para karyawan.
2. Membantu menggerakkan komitmen para karyawan terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada diri mereka sendiri.
3. Meningkatkan stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial.
4. Berperan sebagai suatu kerangka referensi bagi para pegawai untuk menggunakan atau meningkatkan aktivitas di luar organisasi dan menggunakan pedoman perilaku yang pantas.

### **Beberapa Masalah Pemasaran Strategis**

Manajer perusahaan harus menunjukkan perhatian yang besar terhadap posisi pasar dan bauran pemasaran perusahaan.

78

### **Posisi dan Segmentasi Pasar**

Posisi pasar berkaitan dengan pertanyaan, “Siapa yang menjadi para pelanggan?” Posisi pasar mengarah kepada pemilihan daerah tertentu yang memusatkan pemasaran dan dapat ditunjukkan dalam hal yang berkaitan dengan pasar, produk, dan lokasi geografis.

### **Bauran Pemasaran**

Bauran pemasaran mengarah kepada gabungan variabel-variabel utama di bawah pengawasan perusahaan yang dapat diterapkan untuk mempengaruhi permintaan dan untuk memperoleh manfaat kompetitif. Variabel-variabel tersebut terdiri dari produk, tempat, promosi, dan harga.

### **Siklus Hidup Produk**

Salah satu diantara konsep-konsep yang paling berguna dalam pemasaran adalah sejauh mana diberikan perhatian

terhadap manajemen strategis, yaitu terhadap siklus hidup produk.

### **Beberapa Masalah Finansial Strategis**

Manajer keuangan harus memastikan sumber-sumber dana yang paling baik, penggunaan dana, dan pengendalian dana. Kas harus ditingkatkan dari sumber internal dan eksternal (lokal dan global dan dialokasikan untuk berbagai kegunaan). Arus dana dalam kegiatan operasional perusahaan harus dimonitor.

### **Pengaruh Finansial**

Gabungan dana diperoleh secara eksternal untuk jangka pendek dan jangka panjang sehubungan dengan jumlah dan waktu yang digunakan untuk memperoleh dana secara internal harus sesuai dengan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Konsep pengaruh finansial (rasio antara total hutang dengan total aset) akan membantu menggambarkan tentang bagaimana hutang digunakan untuk meningkatkan pendapatan.

79

### **Pengaturan Modal**

Pengaturan modal merupakan penganalisaan dan penentuan tingkat investasi yang mungkin dilakukan terhadap aktiva tetap seperti tanah, bangunan, dan perlengkapan dalam hal kaitannya dengan berbagai pengeluaran tambahan dan penerimaan tambahan yang dihasilkan dari suatu investasi.

### **Beberapa Masalah Riset dan Pengembangan Strategis (R&D)**

Tugas manajer meliputi (1) memilih di antara beberapa alternatif teknologi baru untuk diterapkan pada perusahaan, (2) mengembangkan beberapa metode untuk mewujudkan teknologi pada beberapa produk dan proses baru, dan (3)

menyebarkan sumber daya sehingga teknologi baru dapat dilaksanakan dengan berhasil.

### **Intensitas Riset dan Pengembangan, Kompetensi Teknologi, dan Alih Teknologi**

Suatu perusahaan harus dapat menyediakan berbagai sumber daya yang dibutuhkan bagi riset dan pengembangan yang efektif. Intensitas Riset dan Pengembangan pada suatu perusahaan merupakan sarana utama dalam memperoleh pangsa pasar pada persaingan global.

# IV

## STRATEGI-STRATEGI MANAJEMEN

### A. STRATEGI SEBAGAI SUATU PROSES ANALITIS

Bab ini akan membahas beberapa model strategi yang bersifat memberikan tuntunan, yang merupakan pendekatan penempatan. Pendekatan ini menerima sebagian besar latar belakang pendekatan perencanaan. Pendekatan ini disebut dengan “penempatan” oleh karena menekankan pada bagaimana perusahaan dalam konteks tertentu berbeda dalam posisi pasar produk bila dibandingkan dengan beberapa dimensi lainnya. Penelitian terhadap dimensi perbedaan telah mengarah kepada pendekatan penempatan guna mengkonsentrasikan pada masalah yang sesungguhnya. Hasil yang dicapai adalah identifikasi terhadap beberapa strategi umum, yaitu beberapa jenis strategi umum yang akan diterapkan pada berbagai situasi.

#### Dasar Pemikiran Mengenai Strategi Sebagai Posisi

Dalam hal tertentu, pendekatan penempatan dibentuk berdasarkan pendekatan perencanaan. Pembentukan strategi masih dianggap sebagai proses pemikiran resmi yang menghasilkan beberapa strategi yang rumit, yang harus dinyatakan dengan seksama sebelum dilaksanakan secara resmi.

Namun, pendekatan ini mengabaikan pendapat mengenai

strategi “khusus”. Dalam hal ini, berbagai strategi adalah bersifat umum. Beberapa strategi tersebut terbagi menjadi beberapa kategori yang menggambarkan rencana strategis yang tepat yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan. Pilihan terhadap strategi umum tertentu biasanya mengarahkan kepada beberapa strategi fungsional tertentu. Perusahaan yang menerapkan strategi umum cenderung memiliki strategi fungsional yang sama.

### **Analisis Strategi: Strategi Umum untuk Menentukan dan Membedakan Bisnis Utama**

Dalam bagian ini dikemukakan tulisan Mintzberg yang membahas tentang beberapa strategi umum untuk menentukan dan membedakan bisnis utama.

82

### **Analisis Rantai nilai**

Mintzberg menganalisis pendapat Porter membagi empat dasar penetapan fungsi organisasional menjadi dua tipe aktivitas, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama merupakan fungsi input dan fungsi output sebagaimana telah disebutkan di atas. Aktivitas-aktivitas tersebut disebut aktivitas utama karena secara langsung menambahkan nilai, misalnya melalui kualitas produk yang lebih baik, atau biaya produksi yang rendah, atau bahkan layanan purna-jual yang menyebabkan para pembeli membayar dengan harga terbaik. Aktivitas pendukung termasuk pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur perusahaan. Berbeda dengan aktivitas utama, aktivitas pendukung tidak memberikan nilai tambah secara langsung. Akan tetapi, aktivitas pendukung meningkatkan kekuatan aktivitas utama dalam mendapatkan nilai tambah.

## **Aktivitas utama**

Logistik Inbound dan Logistik Outbound adalah input bahan mentah yang merupakan sistim pemberian nilai tambah bagi perusahaan. Salah satu aspek logistik adalah manajemen inventaris, yang telah mengalami perubahan signifikan semenjak diterapkannya sistim pengendalian inventaris secara luas.

## **KEGIATAN OPERASIONAL**

Kegiatan ini merupakan bagian utama dari rangkaian nilai, yang merupakan suatu titik dimana input ditransformasikan menjadi output. Pada perusahaan produksi, dalam hal ini termasuk pabrik, mesin-mesin, cara-cara yang diterapkan dalam menjalankan produksi. Pada perusahaan jasa, dalam hal ini termasuk pengadaan jasa yang sesungguhnya.

Salah satu ciri dunia bisnis ialah terjadinya persaingan yang ada kalanya berlangsung dengan ketat antara berbagai perusahaan yang menghasilkan produk yang sejenis, baik berupa barang maupun jasa, dan bergerak di pasar yang sama. Setiap perusahaan akan selalu berupaya untuk “merebut” pangsa pasar yang lebih besar. Kemampuan merebut pangsa pasar yang lebih besar itu pada gilirannya akan berakibat pada peningkatan kemampuan perusahaan memperoleh keuntungan secara berlanjut dan menjadikan perusahaan semakin mampu untuk mewujudkan perkembangan dan pertumbuhan yang didambakannya. Para usahawan pasti menyadari bahwa memelihara posisi yang kompetitif bukanlah hal yang mudah dan menyangkut banyak segi manajemen perusahaan. Pada analisis terakhir, posisi kompetitif suatu perusahaan dapat dilihat dari volume penjualan produk yang dipasarkan dan pangsa pasar yang dikuasainya. Berarti bahwa produk yang dihasilkan dan dilemparkan ke pasar harus memenuhi berbagai persyaratan seperti:

- a. Mutu produk yang sesuai dengan tuntutan pengguna.

- b. Harga yang oleh para pengguna dianggap wajar dan terjangkau.
- c. Sesuai dengan selera pemakai dalam arti dari segi kemutakhiran mengikuti “mode” dan perkembangan zaman.
- d. Mampu memenuhi sebagian kebutuhan pengguna.
- e. Kemudahan dalam pembelian dengan sistem kredit apabila diinginkan.
- f. Jaminan pelayanan suku cadang dalam hal diperlukan perbaikan.
- g. Pelayanan purna jual yang dapat diandalkan.

### **Aktivitas Pendukung**

**84**

#### **PEMBELIAN**

Aspek pembelian yang semakin meningkat adalah pengawasan kualitas input. Ini cenderung membutuhkan pembentukan hubungan jangka panjang dengan suatu sumber persediaan, yang dalam pelaksanaannya menjadikan pemasok sebagai bagian dari aktivitas perusahaan.

#### **PENGEMBANGAN TEKNOLOGI**

Ini disebut juga dengan riset dan pengembangan (R&D). Pengembangan teknologi ini setidaknya terdiri dari tiga bentuk. Pertama, dan barangkali yang paling lazim ditemui, adalah inovasi produk, yang merupakan penciptaan produk-produk yang sama sekali baru. Ini juga dapat dianggap sebagai aktivitas utama pada beberapa perusahaan. Yang kedua adalah pengembangan produk, yang merupakan perluasan dan peningkatan keistimewaan atau kualitas bagi produk-produk yang ada. Ini juga hampir sama dengan fungsi pemasaran. Akhirnya yang ketiga, terdapat inovasi proses, yang direncanakan untuk meningkatkan teknologi perusahaan sehingga biaya dapat ditekan dan kualitas dapat ditingkatkan.

Keunggulan teknologi merupakan kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa untuk peningkatan efisiensi, efektifitas, dan produktivitas kerja, suatu perusahaan tidak punya pilihan lain kecuali memanfaatkan berbagai kemajuan dan terobosan yang terjadi di bidang teknologi. Dalam strategi jangka panjang, para perumus strategi perusahaan biasanya menyatakan apakah perusahaan ingin memperoleh dan mempertahankan keunggulan teknologikal dengan segala implikasinya ataukah puas sekedar menjadi “pengikut” dalam pemanfaatan berbagai kemajuan dan terobosan teknologikal yang dilakukan oleh pihak lain. Pernyataan demikian penting karena ada kaitannya dengan jenis, jumlah dan mutu produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Terlepas dari strategi yang ingin dilaksanakan di bidang teknologi - apakah sebagai “Pemegang keunggulan” atau sekedar menjadi pengikut - yang jelas ialah bahwa dalam sasaran jangka panjang, pemanfaatan teknologi biasanya diidentifikasi dengan jelas.

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Pada dasarnya, organisasi terdiri dari orang-orang. Suatu aktivitas utama yang terdapat pada rangkaian nilai akan dilakukan dengan tidak baik apabila perusahaan mempekerjakan orang-orang yang kurang cakap untuk mengerjakannya. Sebaliknya, orang yang baik akan meningkatkan kinerja dari setiap aktivitas utama.

Dalam manajemen sumber daya manusia diperoleh berbagai bentuk kesempatan bertumbuh dan berkembang antara lain ialah:

- a. Kebijakan organisasi yang mengandalkan “promosi dari dalam”
- b. Terjadinya alih tugas dan alih wilayah sebagai mekanisme pengembangan
- c. Penilaian kinerja yang objektif dan rasional
- d. Kesempatan memutakhirkan pengetahuan dan

- keterampilan melalui keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan.
- e. Penempatan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan bakat seseorang
  - f. Pola karier yang jelas
  - g. Bantuan manajemen dalam merencanakan dan mengembangkan karier.
  - h. Tersedianya jasa konseling bagi para karyawan jika mereka menghadapi permasalahan yang mungkin sifatnya pribadi yang langsung atau tidak langsung akan berpengaruh pada kinerjanya dalam pelaksanaan tugas.

## **INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN**

Ini merupakan keadaan perusahaan dimana aktivitas utama dan aktivitas pendukung dilaksanakan. Ini mencakup kualitas manajemen dan kualitas fungsi-fungsi yang sudah diakui, misalnya perencanaan, keuangan, akuntansi sistim informasi dan konsultasi hukum.

### **Strategi Umum**

Porter memperkenalkan empat strategi umum. Perusahaan mungkin berusaha untuk menarik keuntungan dari biaya yang rendah selain dengan melakukan diferensiasi, misalnya berdasarkan kesan, dukungan, kualitas dan model. Dan perusahaan dapat memilih lingkup yang luas atau sempit. Manajemen biaya adalah sesuatu yang oleh Porter disebut sebagai strategi dalam lingkup luas yang disertai dengan upaya mendapatkan keuntungan melalui biaya rendah. Lingkup luas dan diferensiasi berdasarkan kesan atau dukungan, dll. adalah disebut oleh Porter sebagai diferensiasi. Jika perusahaan memilih lingkup yang sempit, Porter memperkenalkan dua jenis strategi fokus. Lingkup yang sempit dan biaya yang rendah akan

mendatangkan fokus biaya, sedangkan diferensiasi yang disertai dengan lingkup sempit disebutnya sebagai fokus diferensiasi.

### **PERUMUSAN STRATEGI**

Ahli strategi dapat mempertimbangkan rencana tindakan yang meliputi (1) menempatkan perusahaan sebagaimana mestinya sehingga kemampuan perusahaan dapat memberikan pertahanan yang paling baik terhadap kekuatan kompetitif; dan/atau (2) mempengaruhi keseimbangan antara berbagai kekuatan melalui beberapa gerakan strategis, dengan demikian akan meningkatkan posisi perusahaan; dan/atau (3) mengantisipasi berbagai perubahan pada faktor-faktor yang mendasari kekuatan-kekuatan dan menunjukkan reaksi terhadap perubahan tersebut, dengan harapan dapat memanfaatkan perubahan dengan memilih suatu strategi yang cocok bagi keseimbangan kompetitif baru sebelum pesaing mengetahui hal tersebut.

#### **Penempatan Perusahaan dan Keseimbangan**

Pendekatan terutama berkaitan dengan struktur perusahaan dan menyesuaikan antara kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang terdapat pada perusahaan tersebut. Strategi dapat dianggap sebagai pembentukan pertahanan terhadap kekuatan kompetitif.

Pada waktu berhadapan dengan kekuatan-kekuatan yang mendorong persaingan industri, suatu perusahaan dapat merencanakan suatu strategi untuk dapat menahan serangan. Sikap ini dimaksudkan untuk dapat berbuat lebih dari sekedar menghadapi kekuatan-kekuatan itu sendiri, tapi juga dimaksudkan untuk merubah penyebabnya.

## **B. STRATEGI DASAR PADA TINGKAT SATUAN BISNIS**

Apabila berbagai satuan bisnis dalam lingkungan perusahaan telah dikategorikan sebagai satuan yang akan dikembangkan, dipertahankan, dimanfaatkan atau dilikuidasi, maka setiap satuan bisnis perlu segera mengidentifikasi dan menilai berbagai pilihan strategi yang tersedia bagi masing-masing satuan bisnis sehingga terpilihnya satu alternatif tertentu diyakini merupakan keputusan yang paling tepat. Para pakar pada umumnya sependapat bahwa terdapat tiga jenis pendekatan sebagai instrumen untuk menilai berbagai faktor yang layak diperhitungkan itu, yakni : analisis “SWOT”, pendekatan matriks, dan penyusunan model kelompok strategi dasar.

### **Analisis “SWOT”**

Siapa pun yang sudah biasa berkecimpung dalam kegiatan perumusan strategi perusahaan dan menjadi pelaku dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi pasti mengetahui bahwa analisis “SWOT” merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Telah diketahui pula secara luas bahwa “SWOT” merupakan akronim untuk kata-kata “Strengths”, (Kekuatan), “Weakness” (Kelemahan), “Opportunities”, Peluang, dan “Threats” (Ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Jika dikatakan bahwa analisis “SWOT” dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang

terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan.

**Faktor-faktor Berupa Kekuatan.** Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis di dalamnya, adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber, keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh-contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain ialah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.

**Faktor-Faktor Kelemahan.** Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, ketrampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

**Faktor Peluang.** Faktor peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain ialah :

- a. Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk
- b. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
- c. Perubahan dalam kondisi persaingan
- d. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
- e. Hubungan dengan para pembeli yang “akrab” dan
- f. Hubungan dengan pemasok yang “harmonis”

**Faktor Ancaman.** Ancaman merupakan kebalikan dari peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman “adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis”. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Berbagai contohnya, antara lain adalah:

- a. Masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis
- b. Pertumbuhan pasar yang lamban
- c. Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan.
- d. Memperkuat posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu.
- e. Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- f. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.

Penting bagi para penentu strategi organisasi untuk menyadari bahwa ancaman bagi satu satuan bisnis dapat berupa peluang bagi satuan bisnis lain yang bergerak dalam kegiatan bisnis yang sejenis.

Hal yang “senada” dapat dikatakan tentang pengenalan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan satu perusahaan. Besaran satu perusahaan dan pengenalan preferensi pengguna produk merupakan kekuatan yang sering berakibat pada diluncurkannya suatu produk tertentu oleh satu perusahaan karena diyakini bahwa produk itu akan diminati bukan hanya oleh para pembeli yang loyal pada produk perusahaan yang bersangkutan, akan tetapi juga oleh para calon pengguna.

Penting pula untuk menyadari bahwa dengan menggunakan analisis “SWOT” kompetensi khusus yang dimiliki dan kelemahan yang menonjol dapat dinilai dan dikaitkan dengan berbagai faktor penentu keberhasilan satu usaha.

Pengalaman banyak perusahaan menunjukkan bahwa analisis “SWOT” dapat diterapkan dalam paling sedikit tiga bentuk untuk membuat keputusan pengambilan keputusan kunci dalam suatu perusahaan menggunakan kerangka berpikir yang logis dalam pembahasan yang mereka lakukan yang menyangkut situasi dalam mana organisasi berada, identifikasi dan analisis berbagai alternatif yang layak untuk dipertimbangkan dan akhirnya, menjatuhkan pilihan pada alternatif yang diperkirakan paling ampuh. Kerangka berpikir yang logis tersebut sungguh penting artinya dalam proses analisis karena :

- a. Suatu hal yang bagi seorang pengambil keputusan merupakan peluang, mungkin dipandang oleh pengambil keputusan lain yang sebagai ancaman,
- b. Satu faktor tertentu yang bagi seorang manajer dapat dipandang sebagai kekuatan, tidak mustahil, karena perspektif yang berbeda, dilihat oleh manajer yang lain sebagai kelemahan.
- c. Percaturan kekuatan yang terjadi dalam organisasi dapat berakibat pada cara pandang yang berlainan atas suatu faktor yang sama.

Oleh karena itulah dikatakan bahwa kerangka berpikir yang logis dan seragam harus mencakup semua aspek dalam kehidupan perusahaan karena dengan demikian upaya mencari, menentukan jumlah dan menganalisis berbagai alternatif untuk tiba pada pilihan yang dipandang tepat akan menjadi lebih lancar. Kedua : Penerapan kedua dari analisis SWOT ialah dengan perbandingan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal di satu pihak dan kekuatan dan kelemahan internal di lain pihak. Maksud utama penerapan pendekatan ini ialah untuk mengidentifikasi dan mengenali satu dari empat pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi internal dan eksternal yang dihadapi oleh satuan bisnis yang bersangkutan.

### **Matriks Seleksi Strategi Dasar**

Pengalaman banyak penentu strategi menunjukkan bahwa penggunaan matriks merupakan suatu teknik yang handal dalam memilih strategi induk. Ide utama yang melatarbelakangi penggunaan matriks ialah bahwa terdapat dua jenis variabel yang mutlak mendapat perhatian dalam melakukan analisis yang bersifat strategik, yaitu:

1. Maksud utama penentuan strategi dasar.
2. Pemilihan penekanan perhatian pada faktor eksternal dan internal yang mengarah pada orientasi pertumbuhan atau kemampuan memperoleh keuntungan.

Penggunaan matriks menjadi ampuh sebagai instrumen analisis karena memperhitungkan berbagai faktor eksternal yang berpengaruh dan faktor-faktor tersebut dikaitkan bukan hanya dengan kekuatan yang dimiliki oleh satuan bisnis melainkan juga memperhatikan berbagai kelemahan yang mungkin melekat pada tubuh satuan bisnis yang bersangkutan. Tambahan pula pendekatan matriks memungkinkan satuan bisnis memanfaatkan semaksimal mungkin faktor-faktor kekuatan yang dimilikinya dan sekaligus berupaya untuk menghilangkan atau paling sedikit mengurangi dampak negatif dari berbagai kelemahannya.

Penggunaan matriks menunjukkan bahwa perhatian ditujukan pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Sebagai hasil analisis yang dilakukan, berbagai kelemahan satuan bisnis dapat diatasi.
- b. Para penentu strategi dapat mengambil langkah-langkah untuk maksimalisasi berbagai faktor kekuatan yang dimiliki.
- c. Secara internal melakukan pengaturan kembali pemanfaatan dana dan daya yang terdapat dalam satuan usaha.
- d. Secara eksternal melakukan tindakan akuisisi atau penggabungan sebagai teknik untuk meningkatkan kemampuan organisasi memperoleh dana dan daya.

Dengan memperhitungkan faktor-faktor tersebut, empat alternatif strategi dasar yang tampil ke permukaan adalah : **Pertama**, melakukan integrasi vertikal yang terwujud dalam bentuk diversifikasi kegiatan perusahaan sebagai keseluruhan yang dimungkinkan oleh tindakan akuisisi atau penggabungan. Dengan mengambil langkah tersebut perusahaan meningkatkan kemampuannya menyediakan dana dan daya yang diperlukan dan sekaligus mengatasi kelemahan yang dihadapinya. Dengan perkataan lain, ada kalanya suatu satuan bisnis merasa bahwa satuan bisnis tersebut sudah terlalu terkonsentrasi pada satu kegiatan tertentu dengan peluang bertumbuh yang terbatas atau menghadapi resiko yang terlalu besar karena konsentrasi kegiatan tersebut. **Kedua** : pengaturan kembali dana dan daya secara internal, kelemahan perusahaan dapat diatasi melalui tindakan “putar haluan” atau membebaskan diri dari keterlibatan dalam bisnis tertentu, atau bahkan mengarah pada likuidasi satuan usaha yang diperkirakan akan terus menjadi beban bagi perusahaan karena tidak mampu berperan sebagai penghasil dana dan daya yang dihasilkan oleh satuan-satuan bisnis yang lain. Banyak pihak yang menganggap strategi ini sebagai strategi yang konservatif. Dikatakan demikian karena strategi ini sering

berakibat pada pengaturan kembali dana dan daya yang tersedia dengan mengalihkannya ke satuan-satuan bisnis yang lain dalam perusahaan. **Ketiga:** Dengan menggabungkan upaya maksimalisasi kekuatan satuan bisnis dan pengaturan kembali pemanfaatan dana dan daya yang dimiliki, strategi yang mungkin ditempuh ialah konsentrasi pikiran dan kemampuan untuk perluasan pasar, pengembangan produk dan melakukan berbagai tindakan yang sifatnya inovatif. **Keempat:** Melakukan integrasi horizontal yang dimungkinkan terjadi berkat maksimalisasi kekuatan yang dimiliki dan “eksternalisasi” perusahaan, terutama dalam bentuk diversifikasi konsentrik dan usaha patungan. Jika para penentu strategi bisnis mengambil langkah maksimalisasi kekuatan bisnis dengan strategi agresif memperluas basis operasional usahanya, sesungguhnya berarti manajemen sudah komit pada penekanan eksternal dalam memilih suatu strategi induk. Opsi yang ada ialah (a) integrasi horizontal, (b) diversifikasi konsentrik dan (c) usaha patungan. Integrasi horizontal sering menjadi pilihan yang menarik pilihan tersebut memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya berproduksi.

### C. STRATEGI DAN STRUKTUR GLOBAL

Dalam bab ini akan dianalisis beberapa pilihan strategi internasional dalam konteks global.

#### BEBERAPA PILIHAN STRATEGI INTERNASIONAL

##### Strategi Multidomestik dan Strategi Global

Sebagaimana diimplikasikan oleh namanya, strategi multi domestik memperlakukan setiap negara dimana perusahaan beroperasi sebagai suatu tempat yang benar-benar khusus. Perusahaan berasumsi bahwa segala sesuatu adalah berbeda pada ekonomi dalam setiap negara. Selera pelanggan adalah berbeda. Kondisi persaingan adalah berbeda. Kondisi makro

lingkungan, politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi dianggap sangat berbeda antara satu negara dengan negara lainnya.

Perusahaan menunjukkan reaksi terhadap perbedaan-perbedaan tersebut dengan mendesentralisasikan kegiatan operasional mereka ke setiap negara atau belahan dunia. Penawaran produk disesuaikan dengan selera setiap negara. Kegiatan produksi dilakukan di setiap negara atau setidaknya berbeda untuk setiap negara. Pemasaran mungkin merupakan fungsi yang paling didesentralisasikan, oleh karena harus ditujukan langsung terhadap kebutuhan khusus pada setiap negara.

## **STRATEGI ENTRI GLOBAL**

95

Pendekatan manapun yang dipilih oleh perusahaan, juga harus diputuskan untuk melakukan pengembangan secara global. Pada dasarnya, terdapat lima kemungkinan: ekspor, lisensi, franchising, joint venture dan anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya. Masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan.

### **Kegiatan Ekspor**

Kegiatan ekspor merupakan cara yang dimulai oleh sebagai besar perusahaan pada pasar global. Mereka mengambil sebagian dari barang-barang yang diproduksi di dalam negeri dan mencoba mengetahui apakah mereka dapat menjual barang-barang tersebut di negara lain.

### **Pemberian lisensi**

Suatu perusahaan mungkin ingin memproduksi barang-barangnya di negara lain tapi mungkin perusahaan tersebut tidak mau mengeluarkan uang dan menanggung resiko dengan

menempuh cara ini. Dalam hal ini, mungkin diberikan izin suatu negara untuk memproduksi barang-barang secara lokal mendapatkan fee atas produk yang dijual. Ini disebut dengan pemberian lisensi; “perusahaan tuan rumah” disebut sebagai pemberi izin, perusahaan asing disebut sebagai pemegang lisensi, dan fee yang dibayarkan untuk setiap unit barang yang terjual disebut dengan honorarium.

### **Franchise**

Istilah pemberian lisensi berlaku untuk perusahaan produksi. Analog untuk perusahaan jasa, misalnya perusahaan jasa makanan dan hotel, adalah *franchising*.

### **Joint Venture**

Apabila dua atau lebih perusahaan bergabung untuk membentuk suatu perusahaan baru yang mereka miliki bersama, maka ini disebut dengan joint venture. Dalam konteks global ini biasanya merupakan perusahaan negara tuan rumah (misalnya di Amerika Serikat) membentuk suatu joint venture dengan perusahaan negara tuan rumah (misalnya, di Jepang).

### **Anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya**

Jika suatu perusahaan bersedia menanggung resiko sepenuhnya, resiko finansial dan resiko lainnya dalam melakukan kegiatan operasional di negara lain, maka perusahaan tersebut dapat memilih untuk membentuk anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya pada berbagai negara.

### **Memilih Strategi Entri**

Hil dan Jones menawarkan beberapa pedoman umum untuk memilih suatu strategi entri. Beberapa perusahaan produksi yang harus melindungi teknologi utama harus menghindari

pemberian lisensi dan joint venture. Jika perusahaan demikian ingin melakukan produksi di luar negeri, maka perusahaan tersebut harus mempertimbangkan anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya.

### **LOGIKA GLOBAL BAGI PERSEKUTUAN STRATEGIS**

Tulisan yang ditulis oleh Ohmae pada bagian ini mengenai "Logika Global Bagi Persekutuan Strategis" meneliti secara mendalam mengenai metode lain untuk melakukan kegiatan operasional secara global, yaitu persekutuan strategis. Tulisan tersebut sangat rinci dan bagus, disini penulis hanya menganalisis bagian-bagian yang paling penting yang berhubungan dengan manajemen strategis.

97

### **STRUKTUR GLOBAL**

Perusahaan-perusahaan yang beroperasi pada berbagai belahan dunia harus merencanakan struktur organisasional guna mendukung pendekatan strategi internasional yang telah mereka pilih. Suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang ekspor dari basis dapat memenuhi kebutuhan koordinasi dengan departemen operasi asing. Berbagai perusahaan akan memiliki kebutuhan koordinasi yang lebih tinggi, perusahaan harus mengelola kegiatan ekspor untuk berbagai lini produk, barangkali ke berbagai belahan dunia.

### **APA YANG DIMAKSUD DENGAN STRATEGI GLOBAL?**

Strategi global berupaya untuk memaksimalkan kinerja internasional melalui kebersamaan dan integrasi.

### **Partisipasi Pasar**

Pada strategi multidomestik, negara-negara dipilih berdasarkan potensi mereka secara terpisah dalam memperoleh

pendapatan dan laba. Pada strategi global, negara-negara harus dipilih berdasarkan kontribusi potensial mereka terhadap manfaat globalisasi.

### **Penawaran Produk**

Pada strategi multidomestik, produk-produk yang ditawarkan di setiap negara disesuaikan dengan kebutuhan setempat.

### **Lokasi Aktivitas Nilai Tambah**

Pada strategi multidomestik, semua atau sebagian besar rangkaian nilai ditiru pada setiap negara. Pada strategi global semua atau sebagian besar rangkaian nilai tidak dapat ditiru pada setiap negara. Pada strategi global, yang menjadi idaman adalah produk utama yang distandarisasikan dan tidak terlalu banyak membutuhkan adaptasi.

### **Pendekatan Pemasaran**

Pada strategi multidomestik, pemasaran adalah disesuaikan sepenuhnya untuk setiap negara, dikembangkan berdasarkan kebutuhan setempat. Pada strategi global tidak disesuaikan sepenuhnya untuk setiap negara.

### **Langkah-langkah Kompetitif**

Pada strategi multidomestik, para manajer di setiap negara melakukan langkah-langkah kompetitif dengan mengabaikan apa yang terjadi di negara-negara lain. Pada strategi global dilakukan dengan mengakumulasi apa yang terjadi pada negara-negara lain.

## **BEBERAPA MANFAAT PADA STRATEGI GLOBAL**

Perusahaan-perusahaan yang menerapkan strategi global dan mengurangi biaya internasional dengan beberapa cara. Sebuah perusahaan dapat meningkatkan keuntungan dari skala ekonomi melalui penyatuan produksi atau aktivitas lain untuk dua negara atau lebih.

### **Kualitas Produk dan Program yang meningkat**

Pada strategi global, perusahaan-perusahaan memusatkan pada jumlah produk dan program yang lebih kecil di-bandingkan pada strategi multidomestik.

## **BEBERAPA KELEMAHAN STRATEGI GLOBAL**

Setiap strategi global memiliki kelemahan tertentu. Suatu pendekatan strategi global terhadap partisipasi pasar dapat menimbulkan komitmen yang lebih besar bagi suatu pasar.

Standardisasi produk dapat menghasilkan suatu produk yang tidak sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan setiap pelanggan.

Pemusatan aktivitas menjauhkan para pelanggan dan dapat menimbulkan reaksi dan fleksibilitas yang rendah.

Pemasaran yang seragam dapat mengurangi adaptasi terhadap perilaku pelanggan setempat.

Langkah-langkah kompetitif terpadu dapat berarti mengorbankan pendapatan, keuntungan, atau posisi persaingan pada negara tertentu, terutama apabila anak perusahaan pada suatu negara diminta untuk menyerang pesaing global guna mengirimkan suatu tanda atau menyelewengkan sumber daya yang dimiliki oleh pesaing tersebut dari negara lain.

## **D. STRATEGI DAN STRUKTUR TINGKAT PERUSAHAAN**

Dalam bagian ini dianalisis tentang masalah strategis dan tingkat perusahaan, pendekatan konvensional terhadap strategi level perusahaan dan pendekatan penciptaan nilai terhadap strategi level perusahaan.

### **MASALAH STRATEGI TINGKAT PERUSAHAAN**

#### **Bisnis Tunggal**

Sebagaimana telah disebutkan di atas, sebagian besar perusahaan memberikan jawaban atas masalah tingkat perusahaan, yaitu dengan menjadi perusahaan bisnis tunggal. Jenis perusahaan ini berupaya untuk menemukan cara-cara menjadikan agar bisnis utamanya memiliki kekhususan, yang memungkinkan merek untuk memperoleh berbagai keuntungan pada konteks persaingan. Jenis perusahaan-perusahaan ini memiliki bisnis utama, yang berbeda dalam hal diferensiasi dan lingkup.

#### **Integrasi Rangkaian**

Cara pertama yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menjadi lebih sekedar perusahaan adalah melalui apa yang oleh banyak orang disebut sebagai integrasi vertikal, yaitu, menghasilkan input sendiri atau menentukan output sendiri.

#### **Diversifikasi**

Beberapa organisasi lain, terutama perusahaan-perusahaan Fortune tipe-500, memberikan reaksi atas masalah level perusahaan melalui diversifikasi, yaitu menjalankan berbagai kegiatan bisnis yang tidak berhubungan dengan rangkaian operasional perusahaan. Inilah yang disebut dengan nama diversifikasi luas.

Tipe diversifikasi yang kedua adalah diversifikasi terbatas, dimana perusahaan-perusahaan baru dijalankan berdasarkan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan keahlian yang ada.

Tipe diversifikasi yang ketiga adalah diversifikasi berhubungan, dimana perusahaan-perusahaan baru berhubungan erat dengan keahlian yang ada sebelumnya, perusahaan mungkin memutuskan untuk menjalankan aktivitas dan mencoba untuk menciptakan atau memperoleh beberapa keahlian baru, dengan kata lain, menemukan “keterkaitan” terhadap keahlian dan teknologi baru yang belum dimiliki sebelumnya.

Akhirnya, Rumelt memperkenalkan diversifikasi yang tidak berhubungan, dimana perusahaan-perusahaan menjalankan usaha-usaha baru yang berbeda sama sekali, yaitu usaha-usaha yang tidak berhubungan dengan kegiatan operasi perusahaan saat ini atau sebelumnya.

### **PENDEKATAN KONVENSIONAL TERHADAP STRATEGI LEVEL PERUSAHAAN**

Dalam bagian ini akan dikaji mengenai level perusahaan, yang menggambarkan berbagai reaksi yang mungkin ditunjukkan oleh perusahaan, mulai dari strategi-strategi khusus yang mungkin diterapkan disampaikan kepada struktur yang mungkin digunakan oleh perusahaan.

#### **Manajemen Portfolio**

Seorang investor mungkin memiliki portofolio untuk jenis saham tertentu untuk tujuan tertentu. Mungkin ditujukan untuk memaksimalkan pendapatan, untuk meminimalkan resiko investasi, atau untuk memaksimalkan pertumbuhan pendapatan.

## **Matriks Boston Consulting Group (BCG)**

Matriks Boston Consulting Group (BCG) mungkin yang pertama, dan barangkali yang paling mudah dipahami mengenai beberapa teknik portofolio. Ini mengatur unit bisnis perusahaan dengan matriks dua-dua yang memiliki dimensi pertumbuhan pasar (rendah atau tinggi) dan pangsa pasar (rendah atau tinggi).

## **Beberapa Masalah pada Pendekatan Portofolio**

Sejumlah orang telah membuktikan bahwa teknik portofolio membantu para manajer dalam menganalisa berbagai aktivitas pada perusahaan yang menjalankan diversifikasi, dengan demikian akan membantu mereka dalam memantau perbedaan yang timbul.

## **PENDEKATAN PENCIPTAAN NILAI TERHADAP STRATEGI LEVEL PERUSAHAAN**

Porter memulai dengan tiga prinsip dasar. Yang pertama adalah persaingan terjadi pada level perusahaan bukan pada level badan hukum. Prinsip yang kedua adalah bahwa diversifikasi adalah tidak bebas, tidak dapat dihindari bahwa diversifikasi menimbulkan tambahan biaya dan batasan-batasan terhadap unit usaha. Prinsip dasar ketiga adalah bahwa para pemegang saham selalu siap untuk menjalankan diversifikasi.

Hal yang menarik mengenai pandangan-pandangan yang dikemukakan oleh Porter dan Prahalad serta Hamel mengenai strategi perusahaan adalah seberapa jauh saling ketergantungan dibutuhkan dibandingkan dengan berbagai pandangan konvensional. Unit-unit usaha adalah bersifat independen dan dipertahankan dengan ketaatan yang tinggi terhadap doktrin otonomi divisi. Unit-unit perusahaan independen tidak bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terhadap pemeliharaan kompetensi utama perusahaan yang bersifat luas.



# ORGANISASI WIRAUSAHA

## **A. STRUKTUR DAN STRATEGI PADA ORGANISASI WIRAUSAHA**

Dalam bagian ini akan dianalisis tentang visi individu, keahlian teknis dan industri kepribadian kewirausahaan, organisasi kewirausahaan, strategi persaingan dalam industri yang baru muncul, strategi persaingan dalam industri yang berkotak-kotak, struktur dasar, kondisi organisasi kewirausahaan, pendekatan kewirausahaan terhadap pembentukan strategi pada sebuah jaringan supermarket dan strategi persaingan pada industri yang baru muncul.

### **VISI INDIVIDU**

Para pemimpin wirausaha memulai dengan sebuah visi yang sama, yaitu suatu gambaran pemikiran mengenai bentuk bisnis seperti apa yang mereka inginkan. Visi ini jarang diungkapkan dengan kata-kata oleh pemimpin, dan bahkan sering tidak terlintas dalam pikiran mereka. Mereka hanya “mengetahui” bahwa sesuatu dapat berjalan. Pengusaha yang berhasil biasanya dipandang sebagai pahlawan bisnis, misalnya H. Ross Perot, Steve Jobs, Ray Kroc, dan Henry Ford. Oleh karena kekaguman terhadap pahlawan ini, kita menghubungkan kata “visi” dengan sesuatu yang agung atau sangat besar, tapi kata-kata tersebut tidak harus menggambarkan visi kewirausahaan tertentu.

## **KEAHLIAN TEKNIS DAN INDUSTRI**

Tidak masalah apakah sebuah usaha yang baru didasarkan pada ide pekerjaan atau kepentingan yang lainnya, adalah penting bagi pengusaha untuk menguasai dan mengetahui secara penuh mengenai industri itu dan teknologi yang digunakan dalam industri tersebut. Penelitian mengenai siklus organisasi telah memperlihatkan bahwa kekuatan yang mendorong suatu usaha yang baru adalah kreativitas dan pengetahuan teknis. Para pendiri perusahaan harus mengetahui mengenai bisnis dan industri yang akan membuat sebuah produk dan memastikan kelangsungan hidup dari produk tersebut dipasar.

## **KEPRIBADIAN KEWIRA USAHAAN**

Orang yang memiliki motivasi yang tinggi untuk meraih suatu prestasi suka untuk menentukan tujuan yang akan dicapainya sendiri, yang cenderung bersifat lebih menantang. Para pencapai prestasi yang tinggi juga lebih suka untuk menentukan target untuk mana mereka dapat memperoleh umpan balik mengenai keberhasilannya.

Pusat kontrol internal adalah ciri lainnya dari pengusaha. Ini berarti bahwa mereka percaya bahwa mereka memiliki kontrol terhadap nasibnya sendiri dan bahwa kekuatan eksternal memiliki pengaruh yang sangat kecil. Karena hal ini membutuhkan upaya yang maksimal, pengusaha cenderung memiliki tingkat energi yang tinggi. Juga berkaitan dengan pusat kontrol internal adalah kecenderungan pengusaha memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Mereka percaya bahwa mereka mampu menangani segala sesuatunya yang muncul atau yang dirasakan akan terjadi. Mereka juga cenderung sangat menghargai waktu; pengusaha seringkali tidak sabaran dan menghindari untuk menunda melakukan sesuatu.

Akhirnya, pengusaha memiliki toleransi terhadap ketidakjelasan sesuatu. Banyak orang membutuhkan struktur, instruksi khusus dan informasi yang lengkap. Sebaliknya, toleransi

terhadap ketidak-jelasan memungkinkan seseorang untuk tidak terganggu oleh ketidak-pastian dan kebingungan.

## **ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN**

### **Struktur**

Kekuasaan terfokus pada chief executive, yang melaksanakan kekuasaan tersebut secara pribadi dengan mempercayai pengawasan langsung untuk melaksanakan koordinasi.

Lingkungan eksternal biasanya sangat sederhana (tidak dapat dipahami oleh seseorang) dan bersifat dinamis (baik untuk struktur yang fleksibel). Perusahaan-perusahaan ini seringkali masih baru didirikan dan bersifat agresif, dengan mengupayakan pasar-pasar yang beresiko yang bebas dari unsur birokrasi. Tapi Mintzberg juga menjelaskan bahwa beberapa organisasi kewirausahaan tidak begitu agresif atau visioner; banyak diantaranya memiliki strategi yang biasa dalam peran geografis yang kecil.

105

### **Pembentukan Strategi pada Organisasi Kewirausahaan**

Tentunya, keberhasilan yang besar akan mengarah pada ukuran yang besar, yang sulit ditangani dengan menggunakan pendekatan kewirausahaan.

Semangat yang dimiliki pengusaha merupakan tanggung-jawabnya untuk memperjuangkan suatu visi untuk jangka panjang dan kemudian mengganti visi tersebut pada waktu yang tepat nantinya. Mintzberg mengkaji proses perubahan visi ini melalui kajian yang rinci di Canadelle, produser pakaian dalam wanita di Kanada. Langkah pertama adalah merealisasikan hal-hal yang telah mengalami perubahan. Kedua, adalah “melangkah ke suatu kekosongari” - untuk meninggalkan konsep lama dan mencoba untuk mengkaji perubahan apa yang dibutuhkan. Realisasi ini

sederhana, yang memiliki ciri yang tidak rumit. Sebagaimana terlihat dalam gambar pembuka diatas, biasanya organisasi tersebut memiliki sedikit atau tidak memiliki staf sama sekali, divisi tenaga kerja yang long-gar dan hirarki manajemen yang kecil. Sangat sedikit kegiatannya yang bersifat formal serta menggunakan prosedur perencanaan atau kegiatan pelatihan yang sangat mini-mal. Dalam suatu pengertian, organisasi ini bersifat non- struktur, atau dengan struktur yang sederhana.

Kekuasaan cenderung terfokus pada *chief executive*, yang memiliki profil kepribadian yang tinggi. Kontrol formal tidak dianjurkan karena merupakan ancaman terhadap kefleksibelan daripada *chief executive*. Dia mengarahkan perusahaan dengan kekuatan kepribadian yang murni atau melalui intervensi yang lebih langsung. Dengan pengawasan para pemimpinnya, politik tidak dapat muncul dengan mudah. Jika orang luar (*outsider*), seperti pelanggan atau suplier tertentu berupaya untuk mempengaruhi perusahaan, para pemimpin tersebut tidak akan mengarahkan organisasi pada segmen yang lebih kecil di pangsa pasar.

### **KONDISI ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN**

Konfigurasi kewirausahaan centrist terbentuk karena konteks eksternal yang sederhana dan dinamis. Lingkungan yang lebih sederhana (katakanlah eceran makanan dibandingkan perancangan sistem komputer) memungkinkan seseorang yang berada pada manajemen puncak untuk memperoleh pengaruh yang besar, karena apabila berada dalam lingkungan yang dinamis yang membutuhkan struktur yang fleksibel. Pemimpin wirausaha biasanya tertarik pada kondisi tersebut.

Tentunya, kasus klasik dari hal ini adalah perusahaan wirausaha dimana pemimpinnya sekaligus bertindak sebagai pemilik. Pengusaha seringkali menemukan bahwa perusahaannya harus menghindari prosedur dan kontrol birokrasi.

## **PEMBENTUKAN STRATEGI DALAM ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN**

### **Kepemimpinan Yang Memiliki Visi**

Dalam sebuah tulisan yang ditulis antara Mintzberg dengan Frances Westley, ia membandingkan dua pandangan mengenai kepemimpinan yang memiliki visi.

Berdasarkan sebuah buku mengenai teater yang ditulis oleh Peter Brook, seorang direktur legendaris dari perusahaan Royal Shakespere Company, dia merasakan visi strategi menjadi bersifat magikal pada saat ketika fiksi dan kehidupan bercampur aduk. Dalam drama, momen ini adalah hasil dari “rehearsal”, “penampilan” itu sendiri dan “kehadiran” penonton. Tapi Brook lebih menyukai kata-kata yang serupa yang lebih dinamis dalam bahasa Perancis, yang keseluruhannya memiliki makna dalam bahasa Inggris sebagai “pengulangan”, “representasi” atau “bantuan”. Sebaliknya, Frances menggunakan kata-kata ini pada visi strategi.

109

### **PENDEKATAN KEWIRAUSAHAAN TERHADAP PEMBENTUKAN STRATEGI PADA SEBUAH JARINGAN SUPERMARKET**

Steinberg adalah sebuah jaringan eceran Kanada yang memulai usahanya dari sebuah toko makanan yang kecil di Montreal pada tahun 1917 dan berkembang dengan penjualan milyaran dolar selama hampir 60 tahun keberadaannya sebagai pemimpin dibidang eceran. Sebagian besar dari pertumbuhan tersebut berasal dari kegiatan operasional supermarket. Dalam beberapa hal, Steinberg cocok dengan model kewirausahaan. Sam Steinberg yang pertama kali bergabung dengan toko milik ibunya pada umur 11 tahun dan secara pribadi melakukan keputusan yang cepat untuk mengembangkan toko tersebut dua tahun berikutnya, dengan mempertahankan kontrol formal terhadap perusahaan (termasuk setiap saham yang memiliki hak suara) sampai pada hari kematiannya pada tahun 1978. Dia juga melaksanakan kontrol majerial yang ketat terhadap keputusan

utama toko tersebut, paling tidak sampai perusahaan melakukan diversifikasi setelah tahun 1960, terutama menjadi bentuk eceran lainnya.

Adalah sudah populer untuk menjelaskan “gebrakan yang berani” dari pengusaha (Cole, 1959). Pada perusahaan Steinberg, kita hanya melihat dua reorientasi utama dari strategi dalam enam puluh tahun, yaitu beralih ke bentuk self-service pada tahun 1930-an dan menjadi bisnis pusat perbelanjaan pada tahun 1950-an. Tapi, hentakan tersebut tidak separah yang diujikan.

### **Memahami sebuah visi baru pada perusahaan garmen.**

Keahlian seorang pengusaha seperti Sam Steinberg adalah kemampuannya untuk melaksanakan satu buah visi (*self-service* dan segala sesuatu yang dibutuhkan) selama beberapa dekade dan kemudian berdasarkan pertanda yang lemah dalam lingkungan (pembangunan *shopping center* kecil yang pertama di Montreal), guna merealisasikan perlunya perubahan visi tersebut. Literatur mengenai perencanaan membahas permasalahan yang besar mengenai forecasting seperti ketidak-langsungan, tapi sepanjang pengetahuan saya, tidak ada teknik yang formal untuk melakukan hal tersebut secara efektif. Kemampuan untuk menemukan sebuah perubahan yang mendadak dalam sebuah pola yang sudah mapan dan kemudian menemukan sebuah visi baru nampaknya tetap berada dalam wilayah intuisi yang baik yang biasanya berupa pemahaman dari pemimpin yang bijaksana, berpengalaman dan enerjetik. Sekali lagi, literatur ini tidak membahas banyak mengenai hal ini. Tapi sisi lain dari studi kita, juga mengenai kewirausahaan, benar-benar memperlihatkan beberapa aspek dari proses ini.

Canadelle memproduksi pakaian wanita, terutama bra. Canadelle adalah organisasi yang sangat sukses, walaupun tidak dalam skala yang sama dengan Steinberg. Segala sesuatunya berjalan dengan baik dalam perusahaan pada tahun 1960-an

dibawah kepemimpinan Larry Nadler (anak laki-laki dari pendiri perusahaan tersebut) ketika segala sesuatunya mengalami perubahan dengan cepat. Revolusi seksual dalam berbagai jenis menyertai manifestasi sosial yang lebih luas, dengan bra yang terbakar sebagai simbol dari resistensinya. Bagi sebuah produser bra, ancaman yang ada sudah sangat jelas. Bagi kebanyakan wanita lainnya, *miniskirt* telah mendominasi dunia model/fashion, dengan meninggalkan pakaian dalam dan menonjolkan pada *pantyhose*.

Sekarang, organisasi tersebut telah mengetahui arah mana yang akan ditempuhnya; objek pelaksanaan adalah mencapai arah tersebut dengan menggunakan keseluruhan keahlian yang dikuasainya, yang sebagian besar bersifat formal dan analitis. Tentunya, tidak setiap orang akan menerima visi yang baru. Bagi mereka yang sudah terbiasa dengan strategi lama, visi baru ini merupakan masa-masa yang kurang menyenangkan bagi mereka, dan mereka akan melakukan penolakan, dengan memaksa para pemimpin untuk menggunakan kekuasaannya yang formal dan keahlian politik. Dengan demikian, penyegaran cara berpikir para pemimpin perusahaan seringkali terdiri dari kekakuan, perubahan dan penyegaran organisasi itu sendiri. Tapi apabila struktur yang ada bersifat sederhana seperti yang terdapat dalam organisasi kewirausahaan, permasalahan tersebut biasanya relatif kecil.

### **Kepemimpinan yang menentukan prioritas dalam konfigurasi kewirausahaan**

Kesimpulannya, kewirausahaan sangat terikat pada pembentukan visi strategi, yang seringkali sejalan dengan perolehan sebuah konsep yang baru. Strategi memiliki karakteristik yaitu dipertimbangkan secara matang, karena strategi merupakan keinginan dari pemimpin. Rincian dari strategi tersebut dapat muncul ketika strategi tersebut dikembangkan. Sebenarnya, visi juga dapat mengalami perubahan. Pemimpin

dapat melakukan adaptasi dan pembelajaran, yang berarti visi baru juga dapat muncul, kadang-kadang secara yang agak cepat seperti yang pernah kita lihat.

### **BEBERAPA PERMASALAHAN YANG BERKAITAN DENGAN ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN**

Kita membuat kesimpulan dengan beberapa permasalahan yang luas yang berkaitan dengan organisasi kewirausahaan. Dalam konfigurasi ini, keputusan mengenai strategi dan kegiatan operasional cenderung tersentralisasi dikantor chief executive. Sentralisasi ini memiliki manfaat yang penting untuk membentuk dasar-dasar respon strategi dalam pengetahuan yang mendalam dari kegiatan operasional. Hal ini juga memungkinkan adanya fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang baik : hanya satu orang yang harus bertindak. Tapi executive ini bisa terperangkap dalam permasalahan kegiatan operasional sehingga dia kehilangan wawasan strategi; atau dia menjadi begitu antusias mengenai peluang strategi sehingga kegiatan yang lebih rutin bisa melemahkan karena kurangnya perhatian dan pada akhirnya akan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Kedua hal ini sering terjadi dalam organisasi kewirausahaan.

Hal juga merupakan organisasi yang paling beresiko, yang tergantung pada aktivitas seseorang. Sebuah “serangan jantung” dapat menghancurkan sarana komunikasi utama yang dimiliki oleh organisasi. Bahkan seorang pemimpin yang bertanggung jawab juga menghadapi banyak resiko. Ketika perubahan diperlukan, segala sesuatunya tergantung pada respon *chief executive* terhadap perubahan tersebut. Jika dia menolak perubahan, kemudian organisasi tidak memiliki sarana untuk melakukan adaptasi. Kemudian, keunggulan yang terbesar dari organisasi kewirausahaan (yaitu visi dari para pemimpinnya plus kapasitas untuk memberikan respon dengan cepat) akan menjadi kewajiban utama.

Keunggulan organisasi kewirausahaan lainnya adalah *sense of mission* yang dimilikinya. Banyak orang lebih suka bekerja pada organisasi yang lebih kecil yang memiliki lingkungan yang akrab dimana para pemimpinnya yang seringkali karismatik mengetahui apa yang sedang dilakukannya. Akibatnya, organisasi cenderung berkembang dengan pesat, dengan antusiasme yang tinggi. Pegawai mampu mengembangkan identifikasi yang solid dengan organisasi tersebut.

### **STRATEGI PERSAINGAN PADA INDUSTRI YANG BARU MUNCUL**

Analisis Michael E. Porter sebagai berikut:

Industri yang baru muncul adalah industri yang baru didirikan atau baru saja mengalami perubahan yang dihasilkan oleh inovasi teknologi, perubahan hubungan biaya atau munculnya kebutuhan konsumen yang baru atau perubahan ekonomi dan sosiologis lainnya yang mengangkat suatu produk atau jasa baru pada tingkat peluang bisnis yang potensial dan layak.

Ciri utama dari sebuah industri yang baru muncul dari sudut pandang pembentukan strategi adalah bahwa tidak adanya *rule of the game*. Permasalahan persaingan dalam sebuah industri yang baru muncul adalah bahwa seluruh peraturan dibuat agar perusahaan mampu melaksanakannya dan akan lebih maju dengan mematuhi peraturan tersebut.

## **B. LINGKUNGAN STRUKTURAL**

### **Ciri-ciri umum struktural**

**KETIDAKPASTIAN TEKNOLOGI.** Terdapat ketidak-pastian yang cukup besar mengenai teknologi pada industri yang baru muncul. Konfigurasi produk apa yang akan terbukti menjadi yang terbaik? Teknologi produksi yang mana yang akan terbukti yang paling efisien ?

**KETIDAKPASTIAN STRATEGI.** Tidak ada strategi “yang benar” yang telah berhasil diketahui, dan perusahaan yang berbeda mengupayakan pendekatan yang berbeda guna mendapatkan posisi produk/pasar, pemasaran, pelayanan dan sebagainya, serta bertaruh dengan konfigurasi produk atau teknologi produksi yang berbeda.

**BIAYA AWAL YANG TINGGI TAPI KEMUDIAN PENURUNAN BIAYA YANG TAJAM.** Volume produksi yang kecil dan kebaruan produk biasanya menimbulkan biaya produksi yang tinggi dalam industri yang baru muncul.

**PERUSAHAAN EMBRIO DAN PERUSAHAAN HASH DARI PERTUMBUHAN.** Tahapan munculnya industri baru biasanya disertai oleh adanya perusahaan yang baru dibentuk dalam jumlah yang sangat besar (bertolak belakang dengan unit yang baru dibentuk pada perusahaan yang sudah mapan) yang akan dialami oleh industri tersebut.

**PEMBELI UNTUK PERTAMA KALINYA (FIRST TIME BUYER).** Para pembeli dari produk atau jasa industri yang baru muncul adalah pembeli-pembeli baru. Tugas utama pemasaran adalah mendorong para pembeli untuk beralih ke produknya atau mendorong pembeli membeli produk atau jasa yang baru.

**HORIZON JANGKA PENDEK.** Dalam berbagai industri yang baru muncul, tekanan untuk mengembangkan pelanggan atau menghasilkan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen adalah cukup besar sehingga hambatan dan permasalahan yang muncul berkaitan dengan kebijaksanaan bukan sebagai akibat dari analisis terhadap kondisi dimasa yang akan datang.

**SUBSIDI.** Dalam berbagai industri yang baru muncul, terutama industri yang memiliki teknologi baru yang radikal atau yang menjawab bidang permasalahan masyarakat, barangkali terdapat pemberian subsidi bagi para perintis dalam industri ini. Subsidi tersebut bisa berasal dari sumber pemerintah atau non-pemerintah.

### **Hambatan Mobilitas Awal**

Hambatan awal yang sering dijumpai adalah sebagai berikut:

- teknologi khusus
- akses terhadap saluran-saluran distribusi
- akses terhadap bahan baku dan input lainnya (tenaga kerja ahli) dengan biaya dan kualitas yang tepat.
- keuntungan biaya karena pengalaman, yang lebih signifikan karena ketidak pastian teknologi dan persaingan.
- resiko yang meningkatkan biaya peluang modal yang efektif dan sehingga meningkatkan hambatan modal yang efektif.

115

### **Pilihan Strategi**

Pembentukan strategi pada industri yang baru muncul harus menangani ketidak-pastian dan resiko yang mungkin dihadapi selama perkembangan industri ini. Sebagian besar dari ketentuan persaingan tidak diketahui, struktur industri tidak jelas dan barangkali tetap mengalami perubahan dan sulit untuk mendiagnosa para pesaing.

### **PEMBENTUKAN STRUKTUR INDUSTRI**

Permasalahan strategi yang sering terabaikan dalam industri yang baru muncul adalah kemampuan perusahaan untuk membentuk struktur industri.

### **PENGARUH EKSTERNAL DALAM PERKEMBANGAN INDUSTRI**

Dalam sebuah industri yang baru muncul, permasalahan strategi utama adalah keseimbangan antara dukungan industri dan upaya untuk memperjuangkan kepentingannya sendiri yang sempit. Karena adanya kemungkinan permasalahan sehubungan dengan citra, kredibilitas industri dan kebingungan para pembeli .... dalam tahap baru munculnya, dalam mencapai keberhasilannya, perusahaan akan tergantung pada perusahaan lain dalam industri tersebut.

### **PERUBAHAN PERANAN SUPLIER DAN JARINGAN DISTRIBUSI.**

Berdasarkan strategi, perusahaan yang berada dalam sebuah industri yang baru muncul harus siap terhadap kemungkinan perubahan orientasi daripada suplier dan jaringan distribusinya karena industri tersebut mengalami perkembangan ukuran.

### **PERUBAHAN HAMBATAN MOBILITAS**

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, hambatan mobilitas awal akan menghilang dengan cepat dalam sebuah industri yang baru muncul, yang seringkali digantikan oleh hambatan-hambatan yang sangat berbeda karena industri tersebut mengalami pertumbuhan dalam hal ukuran dan karena teknologinya menjadi semakin mapan. Faktor ini memiliki serangkaian implikasi. Implikasi yang paling jelas adalah perusahaan harus siap untuk menemukan cara-cara baru untuk mempertahankan posisinya dan harus tidak sepenuhnya mengandalkan teknologi yang dimilikinya dan keragaman produk yang menjadi dasar keberhasilannya dimasa lalu. Pemberian respon terhadap perubahan hambatan mobilitas mungkin melibatkan komitmen modal yang mungkin jauh lebih besar dari yang diperlukan pada tahap-tahap sebelumnya.

## **Penentuan Waktu Untuk Memasuki Pasar (*timing entry*)**

Entri ke pasar secara lebih awal adalah tepat apabila terdapat beberapa kondisi umum sebagai berikut:

- Citra dan reputasi perusahaan adalah sangat penting bagi pembeli, dan perusahaan dapat mengembangkan reputasi yang baik dengan menjadi seorang pelopor.
- Entri ke pasar secara lebih awal dapat memulai proses pembelajaran dalam sebuah bisnis, dimana kurva pembelajaran adalah sangat penting, pengalaman adalah sulit untuk ditiru, dan hal tersebut tidak akan dihapuskan oleh generasi teknologi selanjutnya.
- Loyalitas pelanggan adalah sangat dibutuhkan, sehingga perusahaan yang akan memperoleh manfaat yang terbesar adalah perusahaan yang mampu melakukan penjualan kepada pelanggan secara lebih dini.
- Keunggulan biaya yang mutlak dapat diperoleh melalui komitmen awal kepada pemasok bahan baku, jaringan distribusi dan sebagainya.

117

## **GEBRAKAN YANG BERKAITAN DENGAN TAKTIK**

Permasalahan yang menghalangi perkembangan sebuah industri yang baru muncul membutuhkan gebrakan yang berkaitan dengan taktik yang dapat meningkatkan posisi strategi perusahaan:

- Komitmen awal yang diberikan kepada pemasok bahan baku akan menghasilkan prioritas pada saat-saat adanya kelangkaan bahan baku.
- Pendanaan dapat diatur guna memanfaatkan hubungan *Wall Street* dengan industri jika hal tersebut terjadi, bahkan jika pendanaan lebih besar dari kebutuhan yang sesungguhnya. Langkah ini akan memperkecil biaya modal perusahaan.

Pilihan mengenai industri mana yang akan dimasuki tergantung pada hasil prediksi yang telah diuraikan diatas.

### **STRATEGI PERSAINGAN DALAM INDUSTRI YANG TERKOTAK-KOTAK**

Lingkungan struktur yang penting dimana berbagai perusahaan melakukan persaingan adalah industri yang terkotak-kotak, yaitu sebuah industri dimana didalamnya tidak ada perusahaan yang memiliki pangsa pasar yang signifikan dan dapat mempengaruhi outcome dari industri tersebut secara signifikan. Biasanya industri yang terkotak-kotak terdiri dari sejumlah perusahaan dengan ukuran kecil dan menengah, yang sebagian besar diantaranya adalah perusahaan pribadi.

118

#### **APA YANG MEMBUAT SEBUAH INDUSTRI TERKOTAK-KOTAK ?**

##### **HAMBATAN ENTRI PASAR YANG RENDAH SECARA MENYELURUH.**

Hampir seluruh industri yang terkotak-kotak memiliki hambatan entri pasar yang rendah secara menyeluruh. Jika tidak demikian, industri tersebut tidak akan terdiri dari berbagai perusahaan dalam ukuran kecil.

##### **TIDAK ADANYA PENGHEMATAN ATAU KURVA PENGALAMAN**

Sebagian besar industri yang terkotak-kotak memiliki ciri tidak adanya penghematan yang signifikan atau kurva pembelajaran dalam aspek- aspek bisnis yang penting.

##### **BIAYA INVENTORI YANG TINGGI ATAU FLUKTUASI PENJUALAN YANG TIDAK MENENTU**

Walaupun terdapat penghematan yang hakiki dalam proses produksi, penghematan ini hanya akan memberikan hasil jika biaya inventori yang tinggi menghasilkan peningkatan penjualan.

## **TIDAK ADA KEUNTUNGAN DARI UKURAN YANG BERKAITAN DENGAN PEMBELI ATAU SUPLIER**

Contoh, para pembeli yang terdiri dari perusahaan dengan ukuran yang begitu besar sehingga sebuah perusahaan yang besar dalam sebuah industri hanya memiliki tingkat tawar menawar yang lebih baik dengan perusahaan tersebut ketimbang dengan perusahaan dengan ukuran yang lebih kecil.

## **PEMBOROSAN DALAM BEBERAPA ASPEK PENTING**

Perubahan produk atau perubahan *style* yang cepat perlu untuk mempertahankan biaya (*overhead*) yang rendah, lini produk yang sangat beragam, kreativitas yang tinggi, memerlukan kontrol yang ketat (seperti pada restoran); layanan pribadi atau citra lokal atau kontak adalah sangat penting).

119

## **KEBUTUHAN PASAR YANG BERAGAM**

Dalam beberapa industri, selera industri akan terkotak-kotak dengan pembeli yang beragam, yang masing-masingnya menginginkan ragam produk tertentu dan ingin (dan mampu) untuk membayar mahal ketimbang menerima versi produk yang lebih standar.

## **DIFERENSIASI PRODUK YANG TINGGI, TERUTAMA JIKA BERDASAR-KAN PADA CITRA**

Contoh, seniman lebih suka berhubungan dengan agen booking yang lebih kecil atau label rekaman yang memiliki citra yang ingin digunakannya.

## **HAMBATAN UNTUK MENINGGALKAN INDUSTRI TERSEBUT**

Jika terdapat hambatan untuk meninggalkan industri tersebut, perusahaan yang menghadapi kondisi marginal

cenderung untuk tetap berada dalam industri tersebut sehingga menghalangi penggabungan.

### **PERATURAN DAERAH**

Peraturan daerah (dengan memaksa perusahaan-perusahaan untuk mematuhi ketentuan yang berbeda-beda atau menyesuaikan diri dengan kondisi politik lokal) bisa menjadi sumber pengotak-kotakan utama dalam sebuah industri.

### **LARANGAN PEMERINTAH UNTUK MELAKUKAN PEMUSATAN**

Pembatasan hukum yang melarang konsolidasi dalam sebuah industri seperti pembangkit listrik dan televisi dan stasiun radio.

120

### **KEBARUAN (NEWNESS)**

Sebuah industri bisa menjadi terkotak-kotak jika industri tersebut masih baru dan tidak ada perusahaan yang telah berhasil mengembangkan keahlian dan sumber daya untuk memimpin pangsa pasar yang signifikan, walaupun tidak terdapat rintangan lainnya untuk melakukan konsolidasi (pemusatan).

### **MENANGANI FRAGMENTASI (PENGOTAKAN)**

Karena setiap industri sangat berbeda, sehingga tidak ada metode yang sama agar mampu melakukan persaingan secara efektif dalam sebuah industri yang terkotak-kotak. Namun demikian, terdapat beberapa alternatif strategi yang mungkin dilaksanakan untuk menangani struktur yang terkotak-kotak yang harus dipertimbangkan ketika mengkaji situasi tertentu. Terdapat beberapa pendekatan tertentu untuk mengupayakan biaya yang rendah, keunikan dan memfokuskan pada strategi umum.

## **DESENTRALISASI YANG DILAKSANAKAN DENGAN KETAT**

Karena industri yang terkotak-kotak seringkali memiliki ciri-ciri perlunya koordinasi yang baik, orientasi manajemen lokal, layanan pribadi yang tinggi dan kontrol yang ketat, alternatif yang penting daripada persaingan adalah desentralisasi yang dikelola dengan ketat.

## **FASILITAS "FORMULA"**

Alternatif lainnya yang berkaitan dengan alternatif sebelumnya, adalah melihat variabel strategi utama dalam bisnis karena membangun fasilitas yang efisien dan dengan biaya rendah pada berbagai lokasi.

## **NILAI TAMBAH YANG SEMAKIN BESAR**

Banyak industri yang terkotak-kotak menghasilkan produk atau jasa yang merupakan komoditi yang sulit untuk dibedakan; contoh, banyak bisnis distribusi memiliki stok yang sama jika bukan lini produk yang identik dengan kompetitornya.

## **SPELIALISASI BERDASRKN JENIS PRODUK ATAU SEGMENT PRODUK**

Karena pengotakan (fragmentasi) industri adalah hasil dari atau disertai dengan adanya berbagai item-item dalam lini produk, strategi yang efektif untuk mencapai hasil rata-rata diatas adalah melakukan spesialisasi pada kelompok produk yang sangat terbatas.

## **SPELIALISASI BERDASARKAN JENIS PELANGGAN**

Jika persaingan menjadi ketat karena adanya struktur yang terkotak-kotak, sebuah perusahaan dapat memperoleh manfaat melalui spesialisasi dari kategori pelanggan tertentu dalam industri tersebut.

### **SPESIALISASI BERDASARKAN JENIS PESANAN (ORDER)**

Tanpa memperhitungkan jenis konsumen, perusahaan dapat melakukan spesialisasi dalam jenis pesanan tertentu guna menangani tekanan persaingan yang ketat dalam sebuah industri yang terkotak-kotak.

### **DAERAH GEOGRAFIS YANG TERFOKUS**

Walaupun terdapat pangsa industri yang cukup luas yang berada diluar jangkauan atau akan diperoleh penghematan yang cukup besar dengan mengcover daerah geografis tertentu melalui fasilitas yang terpusat, perhatian pasar dan kegiatan penjualan.

### **TULANG PUNGGUNG / TANPA EMBEL-EMBEL**

Walaupun terdapat intensitas persaingan dan margin yang rendah dalam berbagai industri yang terkotak-kotak, alternatif strategi yang sederhana tapi cukup kuat adalah perhatian yang besar untuk mempertahankan postur per-saingan yang menjadi tulang punggung/tanpa memiliki embel-embel, yaitu biaya rendah, pegawai terlatih, pengendalian biaya yang ketat dan perhatian terhadap seluruh hal secara rinci.

### **PENGGABUNGAN TERBAUK**

Walaupun sebab-sebab pengotakan dapat menghambat pangsa pasar yang cukup besar, penggabungan terbalik secara selektif dapat menurunkan biaya dan memberikan tekanan kepada para pesaing yang tidak mampu melakukan penggabungan tersebut.

### C. PENGKAJIAN KEMBALI TERHADAP KONSEP PERANAN

Analisis Arnold C. Copper, Gary E. Williard and Carolyn Y. Woo sebagai berikut:

Walaupun terdapat pentingnya perusahaan baru dalam ukuran kecil, terdapat sedikit sekali kajian secara eksplisit terhadap strategi yang mereka miliki. Para pendiri perusahaan-perusahaan baru harus menemukan cara-cara untuk melakukan persaingan dalam suatu kondisi yang tidak mengenai kehadiran mereka sebelumnya. Dimulai dengan sumber daya keuangan dan sumber daya manusia yang terbatas dan tanpa memiliki reputasi, mereka harus berupaya untuk mendapatkan peluang dan mengembangkan strategi yang memungkinkan mereka untuk menghadapi persaingan, kadang-kadang dalam industri yang didominasi oleh perusahaan yang sudah mapan dan besar. Karena hampir seluruh strategi terdiri dari persaingan dengan orang lain, perusahaan tersebut perlu mempertimbangkan kompetitor yang mana yang akan ditantang dan apakah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat diraih.

Konsep yang akan dibahas akan dijelaskan dengan merujuk pada lima tantangan yang berhasil yang mengembangkan strategi persaingan langsung terhadap para pemimpin industri yang jauh lebih mapan dan besar. Kelima tantangan tersebut adalah :

1. MCI, yang bersaing secara langsung dengan AT&T.
2. Amdahl Corporation, yang bersaing secara langsung dengan IBM.
3. Iowa Beef Processor, yang bersaing secara langsung dengan packer daging yang besar seperti Armour dan Wilson.
4. People Express Airline, yang bersaing secara langsung dengan perusahaan penerbangan yang lebih besar seperti Eastern.

5. Nucor, yang bersaing secara langsung dengan perusahaan baja lama seperti US Steel dan Bethlehem.

### **KONDISI DIMANA PERSAINGAN LANGSUNG YANG BAIK MUNGKIN DILAKSANAKAN**

Peluang untuk bersaing secara langsung dengan perusahaan-perusahaan besar sangat bervariasi diantara berbagai industri. Yang terpenting adalah apakah suatu industri mengalami perubahan, sifat-sifat dari perubahan tersebut dan apakah manajemen dari perusahaan terkemuka mengenali implikasi yang mereka miliki. Dalam segala industri, perusahaan pemimpin industri telah sangat berhasil dalam mengembangkan strategi guna mengeksploitasi peluang yang ada sebelumnya. Sejalan dengan waktu, mereka telah berhasil menguasai teknologi, menyetel strategi yang dimilikinya dan mengembangkan organisasi yang terlatih dan memiliki komitmen terhadap cara-cara bersaing ini. Jika tidak ada perubahan, terdapat sedikit peluang bagi perusahaan yang menjadi penantang.

### **SIFAT-SIFAT DARI PERUSAHAAN PENANTANG YANG BERHASIL**

Bahkan dalam industri yang memberikan peluang untuk melakukan persaingan secara langsung, hanya sebagian perusahaan-perusahaan baru yang mampu untuk menggunakan strategi tersebut. Barangkali terdapat sebuah penggabungan yang tepat antara wawasan, aset dan komitmen.

Kunci dari keberhasilan adalah konsep, yaitu sebuah strategi yang memungkinkan perusahaan baru untuk meraih keunggulan kompetitif. Walaupun seluruh perusahaan kecil yang dikaji disini lebih banyak berhadapan dengan perusahaan-perusahaan besar, tidak ada satupun diantaranya yang bersaing dalam cara yang sama dengan kompetitornya yang lebih besar. Seluruh perusahaan kecil ini dipimpin oleh para pengusaha yang inovatif

dan melakukan tantangan dengan kebijaksanaan konvensional dalam industrinya. Pertama-tama, strategi yang mereka gunakan belum teruji dan potensi mereka belum jelas. Namun demikian, seluruh kemungkinan tidaklah pasti bagi yang lainnya dan semua perusahaan berfungsi sebagai pemegang dari strategi baru yang dikembangkan oleh perusahaan mereka masing-masing.

### **KENDALA-KENDALA DALAM MEMBERIKAN RESPONS**

Pada masing-masing dari lima contoh yang dikemukakan di sini, perusahaan-perusahaan yang masih baru ini bersaing langsung dengan perusahaan-perusahaan besar yang sudah mapan. Walaupun dengan keuangan, reputasi dan organisasi yang terbatas, perusahaan-perusahaan yang masih baru tersebut mengembangkan dan melaksanakan strategi-strategi yang dapat merebut para pelanggan dari para pesaing-pesaing yang besar dan sudah mapan. Mungkin kita akan berpikir untuk melakukan tindakan balasan secara langsung dan besar-besaran. Namun, dalam banyak hal, hal ini tidak dapat dilakukan.

125

### **Terpaku pada Paket dan Harga Produk yang Ada**

**PRODUK STANDAR.** Perusahaan-perusahaan besar sering mengembangkan pendekatan umum untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar secara luas, walaupun kecenderungan pelanggan mungkin tidak sama.

### **PENYIMPANGAN (DISTORSI) DALAM PENETAPAN HARGA.**

Penyimpangan yang serupa dapat terjadi apabila penetapan harga suatu produk ditujukan untuk menutupi biaya produksi untuk produk lain.

### **KANIBALISASI PRODUK-PRODUK YANG ADA**

Dalam menghadapi suatu konfrontasi, perusahaan-

perusahaan yang sudah mapan dibatasi cakupan sejauh mana reaksinya dapat mempengaruhi penjualan produk yang tidak menantang secara langsung.

### **KENDALA-KENDALA PRODUKSI**

Para pesaing yang ada pada contoh yang kami kemukakan semuanya memperlihatkan manfaat biaya yang tinggi. Manfaat-manfaat ini akan dapat direalisasikan melalui sejumlah kebijakan yang terdapat pada berbagai praktek usaha tradisional.

### **TINGKAT UPAH DAN PERATURAN KERJA**

Pada People Express, struktur gaji jauh lebih rendah daripada perusahaan-perusahaan penerbangan yang sudah mapan.

126

### **FASILITAS DAN PROSES YANG ADA**

Keputusan IBP untuk menempatkan tempat penyembelihan hewan di pusat daerah yang menyediakan makanan hewan ketimbang di kota tempat pemeliharaan ternak tradisional yang ada di Kansas, St, Louis atau Chicago tidak hanya menyebabkan rendahnya tingkat gaji, tapi juga rendahnya biaya real estate dan bangunan.

### **PRODUKSI GABUNGAN**

Komponen-komponen yang digunakan bersama pada lini produk yang sama dapat meningkatkan penghematan dalam bidang produksi, teknik dan biaya perbaikan. Sebaliknya, praktek ini sering mengembangkan standarisasi dan melakukan kompromi dalam hal kinerja produk.

## **Struktur dan Budaya Organisasi**

### **STRUKTUR ORGANISASI**

Struktur organisasi pada perusahaan-perusahaan besar dapat mempengaruhi kemampuannya dalam memberikan reaksi terhadap persaingan langsung yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan kecil.

### **BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan yang sudah mapan berkembang melalui penggunaan, pelatihan dan pemberian motivasi kepada para pegawai dalam waktu panjang agar dapat melaksanakan strategi-strategi tertentu. Para pegawai akan bangga atas kemampuan organisasi, misalnya dalam hal penyediaan lini produk secara sempurna atau dalam hal memberikan layanan yang terbaik.

127

### **KEMAMPUAN UNTUK MELAKUKAN PEMBAHARUAN**

Pembaharuan adalah sangat bervariasi pada perusahaan-perusahaan yang sudah mapan. Perusahaan-perusahaan tersebut umumnya cukup mampu menangani pembaharuan-pembaharuan yang menuju ke arah peningkatan biaya atau kinerja.

### **KENDALA-KENDALA DALAM MEMBERIKAN REAKSI**

Dalam mempertimbangkan kendala-kendala dalam memberikan reaksi ini, kita tidak boleh meremehkan peranan peraturan pemerintah dan perjanjian serikat kerja.

### **FAKTOR-FAKTOR MENYANGKUT APAKAH KEUNGGULAN PENANTANG DAPAT DILEMAHKAN**

Perusahaan-perusahaan baru yang menjalankan strategi-

strategi persaingan langsung dapat mencapai sukses awal, yang didasarkan atas beberapa perubahan yang baru dilakukan. Perusahaan-perusahaan tersebut mengilustrasikan pada penelitian ini. semua perkembangan substansial yang telah dicapai. Seperti perusahaan-perusahaan di Amerika, penjualan yang dilakukan pada tahun 1984 berkisar di atas \$ 500 juta sampai lebih dari \$ 5 milyar.

Hal ini tidak dimaksudkan untuk memberi kesan bahwa kondisi-kondisi yang menyebabkan keberhasilan dan efektifitas strategi yang diperoleh dengan pemanfaatan kesempatan yang ada ini dapat berlangsung untuk selamanya (sebagai misalnya pada kasus People Express). Hal itu umumnya tergantung dari bagaimana perkembangan perusahaan dan bagaimana reaksi pesaing. Reaksi dapat bersifat siasat jangka pendek, atau mungkin juga merupakan perubahan-perubahan dasar terhadap strategi-strategi perusahaan besar serta perubahan struktur organisasi.

### **Reaksi-reaksi dari perusahaan yang sudah mapan**

Reaksi-reaksi dari perusahaan yang sudah mapan dapat berbentuk taktik atau strategi. Reaksi-reaksi taktis bukan disebabkan oleh perubahan-perubahan fundamental terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan. Reaksi-reaksi taktis tersebut merupakan reaksi-reaksi sementara dari perusahaan-perusahaan yang sudah mapan untuk melindungi segmen-segmen penting, untuk menguji komitmen para pesaing, atau untuk memanfaatkan waktu untuk melaksanakan strategi- strategi atau perubahan-perubahan organisasi.

### **Perkembangan Perusahaan-Perusahaan Kecil**

Jika para pesaing berhasil dalam mengembangkan pasar, akhirnya mereka akan berkembang menjadi organisasi yang lebih

besar. Dengan adanya perkembangan, perusahaan-perusahaan ini akan menjadi lebih kompleks dan proses administrasi yang diperlukan dapat menyebabkan karakteristik perusahaan-perusahaan tersebut sama dengan karakteristik pesaing-pesaing yang lebih besar, memperlambat waktu reaksi dan mengurangi daya saing yang mereka miliki.

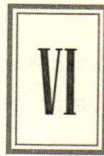
### **Masuknya Perusahaan-Perusahaan Lain**

Pada awalnya, biasanya tidak jelas apakah perusahaan-perusahaan kecil yang inovatif mengembangkan strategi-strategi dengan potensi yang besar. Namun, dengan melihat sukses yang mereka capai, pesaing-pesaing lain, baik perusahaan-perusahaan yang sudah mapan ataupun perusahaan-perusahaan baru, mungkin mulai meniru strategi mereka. Misalnya, MCI dan AT&T melakukan persaingan tidak hanya di antara mereka, tapi juga dengan Sprint, Allnet, US Telephone, dan SBS. Pada perusahaan pengepakan daging, IBP bersaing tidak hanya dengan perusahaan pengepakan yang sudah lama, tapi juga dengan perusahaan-perusahaan seperti MBPXL dan Monfort, yang mengikuti strategi-strategi seperti yang mereka terapkan. Para supplier supercomputer yang terlibat dalam persaingan tidak hanya IBM dan Amdahl, tapi juga Cray Research dan Control Data.

Strategi-strategi yang dikemukakan di sini merupakan strategi peranan dengan pengertian strategi tersebut dikonsentrasikan guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan kelompok pelanggan tertentu. Strategi tersebut juga merupakan "strategi-strategi fokus" sebagaimana diungkapkan oleh Porter (1980), yang berhubungan dengan penekanan biaya rendah, diferensiasi, atau keduanya, yang merupakan bagian dari kegiatan pemasaran. Namun, berbeda dengan pendapat-pendapat yang umum terdapat pada kebanyakan bacaan, strategi-strategi niche atau fokus ini tidak membatasi perusahaan-perusahaan baru untuk pasar-pasar yang tidak ada hubungannya dengan pesaing-

pesaing utama. Perusahaan-perusahaan seperti itu dengan kombinasi sumber daya perusahaan serta kesempatan usaha yang tepat akan dapat mengembangkan strategi persaingan langsung sehingga dapat dicapai keberhasilan yang diinginkan.

Kita sama sekali tidak dapat menyatakan bahwa strategi konfrontasi langsung adalah cocok untuk semua perusahaan kecil. Sampel yang dikemukakan adalah dalam ukuran kecil dan tidak dapat dijadikan sebagai gambaran umum. Namun, observasi ini dapat menantang pespektif yang dominan dan diharapkan agar para wirausahawan serta para peneliti pada masa yang akan datang berpikir secara lebih luas dan agresif mengenai kompetensi khusus perusahaan-perusahaan kecil dan baru.



# **KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM MANAJEMEN STRATEGIS**

## **A. KEKUASAAN DAN POLITIK**

Dalam bab ini akan dikaji beberapa elemen kontekstual yang penting yaitu kekuasaan dan politik secara komprehensif dalam dimensi manajemen strategis.

Kekuasaan biasanya didefinisikan sebagai kapasitas seseorang atau departemen untuk mempengaruhi orang lain atau departemen lain untuk bekerja kearah hasil yang diinginkan oleh pemegang kekuasaan. Perhatikan penggunaan kata-kata kapasitas; kekuasaan adalah seperti persediaan atau stok sesuatu. Kapasitas adalah seperti potensi energi, yang diperoleh dan disimpan sampai digunakan. Politik adalah penggunaan kekuasaan untuk melaksanakan pengaruh terhadap orang lain sehingga tujuan yang dimiliki oleh aktor politik (termasuk memperoleh kekuasaan yang lebih besar) dapat tercapai. Perhatikan bahwa politik (walaupun berkaitan dengan kekuasaan) adalah lebih dari sekedar suatu arus; politik adalah seperti energi kinetis, yaitu kekuasaan yang bergerak.

### **SUMBER KEKUASAAN DALAM ORGANISASI**

#### **Sumber Kekuasaan bagi Manajemen Puncak**

Sumber kekuasaan yang pertama dan yang paling jelas adalah posisi format pada manajemen puncak. Karena ditunjuk

secara resmi sebagai manajemen puncak, mereka diberikan sejumlah legimitasi tertentu. Jenis kekuasaan ini adalah sebuah hal khusus yang disebut kewenangan; kewenangan tersebut diberikan secara sah dan formal oleh organisasi kepada individu yang ditunjuk, agar dihormati oleh anggota organisasi lainnya.

Adalah wajar bagi para manager puncak dalam pelaksanaan normal, untuk memiliki kontrol terhadap sumber daya yang penting.

Manajemen puncak adalah posisi yang *excellent* untuk memiliki kontrol terhadap basis dan informasi keputusan. Manajemen puncak menentukan agenda rapat dan keputusan dan menentukan batasan-batasan terhadap keputusan yang mungkin dilakukan oleh anggota yang memiliki level yang lebih rendah. Kontrol terhadap informasi memungkinkan manajemen puncak untuk mengarahkan pemahaman mereka yang menerima informasi tersebut.

Akhirnya, manajemen puncak memiliki apa yang disebut sentralisasi jaringan. Hal ini hanya berarti keberadaan dalam jaringan sumber daya dan informasi yang dimiliki organisasi, yang dapat meningkatkan aksesnya terhadap jaringan tersebut.

### **SUMBER KEKUASAAN BAGI UNIT-UNIT ORGANISASI**

Kita cenderung berpikir bahwa manajemen puncak memiliki kekuasaan yang terbesar dalam organisasi modern. Tapi bagian-bagian lain dalam organisasi juga dapat mengumpulkan kekuasaan. Sebenarnya, pada tingkat hirarki manapun, setiap departemen dan anggota memiliki kekuasaan yang berbeda. Kontijensi strategi adalah kejadian dan kegiatan yang harus dilakukan dengan baik oleh organisasi jika organisasi tersebut ingin meraih kesuksesan. Dalam beberapa hal, SDM dan departemen yang mampu membantu organisasi untuk mencapai kontijensi ini akan memiliki kekuasaan itu.

Salah satu sumber kekuasaan adalah ketergantungan (*dependency*). Sebuah departemen akan memiliki kekuasaan terhadap departemen lainnya jika departemen tersebut memiliki sesuatu yang dibutuhkan oleh departemen-departemen lain.

Jika sebuah departemen lebih baik dalam menghasilkan sumber-sumber keuangan, departemen tersebut akan memiliki kekuasaan yang lebih besar. Contoh, sebuah departemen akademis yang memperoleh hibah yang besar akan memiliki kekuasaan yang lebih besar dalam sebuah universitas. Sentralitas mengacu pada pentingnya departemen dalam kegiatan utama sebuah organisasi. Dalam organisasi produksi, adalah wajar bagi unit-unit produksi untuk memiliki kekuasaan yang lebih besar.

Sebuah departemen yang fungsinya tidak dapat dilaksanakan oleh departemen lain akan memiliki kekuasaan yang lebih besar, hal ini disebut sebagai *non-substitutability*. Salah satu contohnya adalah pemrograman komputer; ketika komputer pertama kali ditemukan, para programmer adalah sangat berkuasa, karena tidak ada lagi pihak lain yang ada dalam organisasi yang mampu membuat komputer berfungsi dengan baik.

Organisasi seringkali menghadapi lingkungan yang dinamis dan kompleks, yang mengarah pada ketidak-pastian yang sangat besar. Sebuah departemen yang lebih unggul dalam mengatasi ketidak-pastian akan meraih kekuasaan yang lebih besar dalam situasi ini.

## **POLITIK: PENGGUNAAN KEKUASAAN DALAM ORGANISASI**

### **Politik tingkat yang lebih tinggi : Penggunaan Kekuasaan dalam Manajemen Puncak**

Apa yang menarik mengenai sumber kekuasaan bagi manajemen puncak adalah sejauh mana mereka mampu mencerminkan apa yang dibahas Wrapp dalam tulisannya dalam Bab Dua yang berjudul “*Good Managers Don’t Make Policy*”

*Decisions*". Menurutnya, dua keahlian yang paling penting dari manajer yang baik adalah berupaya untuk tetap memperoleh informasi dan melaksanakan permainan kekuasaan (*power game*). Tapi manajer yang baik melakukan hal ini dengan baik, dengan menggunakan kekuasaan yang lebih sedikit. Sumber kekuasaan yang berasal dari posisi adalah sumber kekuasaan yang paling utama, yang memberikan legitimasi kepada manajer puncak. Kontrol terhadap sumber daya dapat dilaksanakan secara terang-terangan tapi harus dilakukan dengan perlahan, dengan memperhatikan struktur kekuasaan organisasi.

Hampir terbentuk sebuah analogi terhadap rangkaian nilai-nilai yang diungkapkan oleh Proter, yang hanya berhubungan dengan politik. Posisi, sumber daya dan kontrol terhadap basis-basis keputusan merupakan cara langsung yang dapat digunakan manajemen puncak untuk mengontrol arah organisasi. Sentralitas jaringan memberikan kegiatan pendukung informasi kepada manajemen puncak guna melakukan tindakan politik.

### **Politik melalui Organisasi**

Sumber kekuasaan unit-unit organisasi seperti yang telah diuraikan diatas, dapat digunakan oleh unit-unit tersebut dalam dua cara yaitu guna mendapatkan kekuasaan yang lebih besar atau untuk mencapai hasil yang diinginkan. Implikasinya adalah sudah jelas karena bagaimana menggunakan sumber-sumber kekuasaan tersebut untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar. Beberapa departemen bisa terlibat dalam bidang-bidang yang memiliki ketidak-pastian yang sangat tinggi bagi organisasi. Cara yang jelas lainnya untuk meningkatkan kekuasaan adalah menciptakan ketergantungan. Cara yang juga jelas tapi tentunya tidak gampang untuk dilakukan adalah menyediakan sumber daya. Akhirnya, sebuah departemen dapat menemukan cara-caranya masing-masing untuk memenuhi salah satu kontijensi strategi organisasi atau lebih.

Jika sebuah departemen ingin untuk menggunakan kekuasaannya untuk mencapai hasil yang diinginkannya, departemen tersebut harus memulai dengan membentuk koalisi. Hal ini terdiri dari pelaksanaan pertemuan dalam kelompok informal dengan para manager dan yang lainnya yang berasal dari bagian-bagian organisasi yang berbeda, dan berupaya untuk mendorong mereka untuk menyetujui cara pandang yang dimiliki oleh departemen tersebut.

Departemen dapat mengembangkan jaringan dengan memindahkan beberapa anggotanya ke unit-unit lainnya, dan tetap menjalin hubungan dengan mereka. Atau, unit tersebut dapat memilih pembelot atau calon pembelot dengan memasukkan mereka dalam jaringan departemen.

Departemen dapat memanfaatkan legitimasi dan keahlian yang dimilikinya untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar. Contoh, seorang manager keuangan mungkin merekomendasikan sebuah strategi keuangan yang dapat memberikan manfaat tambahan untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar terhadap divisi keuangan dari perusahaan tersebut. Departemen-departemen lainnya dalam organisasi tersebut mungkin akan menerima saran ini karena keahlian dan legitimasi yang dimiliki oleh manager keuangan, bahkan mungkin tanpa mempertimbangkan manfaat yang mungkin diperoleh oleh divisi keuangan tersebut.

### **KEKUASAAN, ORGANISASI DAN STRATEGI**

Tentunya ada sisi bawah daripada politik dan Henry Mitzberg dalam tulisannya yang berjudul "Politik dan Organisasi Politik" telah menulis mengenai hal tersebut. Dia memiliki cara pandang mengenai politik yang sangat berbeda. Anda dapat mengingat kembali dari Bab Enam bahwa Henry melihat politik sebagai kekuatan dalam organisasi yang mampu menggerak organisasi tersebut; bertolak belakang dengan ideologi yang mendorong

organisasi tersebut secara bersama-sama. Marilah kita kaji pandangan yang dimiliki oleh Mintzberg secara lebih rinci.

Mintzberg menjelaskan bahwa organisasi melaksanakan fungsinya dengan empat sistem pengaruh yaitu (1) kewenangan, (2) ideologi, (3) keahlian dan (4) politik. Mintzberg menganggap tiga sistem yang pertama adalah sah sedangkan yang terakhir tidak. *Kewenangan* adalah kekuasaan yang diberikan secara formal, dan berdasarkan definisi adalah sah. Ideologi adalah serangkaian kepercayaan yang diterima secara luas yang memungkinkan pelaksanaan pengaruh. *Keahlian* adalah pengaruh yang secara resmi ditegaskan oleh organisasi-organisasi profesional atau prestasi pendidikan. Menurut Mintzberg, politik mencerminkan kekuasaan yang secara teknis tidak sah, karena hal tersebut tidak sesuai dengan tiga kategori di atas. Dia menegaskan bahwa kekuasaan politik dalam organisasi tidaklah diberikan secara formal, tidak diterima secara luas serta tidak dijamin secara resmi. Oleh karena itu, politik seringkali bersifat memecah belah dan menimbulkan konflik.

### **PERMAINAN POLITIK DALAM ORGANISASI**

Mintzberg menganggap bahwa kegiatan politik dapat dijelaskan sebagai “permainan” [game] dan dia mengidentifikasi tiga belas permainan:

1. permainan pemberontakan peserta level bawah menolak kewenangan.
2. permainan pembalasan pemberontakan : Yang memiliki wewenang menyerang balik.
3. Permainan dukungan : anggota level bawah memihak pada tokoh yang memiliki wewenang guna membangun basis kekuasaan. Ini adalah sisi lain dari sentralitas jaringan.
4. Permainan pembentukan aliansi : Para kerabat secara implisit melakukan negosiasi ikatan dukungan untuk

membentuk sebuah basis kekuasaan. Ini adalah taktik pembentukan koalisi dalam organisasi.

5. Permainan pembentukan kerajaan : Manager membentuk basis-basis kekuasaan dengan bawahannya. Ini adalah variasi dari pengembangan jaringan manajemen puncak.
6. Permainan anggaran : Dilaksanakan secara terang-terangan, diatur oleh peraturan, guna mengembangkan kekuasaan dengan sumber daya. Hal ini jelas berkaitan dengan sumber kekuasaan sumber daya dari manager puncak.
7. Permainan keahlian : Penggunaan keahlian secara tidak sah guna membuat basis kekuasaan, para pakar melaksanakan permainan dengan memamerkan keahliannya, sedangkan yang bukan pakar melaksanakannya dengan mengupayakan agar pekerjaannya dilihat seperti dikerjakan oleh yang pakar.
8. Permainan Berpura-pura berkuasa (*lording game*) : mengembangkan kekuasaan dengan “berpura-pura” kepada yang lain tanpa memilikinya, seperti penggunaan kekuasaan yang sah secara tidak sah.
9. Permainan lini vs. staf. Manager *lini pits* yang memiliki kekuasaan yang sah terhadap penasehat staff dengan menggunakan keahlian: dilaksanakan guna mengalahkan musuh-musuhnya. Hal ini jelas bersifat merusak jika melaksanakan permainan ini menjadi tujuan akhir.
10. Permainan kamp musuh : Digunakan ketika permainan pembentukan aliansi atau kerajaan mengembangkan permainan zero-sum dengan dua kompetitor. Permainan ini dapat diterima jika itu merupakan satu- satunya cara untuk menangani sebuah perselisihan mengenai tujuan organisasi. Jika game ini dilaksanakan untuk kepentingan sendiri, hal tersebut akan menghabiskan energi yang seharusnya digunakan untuk kegiatan yang produktif.
11. Permainan usulan strategi : Individu atau kelompok

melaksanakan permainan ini untuk mempromosikan perubahan strategi yang diinginkannya.

12. Permainan *peniupan pluit* : Informasi internal digunakan untuk mengekspos perilaku yang tidak etis atau tidak sah; ini biasanya sebuah permainan yang sederhana dan singkat. Kita akan membahas masalah etika selanjutnya.
13. Permainan *young Turks* : Permainan ini adalah permainan yang beresiko tinggi. “Young Turks” mendekati pusat kekuasaan guna melaksanakan perubahan (strategi, ideologi, teknologi atau kepemimpinan).

Mintzberg menegaskan bahwa politik mungkin ada dalam sebuah organisasi, tapi tidak dominan atau politik barangkali hanya sebuah sistem pengaruh yang dominan.

### **Bentuk-bentuk Organisasi Politik**

Apabila bagian-bagian yang ada dalam organisasi berbenturan secara politik, akibatnya adalah konflik. Menurut Mintzberg, konflik terdiri dari dua dimensi : moderat/abadi vs. hebat/sederhana, dan terbatas/pervasif. Dalam organisasi politik sering terjadi.

Konfrontasi adalah sebuah organisasi dimana konflik dibatasi dan hebat, contoh pengambil-alihan. Aliansi yang mengoncang adalah sebuah organisasi politik dimana konflik dibatasi dan bersifat moderat/abadi; sebuah contoh yang baik adalah organisasi profesional yang beroperasi di sektor publik, seperti lembaga layanan sosial yang besar. Sebuah organisasi yang dipolitisasi memiliki konflik yang merata dan hebat.

### **Peranan Fungsional Politik dalam organisasi**

Pandangan Mintzberg mengenai jenis organisasi politik menggaris-bawahi apa yang ia lihat sebagai pengaruh politik yang kurang baik. Politik bisa bersifat memecah-belah dan memiliki

harga mahal dan dapat menghabiskan energi. Politik seringkali digunakan untuk mempertahankan sistem kekuasaan yang sudah ketinggalan zaman atau memperkenalkan sistem baru yang tidak diterima. Kegiatan politik yang sangat hebat dapat melumpuhkan organisasi. Namun demikian, Mintzberg melihat adanya potensi pengaruh fungsional dari politik. Secara umum, dia percaya bahwa politik dapat mengoreksi penyimpangan dalam sistem pengaruh yang sah.

### **Politik dan Strategi**

Apakah seseorang akan menerima pandangan yang suram mengenai politik yang disampaikan oleh Mintzberg ini atau pandangan yang lebih netral yang telah diuraikan sebelumnya, seseorang harus menerima peranan politik dalam membentuk strategi. Seorang analis harus mempertimbangkan struktur kekuasaan perusahaan selama melaksanakan analisis internal dan dalam memilih cara yang tepat untuk mengimplementasikan strategi yang telah dibentuk tersebut.

Berdasarkan pandangan deskriptif, dalam sebuah situasi yang memiliki strategi, tidak dapat dipungkiri lagi bahwa faktor yang membentuk strategi adalah struktur kekuasaan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Apakah struktur tersebut bagus atau tidak, hal itu tergantung pada perspektif dari para pengamat. Hal yang terpenting untuk membentuk strategi adalah berbagai blok kekuasaan yang ada dalam organisasi tersebut harus dimobilisasi dan beraksi.

### **FUNGSI INSTTTUSIONAL DARI MANAJEMEN**

Pada bagian ini, kita akan membahas bagaimana organisasi memiliki kekuasaan dalam masyarakat, dan oleh karena itu, memiliki tanggung jawab terhadapnya.

### **Sumber-sumber Kekuasaan Industri berdasarkan ekonomi**

Model strategi persaingan yang diungkapkan oleh Michael Porter memperlihatkan suatu cara yang dapat digunakan untuk memperoleh kekuasaan dalam industrinya. Perusahaan tersebut mungkin mengatasi hambatan, barangkali melalui penghematan atau loyalitas merek, atau dapat menetralsisir pengganti dengan menciptakan keseimbangan antara harga dan kinerja yang tidak baik untuk barang pengganti tersebut. Sebuah perusahaan mungkin memiliki kekuasaan terhadap supliernya karena perusahaan tersebut merupakan salah satu dari banyak perusahaan yang menggunakan bahan baku yang disediakan oleh beberapa vendor.

140

### **Sumber-sumber Kekuasaan Industri secara politik.**

Cara lain untuk mengkaji basis-basis kekuasaan perusahaan dalam bidang industrinya adalah dengan menggunakan sebuah kerangka kerja yang serupa dengan digunakan sebelumnya untuk menganalisa kekuasaan sebuah departemen dalam sebuah organisasi. Sebuah perusahaan akan memiliki kekuasaan jika perusahaan tersebut mampu memenuhi kontijensi strategi dalam sebuah industri. Contoh, perusahaan tersebut bisa membuat pembeli atau supliernya tergantung padanya atau tidak bisa mencari pengganti karena adanya perbedaan. Sebaliknya, jika perusahaan ingin membantu anggota lainnya dalam sistem industri tersebut (terutama suplier dan buyer) untuk menangani ketidak-pastian, perusahaan tersebut barangkali harus melakukannya dengan menggunakan metode yang lebih sederhana ketimbang yang dinyatakan oleh Porter.

### **SIAPA YANG SEHARUSNYA MENGONTROL PERUSAHAAN? STRATEGI DAN ETIKA**

Jika sebuah organisasi mampu menangani hubungannya dengan masyarakat dan aspek lainnya dari lingkungan institusionalnya,

perusahaan memiliki tanggung jawab yang berkaitan dengan masyarakat. Inilah hal penting dari apa yang diungkapkan oleh Henry Mintzberg dalam tulisannya yang berjudul “Siapa yang seharusnya mengontrol perusahaan?” Mintzberg menggunakan apa yang ia sebut sebagai “conceptual horsehew” untuk menjelaskan serangkaian teknik yang dapat digunakan masyarakat untuk mengontrol perilaku perusahaan.

### **“Percayakan” Etika dalam Manajemen Strategi.**

Dalam pembahasannya mengenai “percayakan” (*trust it*), Mintzberg menjelaskan pendapat dari mereka yang mengatakan kita harus mempercayai manager : Ketika perusahaan memiliki manager yang bertanggung-jawab, tidak ada alasan bagi perusahaan untuk melaksanakan nasionalisasi, demokratisasi, regulasi atau memperoleh tekanan : para pemimpin perusahaan dapat dipercayai untuk memenuhi tujuan-tujuan sosial. Sebagian orang telah mengkritik doktrin ini karena bersifat retorika. Sedangkan yang lainnya mengklaim bahwa pelaku bisnis kurang memiliki kualifikasi untuk melakukan pilihan sosial ini. Kritikan yang paling ekstensif adalah manager tidak memiliki hak untuk melakukan pilihan ini.

Mintzberg berpendapat bahwa kita harus mempercayai manager karena dua alasan (1) keputusan strategis tidak dapat dielakkan lagi memiliki konsekwensi ekonomi dan sosial; (2) selalu ada beberapa tingkat keleluasaan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan.

### **Kerangka kerja etika**

Pertanyaan yang muncul dari pendekatan ini adalah: “Apakah ada pedoman etika yang dapat digunakan oleh manager untuk membuat mereka lebih dapat dipercaya? Jawabannya sudah jelas “ya”. Lawrence Kohlberg menemukan

bahwa kita melewati tiga tahapari perkembangan moral. Tahap pra-konvensional merupakan ciri kondisi moral anak-anak. Justifikasi terhadap tindakan ini berasal dari kewenangan dan hukuman yang berkaitan dengannya. *Perspektif pada tahap konvensional* adalah pada kelompok dan apa yang dianggapnya tepat; tindakan tersebut dibenarkan berdasarkan norma-norma kelompok. Anak remaja adalah contoh yang baik mengenai hal ini; mereka dihadapkan pada serangkaian norma-norma seperti norma keluarga, grup teman-teman, hukum dan organisasi.

Mereka yang mampu tetap berkembang akan mencapai *tahap pasca-konvensional*. Perspektif daripada tingkat perkembangan ini adalah sangat luas. Orang-orang yang berada pada tingkatan ini cenderung memandang secara universal, diatas kelompoknya langsung. Ada tiga pendekatan etika yang menguraikan perspektif yang lebih luas ini dan membantu orang lain untuk memanfaatkan keputusan etika secara lebih baik.

Pertama adalah *pendekatan yang bermanfaat*; yang menyatakan bahwa orang harus membuat keputusan yang mampu memberikan hasil yang terbaik bagi sebagian besar orang lain. Ide ini biasanya berkaitan dengan ahli filosofi yang bernama *Jeremy Bentham*. Penerapan model ini adalah sangat jelas tapi kompleks. Seseorang harus mengetahui berbagai alternatif, yaitu strategi. Kemudian, para pembuat keputusan harus mempelajari biaya dan manfaat dari masing-masing alternatif ini.

Pendekatan yang kedua adalah *pendekatan hak asasi manusia*. Pendekatan ini berdasarkan pada konsep bahwa seluruh manusia memiliki hak-hak yang mendasar karena mereka adalah manusia. Hak-hak tersebut perlu untuk dihormati, dan hak-hak tersebut mendukung kebebasan dan kesejahteraan.

Pendekatan hak asasi manusia biasanya berkaitan dengan pakar filosofi Immanuel Kant. Ungkapan kontemporer yang diungkapkan oleh Kant berjudul "*Categorical Imperative*", bahwa rasa hormat terhadap seseorang secara langsung mengarah

pada hak-hak asasi manusia.

- hanya bertindak seolah-olah prinsip dari tindakan anda berlaku secara universal adalah bersifat *self-defeating*. Contoh, mencontek mengakibatkan pada kegagalan dalam ujian; seseorang hanya memperoleh keuntungan dari mencontek apabila tidak ada orang lain yang melakukan hal yang sama. Jika semua orang mencontek, mereka berarti mengalahkan dirinya sendiri.
- Selalulah bertindak dengan mengakui hak orang lain, termasuk hak diri anda sendiri, dan tangani dengan penuh rasa hormat.
- Bertindak seolah-olah anda adalah anggota dari sebuah komunitas moral yang diikat oleh prinsip-prinsip moral yang universal dan prinsip rasa hormat terhadap semua orang. Ini adalah cara untuk melaksanakan dua hal yang telah diuraikan diatas. Pendekatan ini memiliki implikasi yang jelas terhadap organisasi hirarkis seperti yang telah kita bahas dalam buku ini.

Hasil dari semua ini adalah eksistensi dua jenis hak yang mendasar yaitu kebebasan dan kesejahteraan. Sebagian contoh dari hak-hak kebebasan yang standar adalah *privacy*, kebebasan berbicara, kebebasan memihak dan kebebasan memilih.

Pendekatan yang ketiga adalah pendekatan keadilan, yang berawal dari tulisan Aristoteles dan Plato. Inti dari pendekatan ini adalah menangani orang lain dengan cara yang sama, kecuali mereka berbeda dalam cara yang relevan, contoh, karakteristik yang berkaitan dengan tugas atau kebutuhan.

## **B. FUNGSI INSTITUSIONAL DARI MANAJEMEN**

Teori, penelitian dan pendidikan dibidang perilaku dan manajemen organisasi telah didonimasi oleh perhatian terhadap manajemen SDM dalam organisasi. Pertanyaan mengenai bagaimana membuat tenaga kerja lebih produktif telah menjadi dasar terhadap teori dan prinsip-prinsip manajemen semenjak Frederick Taylor. Penekanan tersebut mengabaikan fungsi-fungsi institusional dari manajemen. Karena mengelola SDM dalam organisasi adalah sangat penting, pengelolaan hubungan organisasi dengan organisasi lainnya seperti kompetitor, kreditur, suplier dan lembaga pemerintah seringkali sama pentingnya dengan keberhasilan perusahaan.

Parsons (1960) mencatat bahwa terdapat tiga tingkatan organisasi: (1) tingkat teknis, dimana teknologi organisasi digunakan untuk memproduksi beberapa produk atau jasa; (2) tingkat administrasi, yang mengkoordinasikan dan mengawasi tingkat teknis; (3) tingkat institusional, yang berkaitan dengan legitimasi organisasi dan dengan hubungan antara organisasi dan lingkungannya. Teori organisasi dan manajemen telah mengkonsentrasikan pada permasalahan tingkat administrasi, terutama pada tingkat hirarki yang paling rendah dalam organisasi.

### **PERMASALAHAN INSTITUSIONAL DARI ORGANISASI**

Perusahaan-perusahaan bisnis melakukan transaksi dengan organisasi pelanggan dan suplier, dan dengan sumber-sumber kredit; mereka melakukan interaksi pada tingkat negara federal atau daerah dengan pihak berwenang hukum dan peraturan yang berkaitan dengan polusi, pajak, *antitrust*, peluang kerja yang sama dan berbagai permasalahan lainnya. Karena perusahaan melakukan interaksi dengan organisasi-organisasi ini, terdapat dua konsekwensi berikutnya. Pertama, organisasi menghadapi ketidak-pastian. Jika sebuah organisasi merupakan sebuah sistem

yang tertutup; organisasi tersebut dapat melakukan rasional secara teknis, memaksimalkan keputusan dan mengantisipasi konsekwensi dari tindakannya.

Kedua, terdapat saling ketergantungan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya dimana berdasarkan saling ketergantungan tersebut mereka melakukan pertukaran sumber daya, informasi atau personil, sehingga terbuka untuk mempengaruhi satu sama lain.

Saling ketergantungan dan ketidakpastian berinteraksi dalam organisasi-organisasi ini. Salah satu fungsi utama dari tingkat institusional dari sebuah perusahaan adalah manajemen dari saling ketergantungan dan ketidak-pastian ini.

## **PENTINGNYA MANAJEMEN INSTITUSIONAL**

145

Katz dan Kahn (1966) mencatat bahwa organisasi dapat mengikuti dua jalur pelengkap guna mencapai efektivitas. Yang pertama adalah bertindak seefisien mungkin, dan sehingga memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lainnya. Berdasarkan strategi ini, perusahaan akan mengalami keberhasilan karena perusahaan tersebut mampu beroperasi secara efisien sehingga mampu meraih keunggulan kompetitif di pasar. Strategi yang kedua, yang disebut "politik" terdiri dari pembentukan hubungan pertukaran yang baik berdasarkan pertimbangan yang tidak berkaitan dengan harga, kualitas, pelayanan atau efisiensi.

Penggunaan dan konsekwensi dari strategi politik untuk mencapai keberhasilan organisasi jarang sekali dikaji secara empiris. Hirsch (1975) telah membandingkan industri rekaman dan obat, yang mencatat adanya kesamaan yang besar diantara keduanya. Hirsch mencatat bahwa tingkat return rata-rata dari perusahaan farmasi selama periode 1956-1966 lebih dari dua kali lipat dari return perusahaan rekaman. Dalam sebuah kajian terhadap sejarah kedua industri ini, Hirsch menunjukkan

bahwa dalam perusahaan farmasi, kontrol terhadap masuknya perusahaan lain kedalam pasar dilakukan dengan (a) merubah undang-undang paten guna mengizinkan pematenan zat yang terbentuk secara alami yaitu antibiotik dan (b) membuat prosedur lisensi yang lama dan mahal yang dibutuhkan sebelum obat bisa diproduksi dan dipasarkan, yang diatur oleh *Food and Drug Administration* (FDA). Sebaliknya, perusahaan-perusahaan rekaman memiliki proteksi yang lebih kecil sesuai dengan undang-undang hak cipta; sebagai konsekwensinya, masuknya perusahaan lain kedalam pasar (*entry*) kurang terkontrol, yang mengarah pada persaingan yang lebih besar dan keuntungan yang lebih kecil.

#### **MENGELOLA KETIDAK-PASTIAN DAN SALING KETERGANTUNGAN**

Organisasi (yang memerlukan transaksi dengan organisasi lainnya dan memiliki ketidak-pastian mengenai kinerjanya dimasa yang akan datang) memiliki serangkaian strategi yang dapat digunakan untuk mengelola ketidak-pastian dan saling ketergantungan. Perusahaan ini menghadapi dua permasalahan dalam hubungan institusionalnya : (a) mengelola ketidak-pastian yang disebabkan oleh tindakan kompetitor yang tidak dapat diprediksikan dan (b) mengelola ketidakpastian yang disebabkan oleh saling-keterkaitan non-kompetitif dengan suplier, kreditor, lembaga pemerintah dan pelanggan.

Karena organisasi-organisasi ini memiliki sistem yang terbuka, masing-masing strategi memiliki implementasi yang terbatas. Karena merger atau beberapa hubungan antar-organisasi lainnya dapat mengelola salah satu sumber ketergantungan organisasi, hal tersebut juga dapat menyebabkan organisasi tersebut tergantung dengan organisasi lainnya. Contoh, ketika peraturan memungkinkan persaingan harga yang efektif dan mengurangi masuknya perusahaan lain kedalam industri ini, organisasi yang harus mengikuti peraturan tersebut kemudian menghadapi

ketidak-pastian itu sendiri yang terdapat dalam hubungan dengan lembaga yang berkaitan dengan peraturan tersebut. Selain itu, dalam mengurangi ketidak-pastian itu sendiri, organisasi harus melakukan tawar-menawar mengenai kelebihannya.

## **Merger**

Terdapat tiga alasan mengapa sebuah organisasi berupaya melakukan merger : pertama, untuk mengurangi persaingan melalui menampung organisasi kompetitor yang penting; kedua : dengan mengelola saling ketergantungan dengan sumber-sumber bahan baku dan pembeli produk dengan menampung mereka; dan ketiga, dengan melakukan diversifikasi kegiatan operasional agar mengurangi ketergantungan pada organisasi yang dengannya perusahaan melakukan tukar menukar. Karena merger diantara organisasi yang saling bersaing agaknya dilarang oleh undang-undang antitrust, sumber daya untuk menegakkan undang-undang tersebut sangat terbatas dan merger besar-besaran tetap saja terjadi.

Alasan klasik yang dinyatakan mengenai merger ini adalah untuk meningkatkan keuntungan atau nilai saham perusahaan. Dalam beberapa studi yang dimulai pada tahun 1921, para peneliti tidak mampu memperlihatkan bahwa perusahaan yang melakukan merger akan lebih profitable atau memiliki harga saham yang lebih besar setelah diadakannya merger tersebut. Literatur ini telah disimpulkan oleh Reid (1968) yang menegaskan bahwa merger dilakukan guna mencapai perkembangan dan perkembangan tersebut; diupayakan karena adanya hubungan antara ukuran perusahaan dan gaji pihak manajemen. Alasan merger yang ketiga adalah diversifikasi. Adakalanya organisasi dihadapkan pada saling-ketergantungan yang tidak dapat ditanganinya, baik karena keterbatasan sumber daya maupun keterbatasan hukum.

Merger merupakan solusi yang paling lengkap terhadap

situasi saling- keterkaitan organisasi, karena merger merupakan penampungan secara menyeluruh terhadap kompetitor atau organisasi yang terkait secara vertikal, atau akuisasi sebuah organisasi yang bergerak dibidang lain.

### **Kerjasama (*Joint Venture*)**

Karena beberapa alasan, *joint venture* dianggap paling sedikit dilaksanakan dan lebih berhasil ketimbang merger, sehingga *joint venture* dianggap sebagai suatu cara yang tepat untuk menangani saling- ketergantungan dalam persaingan.

Anak perusahaan bersama juga memiliki beberapa efek terhadap saling keterkaitan persaingan serta ketidak-pastian. Pertama, hal tersebut dalam beberapa hal mampu mengurangi munculnya persaingan yang baru. Daripada kedua perusahaan tersebut memasuki pasar yang sama, mereka menggabungkan sebagian dari aset-aset yang dimilikinya dan membuat sebuah anak perusahaan bersama untuk memasuki pasar. Kedua, karena anak perusahaan bersama biasanya berkaitan dengan personil, terutama tingkat eksekutif yang lebih tinggi, dengan penarikan personil dari perusahaan induk, anak perusahaan bersama menjadi peserta baru yang harus dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan yang melakukan persaingan. Yang lebih penting lagi, anak perusahaan bersama harus menentukan harga dan tingkat output, membuat pengembangan produk baru dan keputusan pemasaran serta keputusan mengenai kebijakan periklanannya. Akibatnya, organisasi induk diarahkan pada suatu kerjasama dalam sebuah setting dimana aspek- aspek hubungan persaingan harus ditentukan secara bersama.

### **Kooptasi dan Lembaga Pemersatu**

Kooptasi adalah strategi yang baik untuk mengelola saling keterkaitan antara beberapa organisasi. Kooptasi terdiri dari

penempatan sebagian daripada organisasi lainnya melalui penempatan seorang wakil dari organisasi tersebut pada dewan direksi dari organisasi penengah. Perusahaan seringkali menempatkan bankir dalam direksinya, rumah sakit dan universitas menawarkan posisi dewan pengawas kepada pelaku bisnis yang terkenal, dan lembaga aksi masyarakat membentuk dewan penasehat yang terdiri dari tokoh politik masyarakat yang kuat dan aktif.

### **Rekrutmen Eksekutif**

Informasi juga disebarakan diantara beberapa organisasi melalui perpindahan personil. Perbedaan antara pergerakan anggota eksekutif antara beberapa organisasi dan kooptasi adalah bahwa orang yang menghubungkan kedua organisasi tersebut memiliki keanggotaan dalam kedua organisasi tersebut. Dalam hal perpindahan personil, keanggotaan organisasi secara ganda tidak dipertahankan. Ketika orang berubah pekerjaan, mereka membawa informasi mengenai kegiatan operasional, kebijakan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh majikannya yang sebelumnya, serta kontak yang ada dalam organisasi tersebut. Dalam sebuah studi mengenai perpindahan staf pengajar diantara sekolah bisnis, Baty et. Al (1971) menemukan bahwa terdapat orientasi dan kurikulum yang sama diantara sekolah yang melakukan pertukaran personil. Perpindahan personil merupakan salah satu metode yang digunakan untuk menyebarkan teknik manajemen yang baru dan ide pemasaran dan produk yang baru diantara beberapa organisasi.

### **Peraturan**

Kadang-kadang, hubungan institusional dikelola atas bantuan intervensi politik. Pengurangan persaingan dan ketidak-pastian dapat diperoleh melalui peraturan. Namun demikian, peraturan adalah sebuah strategi yang beresiko

untuk dilaksanakan oleh organisasi (Jordan, 1972; Pfeffer, 1974a), industri dan perusahaan tidak memiliki jaminan bahwa pihak berwenang yang berkaitan dengan peraturan tidak akan digunakan untuk menantang kepentingannya. Peraturan sangat sulit untuk dicabut kembali. Penggunaan peraturan dengan baik hanya mengharuskan perusahaan dan industri untuk menghadapi oposisi politik yang sangat kecil, sehingga masa depan politik dapat diprediksikan secara akurat.

### **Kegiatan Politik**

Peraturan bukanlah satu-satunya bentuk kegiatan organisasi yang spesifik dalam proses pemerintahan. Kegiatan bisnis berupaya untuk mempengaruhi persaingan melalui pelaksanaan undang-undang tarif yang dibuat pada tahun 1700-an (Bauer et.al, 1968). Epstein (1969) membuat salah satu kesimpulan yang lebih lengkap mengenai sejarah ke-terlibat perusahaan dalam politik dan tidak dapat dihindarkannya tindakan tersebut. Pemerintah memiliki kekuasaan untuk menggunakan pemaksaan, yang tidak dimiliki secara sah oleh lembaga sosial lainnya. Selanjutnya, perundang-undangan dan peraturan mempengaruhi sebagian besar institusi ekonomi dan pasar yang kita miliki, baik secara langsung melalui pajak, atau secara tidak langsung melalui kegiatan pembelian, proteksi pasar dan penciptaan pasar. Contoh, pajak yang dikenakan terhadap produk margarin hanya diberlakukan akhir-akhir ini. Pajak federal yang diberlakukan pada tahun 1886 sebagai langkah kaum protectionist demi kepentingan produser susu dihapuskan pada tahun 1950, tapi hukum mencabut perlindungan hukum terhadap penjualan mentega tiruan sampai tahun 1967 di Wisconsin.

Dengan mempertimbangkan pentingnya terhadap perusahaan, fungsi institusional daripada manajemen menerima perhatian yang jauh lebih kecil ketimbang yang seharusnya. Sekarang adalah saatnya aspek manajemen ini memperoleh

perhatian yang sistematis yang sudah lama diperoleh oleh permasalahan motivasional dan produktivitas yang berkaitan dengan hubungan antara manajemen dan pekerja.

### **C. SIAPA YANG HARUS MENGONTROL PERUSAHAAN?**

Ada beberapa pertanyaan yang muncul yang menjadi bagian utama dari bab ini adalah: Siapa yang harus mengontrol perusahaan ? Bagaimana caranya? Dan untuk mencapai tujuan apa?

Secara historis, perusahaan dikontrol oleh para pemiliknya, yaitu melalui kontrol langsung dari para managernya jika bukan melalui manajemen langsung guna mencapai tujuan ekonomi. Tapi ketika pemegang saham bubar, kontrol yang dilakukan oleh pemilik perusahaan menjadi semakin lemah; dan ketika perusahaan berkembang dengan mencapai ukuran yang sangat besar, tindakan yang dilakukannya yang berkaitan dengan ekonomi memiliki konsekwensi sosial yang semakin besar. Perusahaan raksasa yang dimiliki oleh banyak orang berada pada kontrol implisit daripada managernya, dan konsep tanggung jawab sosial yaitu pertimbangan secara sukarela terhadap tujuan sosial publik sejalan dengan tujuan ekonomi perusahaan, tampil sebagai dasar legitimasi bagi segala tindakannya.

Bagi sebagian orang, termasuk mereka yang dekat dengan manager itu sendiri, hal ini diterima sebagai penataan yang memuaskan bagi perusahaan besar. "Kepercayaan" terhadap niat baik manager adalah kepercayaan dari orang-orang tersebut; orang-orang ini akan mampu mencapai keseimbangan yang tepat antara tujuan sosial dan tujuan ekonomi.

Tapi, sebagian lainnya melihat dasar kontrol ini secara mendasar adalah tidak sah. Perusahaan adalah terlalu besar, terlalu berpengaruh, tindakannya terlalu universal untuk dibiarkan bebas dari pengaruh langsung dari orang luar. Lebih

jauh lagi adalah mereka yang mempercayai bahwa legitimasi dapat diperoleh hanya dengan menyerahkan kewenangan manajerial kepada kontrol eksternal yang langsung dan formal. “Nasionalisasi”, ungkap beberapa orang pada akhir sebuah spektrum politik, untuk menggunakan kontrol ditangan pemerintah sehingga pemerintah mampu mengupayakan pencapaian tujuan sosial publik. Bukan, kata beberapa orang lainnya, “kembalikan saja” ke kontrol langsung dari para pemegang saham, sehingga hal tersebut tidak menyimpang dari upaya pencapaian tujuan ekonomi perusahaan.

Sebagian lainnya memilih posisi yang tidak begitu ekstrim. “Demokratisasi” menjadi harapan dari yang lainnya, guna membuka pengaturan perusahaan besar yang dimiliki oleh banyak orang kepada serangkaian kelompok yang berkaitan jika bukan pekerja, kemudian pelanggan atau kepentingan pembicaraan atau minoritas. “Patuhi Peraturan” adalah sebuah posisi yang populer, dengan alasan yang implisit bahwa hanya dengan membagi kontrol dengan pemerintah akan memungkinkan para manager perusahaan mampu memenuhi tujuan sosial tertentu. Kemudian, terdapat juga mereka yang menerima kontrol manajemen langsung sepanjang kontrol tersebut juga diperkuat oleh jenis pengaruh yang kurang formal lainnya. “Tekan”, ungkap sekelompok aktivis sosial, guna memastikan bahwa tujuan-tujuan sosial memperoleh pertimbangan yang baik. Tapi sebagian lainnya berpendapat bahwa karena perusahaan adalah sebuah instrumen ekonomi, anda harus “mendorong-nya” dengan menyediakan insentif ekonomi untuk mendorong pemecahan permasalahan sosial.

Akhirnya, juga terdapat mereka yang berpendapat bahwa keseluruhan perdebatan ini tidaklah diperlukan, bahwa sejenis tangan-tangan yang tidak dapat terlihat memastikan bahwa perusahaan ekonomi akan bertindak dalam cara-cara yang bertanggung jawab secara sosial. “Abaikan” adalah kesimpulan yang implisit.

Tulisan ini ditulis untuk memperjelas apa yang telah menjadi perdebatan utama dalam era kita, yaitu perdebatan utama berkisar sektor swasta : Siapa seharusnya melakukan kontrol terhadap perusahaan, terutama perusahaan besar yang dimiliki banyak orang, bagaimana serta untuk mencapai tujuan apa? Jawaban yang pada akhirnya dapat diterima akan menentukan jenis masyarakat apa yang akan kita dan anak kita harus miliki.

Sebagaimana sudah diisyaratkan sebelumnya, berbagai posisi yang mana yang harus mengontrol perusahaan, dan bagaimana caranya, dapat direncanakan sejalan dengan spektrum politik, mulai dari nasionalisasi pada satu sisi sampai pada restorasi kekuasaan pemegang saham pada sisi lain. Namun demikian, berdasarkan perspektif manajemen, kedua pihak yang ekstrim ini tidak begitu jauh berbeda. Kedua-duanya mengharapkan kontrol langsung terhadap manager perusahaan oleh orang luar, dalam satu hal pemerintah untuk memastikan adanya upaya untuk mencapai tujuan-tujuan sosial tertentu, dalam kasus lain, para pemegang saham memastikan adanya upaya untuk mencapai tujuan-tujuan ekonomi. Ini adalah posisi yang moderat, khususnya, mempercayai tanggung jawab sosial perusahaan kepada para managernya - yang jauh dari ekstrim. Oleh karena itu, kita dapat menggabungkan spektrum ini secara bersama-sama sehingga kelihatan seperti horseshoe (sepatu kuda).

"*Horseshod*" konseptual ini memberikan suatu kerangka kerja dasar untuk membantu memperjelas permasalahan yang ada dalam perdebatan yang penting ini. Kita mulai membahas setiap posisi ini secara bergiliran, mulai dari horseshoe sebelah kiri dan kekanan. Karena masing-masing posisi ini memiliki sebuah konteks logika (kecuali satu), kita menyimpulkan bahwa seluruh posisi ini dianggap telah membentuk suatu portfolio yang dapat dijadikan dasar bagi masyarakat untuk menangani hal-hal yang berkaitan dengan siapa yang harus mengontrol perusahaan dan bagaimana caranya.

### **“NASIONALISASI”**

Nasionalisasi perusahaan adalah sesuatu yang tabu di Amerika Serikat. Apabila sebuah perusahaan terkemuka menghadapi suatu kesulitan yang serius (seperti menghadapi kebangkrutan dengan kemungkinan kehilangan berbagai pekerjaan), adanya intervensi pemerintah yang terlalu besar, hal ini seringkali mengarah pada nasionalisasi langsung yang merupakan sebuah opsi yang tidak dapat dielakkan.

### **“DEMOKRATISASI”**

Posisi yang kurang ekstrim, minimal dalam konteks perdebatan di Amerika Serikat, adalah posisi yang menghendaki perencanaan formal guna memperluas pengaturan perusahaan. Para pendukung posisi ini menerima pembagian kontrol pemegang saham secara sah dan berpendapat bahwa basis kekuasaan perusahaan adalah terlalu sempit, atau mereka juga memberikan respon terhadap realita yang ada dan pertanyaan mengenai legitimasi kontrol manajerial. Mengapa pemegang saham atau manager yang dipilih sendiri memiliki hak yang lebih besar untuk mengontrol keputusan yang besar daripada institusi yang besar ini ketimbang pekerja atau pelanggan atau orang-orang disekitarnya.

Perdebatan yang terjadi di Eropa memfokuskan pada demokrasi representatif pekerja. Dalam beberapa hal, jenis demokrasi ini telah berhasil dicapai Yugoslavia, dimana pekerja pada seluruh perusahaan atau perusahaan yang terkecil memilih anggota dari apa yang disebut sebagai dewan direksi di Amerika Serikat. Di Jerman, dalam sistem yang disebut *Mitbestimmung* (*codetermination*) atau penentuan bersama, dimana pekerja dan pemegang saham masing-masing memilih separoh dari keseluruhan anggota dewan direksi.

Bukti dari bentuk demokrasi perusahaan ini tetap ada, dan bukti ini tidak mendukung para pendukung atau penentangannya.

Representasi pekerja pada dewan direksi nampaknya hanya menimbulkan perubahan yang relatif kecil. Representasi pekerja hanya memperhatikan masalah gaji dan kesejahteraan tapi mengabaikan hal-hal yang terpenting lainnya bagi pihak manajemen. Perusahaan yang dikontrol oleh para pekerjanya (seperti perusahaan milik negara) nampaknya lebih bertanggung jawab secara sosial ketimbang perusahaan swasta.

Sebaliknya, demokrasi representatif pekerja mungkin memiliki beberapa manfaat positif tertentu. Konselor Jerman Helmut Schmidh dilaporkan pernah mengatakan bahwa “kunci daripada keajaiban ekonomi negaranya setelah peperangan adalah sistem partisipasi pekerjanya yang canggih” (Garson, 1977:63). Karena tidak seorangpun yang dapat membuktikan pernyataan ini, *codetermination* nampaknya tidak menyebabkan banyak resiko terhadap perekonomian Jerman. Dengan memberikan aura legitimasi kepada perusahaan Jerman dan dengan melibatkan pekerja (minimal secara formal) dalam pelaksanaannya, *codetermination* dapat meningkatkan semangat para perusahaan di Jerman (sementara memiliki efek riil yang kecil terhadap bagai-mana keputusan tersebut sebenarnya dibuat). Hal yang lebih signifikan, *codetermination* mungkin telah membantu pemahaman dan kerjasama yang lebih baik antara para manager dan anggota serikat pekerja yang mengisi sebagian besar bangku pekerja pada dewan direksi.

### “ATUR”

Karena adanya peraturan, terdapat hambatan eksternal terhadap perusahaan ketika pengaturan internal diberikan kepada para managernya.

Peraturan bisnis sudah ada minimal sejak UU Hammurabi. Di Amerika, UU tersebut cenderung mengalami pasang surut.

Bagi sebagian perusahaan, peraturan adalah sebuah instrumen yang mengekang sehingga tidak pernah dipercaya,

sedangkan bagi yang lainnya, peraturan adalah suatu obat mujarab terhadap permasalahan tanggung jawab sosial. Yang terbaik, peraturan menentukan standar minimum dan biasanya bersifat sederhana terhadap perilaku yang dapat diterima; ketika peraturan tersebut diberlakukan, peraturan tersebut menghentikan perusahaan yang tidak banyak bertanggung jawab secara sosial. Karena peraturan tersebut tidak fleksibel, peraturan itu cenderung diterapkan secara perlahan dan konservatif, biasanya untuk mengurangi sentimen publik. Peraturan seringkali tidak berfungsi karena kesulitan dalam penegakkannya. Permasalahan yang dihadapi oleh lembaga-lembaga yang berkaitan dengan peraturan biasa bersifat legendaris,- sumber daya dan informasi yang terbatas dibandingkan dengan industri yang diharapkan untuk diaturnya, kooptasi yang dilaksanakan oleh para regulator terhadap industri tersebut dan lain sebagainya.

### **“TEKANAN”**

“Tekanan” dirancang untuk melakukan apa yang tidak dapat dilakukan oleh “peraturan”; mendorong perusahaan untuk bertindak dibalik beberapa tingkat perilaku dasar, biasanya pada suatu bidang yang tidak tercakup oleh peraturan. Disini, para aktivis melaksanakan kampanye tertentu untuk memberikan tekanan guna mengingatkan sebuah perusahaan atau sekelompok perusahaan untuk tetap bersikap responsif terhadap interpretasi yang dimiliki para aktivis terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial.

### **“PERCAYAKAN”**

Bagi sekelompok orang-orang yang vokal yang melakukan parade dengan menggunakan spanduk “tanggung jawab sosial”, perusahaan perlu bertindak secara bertanggung jawab, dan oleh

karena itu, tidak ada alasan bagi perusahaan untuk dinasionalisasi oleh negara bagian, didemokratisasi oleh konstituens yang berbeda, diatur oleh pemerintah atau ditekan oleh para aktivis. Kelompok ini percaya bahwa para pemimpin perusahaan dapat dipercaya untuk memenuhi tujuan-tujuan sosial demi kepentingannya sendiri, hanya karena hal tersebut merupakan hal yang mulia untuk dilakukan (posisi ini pernah dikenal sebagai keharusan yang mulia).

Kita menyebut posisi ini “percaya” atau lebih tepatnya “mempercayakan perusahaan pada niat baik dari para managernya”, walaupun melihatnya dari luar ke dalam”, hal ini dapat disebut sebagai “sosialisasikan”. Kita menempatkan posisi ini pada bagian tengah dari horseshoe konseptual karena hanya posisi ini yang memiliki keseimbangan alami antara tujuan sosial dan tujuan ekonomi yaitu sebuah keseimbangan yang diharapkan dimiliki oleh pelaku bisnis yang bertanggung jawab. Dan, kekuasaan dapat diserahkan kepada para manager; perusahaan dapat dipercayakan kepada mereka yang menyesuaikan tujuan sosial dan tujuan ekonomi.

Serangan terhadap tanggung jawab sosial (dari kiri ke kanan dalam gambar) memperjelas apakah manager perusahaan harus diberi kepercayaan ketika mereka mengklaim untuk mencapai tujuan-tujuan sosial; jika demikian, apakah mereka mampu untuk mencapai tujuan tersebut, dan akhirnya, apakah mereka memiliki hak untuk mencapai tujuan itu.

Serangan yang paling sederhana adalah tanggung-jawab sosial seluruhnya adalah bersifat retorika (tidak ada tindakan yang nyata). E.F. Cheit merujuk pada “Ajaran Tanggung Jawab Sosial” sebagai suatu konsep yang dirancang untuk membenarkan penggunaan kekuasaan manager terhadap sistem yang tidak bertuan.

## **“ABAIKAN”**

Kita memasukkan posisi ini dalam horseshoe karena posisi ini dimiliki oleh beberapa orang yang berpengaruh dan juga karena keabsahannya, posisi ini akan memperoleh dukungan dari posisi-posisi lainnya. Oleh karena itu, kita harus meneliti posisi ini bersama dengan posisi-posisi lainnya.

Harus dicatat bahwa “abaikan” tidaklah sama dengan “percayaikan”. Dalam posisi “percayaikan”, posisi ini adalah hal yang terbaik yang harus dilakukan; dalam kasus ini, posisi ini adalah yang terbaik”. Perbedaannya sangat kecil tapi sangat penting, karena hal ini berkaitan dengan ekonomi, bukan etika, yang menggambarkan perilaku yang dibutuhkan. Seseorang tidak harus berjuang untuk bersifat etis; kekuatan-kekuatan ekonomi akan menjamin bahwa kebutuhan sosial akan tercapai dengan baik.

“Abaikan” kadang-kadang disebut sebagai “kepentingan selalu mendapat informasi yang baik” walaupun sebagian dari pendukungnya lebih banyak mendapat informasi ketimbang yang lainnya.

Posisi “abaikan” didasarkan pada beberapa alasan yang kurang kokoh. Posisi ini nampaknya mendorong perilaku rata-rata yang terbaik; dan dimana perilaku rata-rata tersebut nampaknya tidak cukup baik, posisi ini mendorong status quo. Ironisnya, “abaikan” menimbulkan kasus yang berat terhadap “tekanan”, karena pendapat secara keseluruhan tidak kuat karena tidak adanya kampanye tekanan.

## **“DORONG”**

Disini perusahaan tidak sepenuhnya memperjuangkan tujuan sosial secara aktif, tapi perusahaan melaksanakan program yang diingirikan secara sosial hanya apabila secara ekonomi didorong untuk melaksanakannya - biasanya melalui

insentif yang diberikan oleh pemerintah. Jika masyarakat ingin membersihkan kerusakan kota, kemudian biarkanlah pemerintah menyediakan subsidi bagi perusahaan yang melakukan renovasi gedung-gedung; jika yang menjadi permasalahan adalah polusi, kemudian biarkanlah perusahaan diberikan penghargaan karena mampu mengurangi polusi tersebut.

“Dorong” berhadapan dengan “atur” pada sisi yang berlawanan pada horseshoe karena alasan yang baik. Ketika sebagian orang mengutuk perusahaan karena apa yang dilakukannya, sebagian lagi memberikan penghargaan karena melakukan apa yang seharusnya tidak menjadi bebannya.

### **“KEMBALIKAN”**

Posisi yang terakhir pada horseshoe cenderung lebih ideologis, karena “demokratisasi” berupa melakukan perubahan yang fundamental dalam pelaksanaan dan tujuan perusahaan. Seperti para pendukung posisi “nasionalisasi”, para pendukung posisi ini percaya bahwa kontrol manajerial adalah tidak sah dan harus digantikan oleh bentuk kontrol eksternal yang lebih absah. Perusahaan harus dikembalikan pada status awalnya, yaitu dikembalikan ke para pemiliknya yang berhak yaitu pemegang saham. Satu-satunya cara untuk memastikan adanya upaya yang maksimal untuk mencapai tujuan ekonomi, dan yang berarti memaksimalkan keuntungan, terbebas dari “doktrin subversif” dari tanggung jawab sosial, adalah menyerahkan kontrol secara langsung kepada mereka yang memiliki makna dan kepentingan terbesar terhadap keuntungan.

Beberapa tahun yang lalu, posisi ini mungkin kelihatan sebagai posisi yang sudah ketinggalan. Tapi berkat pengorbanan yang dilakukan oleh Milton Friedman, posisi ini menjadi terkenal pada akhir-akhir ini. Selain itu, bentuk “kembalikan” yang lainnya, termasuk tema “*small is beautiful*” juga menjadi populer pada akhir-akhir ini.

Friedman mengatakan :

“Pada sebuah sistem hak milik pribadi, perusahaan bebas, pihak eksekutif perusahaan adalah pegawai dari pemilik bisnis tersebut. Dia memiliki tanggung jawab langsung kepada atasannya. Tanggung jawab tersebut adalah melaksanakan kegiatan bisnis sesuai dengan keinginan pemilik bisnis tersebut, yang pada umumnya adalah menghasilkan keuntungan sebanyak mungkin dengan mematuhi aturan-aturan dasar masyarakat, baik yang terdapat dalam undang-undang maupun dalam kebiasaan etika (1970:33).

160

Asumsi lainnya adalah bahwa masyarakat tidak mampu mencapai keseimbangan yang diperlukan antara kebutuhan sosial dan ekonomi selama sektor swasta hanya berupaya untuk mencapai tujuan ekonomi saja. Dengan adanya kesamaan kegiatan bisnis dalam masyarakat, penerimaan terhadap pendapat Friedman akan mengarah pada sebuah masyarakat yang terdiri dari satu dimensi, yaitu suatu masyarakat yang bersifat terlalu utilitarian dan terlalu materialistik. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, bahwa moralitas ekonomi dapat menimbulkan imoralitas sosial.

Akhirnya, timbul sebuah pertanyaan : Mengapa harus pemilik ? Dalam sebuah masyarakat yang demokratis, apa yang membenarkan kontrol pemilik perusahaan yang lebih besar ketimbang kontrol pekerja, atau kontrol pelanggan atau kontrol pluralistik? Masyarakat kita bukanlah masyarakat Adam Smith yang terdiri dari pemilik dan penjaga toko yang kecil.

Jelaslah bahwa seluruh yang telah diuraikan memiliki nilai-nilai serta ideologi yang berbeda. Tapi, saya juga percaya bahwa setiap orang yang melakukan penilaian secara jujur mengenai realita kekuasaan didalam dan disekitar perusahaan-perusahaan besar yang ada pada saat ini harus menyimpulkan bahwa serangkaian posisi tersebut harus dipercaya.

#### **D. GOOD GOVERNANCE?, DEMOKRASI MINIMALIS?, POLITIK PEMBERDAYAAN DALAM PERUSAHAAN**

Kalau alur logika di atas bisa dianut, kebijakan penyesuaian yang berhasil mencapai prestasi seperti itu pasti punya implikasi politik lebih lanjut. Seperti dikatakan oleh Robinson, pemerintah yang ingin mempertahankan prestasi itu (yaitu menjamin kontinuitas masuknya investasi asing, peningkatan pendapatan dan produktivitas sektor ekspor), umumnya akan menghadapi kendala struktural harus berbagi kerja dengan aktor-aktor diluarnya, terutama sektor bisnis. Proses pengintegrasian ekonomi nasional ke dalam sistem ekonomi kapitalis global, keharusan bertumpu pada negosiasi dan perjanjian internasional, dan ketidakmampuan untuk mengisolasi diri dari serbuan arus informasi dan ideologi dari luar negeri akan memaksa para elit penguasa untuk melakukan reformasi politik. Mereka terpaksa “membuka diri” dan menerapkan aturan main baru yang membuat mereka harus mempertanggungjawabkan perilaku mereka dan membuat proses pemerintahan jadi transparan. Yaitu aturan main yang menjamin kepentingan pemilik kapital dan menempatkan negara dan birokratnya di bawah peraturan dan undang-undang yang jelas.

Sinyal-sinyal ke arah itu sudah dideteksi oleh MacIntyre muncul di kalangan industri hilir. Dalam studinya tentang perpolitikan dalam bisnis tekstil, MacIntyre mendapati bahwa para usahawan itu mampu mengorganisir diri, membentuk aliansi anti-monopolis dan berhasil menggagalkan rencana pemerintah untuk memberi hak monopoli impor dan distribusi kapas kepada sekelompok pengusaha. Keberhasilan itu, yang juga terjadi dalam sektor bisnis formasi dan asuransi, terutama adalah akibat kelihaian para pemimpin kelompok bisnis anti-monopolis itu untuk memanfaatkan perpecahan dalam birokrasi. Kaum optimis berharap kalau peluang untuk “membuka” arena politik

yang semula tertutup itu semakin banyak, yang memungkinkan munculnya “politik pluralis”, maka para aktor politik itu akan semakin mampu mendesak penerapan “good governance”. Yaitu prinsip mengatur pemerintahan yang memungkinkan layanan publiknya efisien, sistem pengadilannya bisa diandalkan, dan administrasinya bertanggungjawab pada publik dan dimana mekanisme pasar merupakan pertimbangan utama dalam proses pembuatan keputusan mengenai alokasi sumber daya.

### **Demokrasi Minimalis?**

162

Itulah implikasi yang dibayangkan akan terjadi, menurut alur berpikir ini, kalau keberhasilan reformasi ekonomi itu bisa dipertahankan. Yaitu, kesempatan untuk mendorong proses “transisi melalui transaksi”, baik yang “transformasi” maupun yang “transplacement”. Kalau proses ini berhasil, format demokrasi apa yang akan muncul? Belajar dari pengalaman orang lain, bisa dibayangkan yang akan muncul dari proses dialektika ekonomi seperti itu adalah demokrasi Schumpeterian yang minimalis, prosedural, elitis dan mungkin borjuis. Yaitu, demokrasi sebagai mekanisme pembuatan keputusan politik di mana para elit, melalui perjuangan dalam pemilihan umum, memperoleh kekuasaan. Robert Dahl juga menekankan bahwa suatu negara dianggap demokratis kalau ada pemilihan umum yang bebas, berdasarkan hak pilih universal didukung oleh kebebasan berbicara, berserikat dan hak-hak lain yang dianggap perlu untuk melakukan perdebatan politik dan melaksanakan pemilihan umum. Ilmuwan lain bahkan melihat demokrasi semata-mata sebagai sistem untuk memproses konflik.

Berbagai definisi di atas memiliki kelemahan pokok, yaitu mengabaikan aspek perwakilan yang menempati posisi sentral dalam pendefinisian demokrasi dalam teori klasik. Tidak adanya perwakilan sebagai kriteria demokrasi membuat model Schumpeterian itu jadi elitis. Implikasinya, demokrasi bisa

berfungsi tanpa harus memenuhi kepentingan warga masyarakat di lapisan bawah. Format demokrasi seperti itulah yang kita idamkan?

Sebagai pertimbangan, kita bisa memperhatikan perkembangan akhir-akhir ini di beberapa negara yang mencoba menjalankan reformasi ekonomi ke arah kebebasan pasar dan reformasi politik ke arah demokrasi tetapi justru menimbulkan reaksi balik yang mengagetkan, yaitu munculnya gerakan radikal, populis dan sebagian beraliran kiri Pemilihan umum di Honduras bulan Nopember 1993 memunculkan pemimpin populis. Venezuale, sesudah mengalami dua kali kudeta tahun 1992, pada pemilihan umum bulan Desember 1993 lalu memunculkan Presiden Rafael Caldera yang populis. Kemajuan ekonomi dan politik Mexico ternyata juga menyimpan masalah, sehingga bulan Januari 1994 ini meletup pemberontakan oleh kaum Zapatista yang juga populis. Semua negara ini menjalankan reformasi ekonomi menurut jalan neo-klasik. Jangan lupa juga bahwa yang mempersiapkan kondisi bagi munculnya fenomena nasionalis ekstrim yang diwakili Vladimir Zhirinovsky di Rusia juga program reformasi ekonomi seperti itu.

### **Politik Pemberdayaan**

Apapun yang kita mengerti sebagai Demokrasi Pancasila, di dalamnya terkandung muatan utama kerakyatan. Yaitu, demokrasi yang tidak hanya mengutamakan prosedur, yang menekankan fungsi pemilihan umum, tetapi juga yang lebih substantif, terutama dengan melibatkan pengertian perwakilan kepentingan lapisan bawah. Demokrasi seperti ini pasti memerlukan banyak persyaratan. Di antara syarat yang paling penting adalah pemerataan sumberdaya ekonomi.

Disini kita perlu kembali ke gagasan mengenai pemberdayaan masyarakat lapisan menengah dan bawah, terutama melalui pemupukan sumberdaya ekonomi mereka. Perhatian pada

lapisan itu perlu diutamakan karena penghuni lapisan itu masih menghadapi keburukan kekuasaan negara dalam kehidupan nyata, misalnya dalam bentuk klientelisme dan "rent-seeking". Sudah menjadi pengetahuan umum bahwa di sana negara masih berfungsi sebagai monopoli politik, pengendali sosial, dan katalisator ekonomi. Dalam pengertian terakhir ini pemerintah memonopoli kemampuan mencari dan mengarahkan aliran investasi ke arah yang mereka tetapkan sendiri.

164

Karena itu tidak mengherankan kalau banyak pengusaha yang berhasil di tingkat lokal adalah mereka yang bisa menjalin hubungan patronase politik dengan penguasa lokal. Berbagai jaringan keorganisasian di tingkat lokal, termasuk ormas, dimanfaatkan oleh para pengusaha untuk mencari akses ke dalam birokrasi. Akibatnya, hipotesis kaum modernisasionis tentang hubungan antara asset ekonomi dengan otonomi perilaku politik di sana diputarbalikan. Sementara hipotesis itu menyatakan bahwa asset ekonomi yang dikuasai seseorang berkorelasi positif dengan tingkat otonomi politiknya, kenyataan di kalangan pengusaha di tingkat lokal umumnya menunjukkan korelasi negatif. Yaitu, semakin besar asset usaha, semakin kecil otonomi politiknya. Contoh yang populer adalah tentang sektor bisnis konstruksi. Kecuali dalam kasus-kasus istimewa, kontraktor besar (misalnya, tipe B) di daerah kabupaten cenderung memiliki otonomi politik lebih kecil dibanding dengan kontraktor kecil (misalnya, tipe C) karena semakin besar volume pekerjaan yang ditangani semakin banyak memerlukan peranan pemerintah. Karena itulah, kasus-kasus patronase dan klientelisme lebih banyak melibatkan kontraktor besar. Contoh kecil ini menunjukkan betapa pengembangan kekuatan ekonomi lokal sangat ditentukan oleh peran negara.

Dampaknya adalah kerentanan pengorganisasian kekuatan di tingkat bawah. Banyak persoalan di bawah sulit diketahui oleh yang diatas karena lemahnya mekanisme artikulasi. Tanpa

pengorganisasian yang efektif, potensi rakyat di bawah tidak akan pernah bisa diterjemahkan menjadi kekuatan aktual untuk memperbaiki nasibnya.

Yang ingin ditegaskan disini adalah proposisi bahwa proses demokratisasi yang bermakna mesti ditopang dengan upaya pemberdayaan aktif di tingkat bawah. Baik di sektor birokrasi, bisnis maupun kegiatan masyarakat pada umumnya. Kuncinya adalah pemberian wewenang yang lebih besar kepada aktor ditingkat lokal untuk mengembangkan dan mengelola sendiri sumberdayanya.

## **E. KATA KUNCI UNTUK PENDEKATAN KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM MANAJEMEN STRATEGI**

165

Ada beberapa kata kunci yang diuraikan secara gamblang pada kekuasaan dan politik dalam manajemen strategis adalah sebagai berikut:

### **PERTAMA “PERCAYAKAN” ATAU PALING TIDAK “SOSIALISASIKAN”**

Walaupun adanya kecurigaan saya mengenai banyaknya retorika yang terdapat dalam tanggung jawab sosial dan adanya bukti-bukti yang kurang mendukung mengenai perilaku organisasi yang besar (bukan hanya perusahaan), saya tetap yakin bahwa tanpa orang-orang yang jujur dan bertanggung jawab, kita akan menghadapi permasalahan yang berat. Kita perlu mempercayai hal ini karena kita akan selalu mendapatkan kekuasaan yang besar, tidak masalah seberapa besar kita mempercayai posisi lain.

### **KEMUDIAN “BERIKAN TEKANAN” SECARA TERUS MENERUS**

Sebagaimana telah kita ketahui, terlalu banyak kekuatan yang mencampuri tanggung jawab sosial. Tindakan koreksi yang terbaik terhadap kekuatan ini adalah kampanye tekanan secara sementara, yang dirancang untuk menentukan perilaku

yang tidak etis dan menimbulkan kesadaran sosial mengenai permasalahan ini.

Sebenarnya, “tekanan” memperlihatkan keberhasilan dari sebagian besar posisi lainnya. Kampanye tekanan telah menghasilkan peraturan baru yang diperlukan dan telah menggarisbawahi kasus ini untuk demokrasi perusahaan. Sebagaimana telah kita ketahui, posisi “abaikan” akan tidak berfungsi tanpa adanya “tekanan”.

### **SETELAH ITU, MENCoba UNTUK “MENDEMOKRATISASIKAN”.**

Menurut pendapat saya, posisi ini hanya radikal dalam hal perdebatan yang ada saat ini di Amerika Serikat, dan tidak dalam hal nilai-nilai fundamental yang dimiliki oleh orang Amerika. Demokrasi akan bernilai besar apabila demokrasi tersebut memberikan pengaruh langsung terhadap kita; pada air yang kita minum, pekerjaan yang kita laksanakan, produk yang kita konsumsi. Bagaimana kita bisa menyebut masyarakat kita demokratis apabila banyak institusinya yang kuat tertutup terhadap pengaturan dari luar dan dilaksanakan sebagai hirarki kekuasaan dari dalam?

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, saya tidak memiliki ilusi tentang telah menemukan alat untuk mencapai demokrasi perusahaan. Tapi saya tidak tahu bahwa orang-orang Amerika adalah sangat inovatif ketika mereka memutuskan untuk memecahkan suatu permasalahan - dan ini adalah sebuah permasalahan yang perlu diatasi.

### **SELANJUTNYA, HANYA SECARA SPESIFIK TEPAT, “MENGATUR” DAN “MENDORONG”**

Yang berhadapan-hadapan pada horseshoe adalah dua buah posisi yang bermakna jika dilaksanakan peranan yang terbatas. Peraturan bukanlah suatu pengobatan dan juga bukan ancaman. Peraturan ini digunakan apabila perusahaan menyalah-gunakan

kekuasaan yang dimilikinya dan dapat dikenakan sanksi karena penyalahgunaan tersebut. Dorongan finansial berlaku bukan apabila sebuah perusahaan membuat suatu permasalahan, tapi apabila perusahaan memiliki kemampuan untuk menangani suatu permasalahan yang ditimbulkan oleh orang lain.

### **KADANG-KADANG, SECARA SELEKTIF, LAKUKAN “NASIONALISASI” DAN “KEMBALIKAN”**

Posisi yang ekstrim harus diperuntukkan bagi permasalahan yang ekstrim juga. Jika “tekanan” adalah sebuah mata pisau, dan “peraturan” adalah sebuah golok, kemudian “nasionalisasi” dan “kembalikan” adalah pisau pemenggal kepala (*guillotine*).

Tapi sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, nasionalisasi kadang-kadang masuk akal - apabila perusahaan swasta tidak mampu memberikan misi yang diperlukan, paling tidak dalam cara-cara yang tepat, dan ketika kegiatan sebuah perusahaan harus terikat pada kebijakan pemerintah secara menyeluruh.

Mengenai “kembalikan”, saya percaya bahwa usulan yang disampaikan oleh Friedman akan memperburuk permasalahan kontrol politik dan tanggung jawab sosial, dengan memperkuat kecenderungan oligarki dalam masyarakat dan selanjutnya mengalihkan apa yang saya lihat sebagai ketidak-seimbangan antara tujuan sosial dan ekonomi. Sebagai respon terhadap pilihan Friedman antara sosialisme “subversif dan perusahaan “yang bebas”.

### **AKHIRNYA, DAN YANG TERPENTING, “JANGAN MENGABAIKAN”**

Saya menyisakan satu posisi dari portfolio saya, karena posisi ini bertentangan dengan yang lainnya. Satu hal yang seharusnya tidak kita lakukan adalah mengabaikan perusahaan besar yang dimiliki oleh banyak orang. Ini adalah sebuah kekuatan yang terlalu berpengaruh dalam kehidupan kita.

# DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, A. Sloane, *Personnel Managing Human Resources*, United States of America, New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliff, 1983
- Bagozzi P. Richard, Jose Antonio Kosa, Kirtis Sawhney Lelly, Francisco Coronel (1998). *Marketing management*. International edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Cooper and Kleinschmidt, E.J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*. Nopember: 74-91.
- David, Hunger and Thomas L. Wheelen, *Strategi Management*, Upper Saddle River, New Jersey; Prentice Hall, 2000
- Don, Hellriegel, and Susan, E. Jackson and John, W. Slocum. JR, *Management A Competency Based Approach*, Canada, South Western Thomson Learning, 2001.
- De Keizer, A.J. (1995). Identifying potentially effective venture partner. *Journal of Commerce*, Januari VIII.
- Hendri, Mintzberg and James Brian and John Voyer, *The Strategy Process*, United States of America, New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.
- Hoon, A.S. (1999). Surviving the millennium: Lesson from the Asian crisis. Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Jay, M. Shafritz, *Classics of Organization Theory*; United States of America: Harcourt College Publishers, 2001.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (2001). The strategy focused organization: How balanced scorecard

companies thrive in the new business environment.  
Boston: Harvard Business School Press.

Kotler Philip (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Lane, Kelley and Arthur, Whatley, *Personnel Management in Action Skill Building Experiences*, United States of America, West Publishing Co., 1987.

L Bove'e and John V. Thill (1997). *Business communication*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Lehmann Donald R. and Winer Rusell S. (2002). *Product management*. International edition. New York : McGraw Hill.

Michael, A. Hit and R Duane Ireland and Robert E. Hokisson, *Manajemen Strategis Menyongsog Era Persaingan dan Globalisasi*, Erlangga, Jakarta : 1996

Morgan, Robert M and Shelby D. Hunt (1994). The Commitment, trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* (June V. 9) A3.

Mulyadi dan Johny Setyawan. (1999). *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.

Mulyadi, (2001). *Balance Scorecard*, Jakarta: Salemba Empat.

Pearce and Robinson, *Manajemen Strategi: Formulasi, implementasi dan Pengendalian (Jilid Satu)*, Jakarta, Binarupa Aksara, 1997

-----, *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian (Jilid Dua)*, Jakarta, Binarupa Aksara, 1997

Rangkuti, Freddy, *Analisis SWO Tehnik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta PT Gramedia. Pustaka Utama, 1999.

Robert, A. Dahl, *Dilema Demoraksi Puralis antara Otonomi dan Kontrol*. Jakarta CV. Rajawali, 1985 Mohtar Mas'ued, Negara, Kapital dan Demokrasi, Jakarta, Pustaka Pelajar 2003.

Siagian, Sondang, *Manajemen Stratejik*, Jakarta, Bumi Aksara, 1998

Silvadas, Eugene dan F. Robert Owyer (2000). An examination of organizational factor influencing new product success in internal and alliance - based processes. *Journal of Marketing*. Januari vol. 64.

Teguh Budiarto dan Fandy Ciptono (1997). *Pemasaran International*, edisi pertama. Jogjakarta: BPFE

Wright, Peter, Charles D. Pringle, dan Mark J. Kroll. (1992). *Strategic management. Tex and Cases*. Boston: Allyn and Bacon.

# TENTANG PENULIS



**Dra. Rini Wijayaningsih, M.M.** adalah Master dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang sekarang sedang mengabdikan sebagai Dosen di Universitas Bhayangkara. Lahir di Kulonprogo, Yogyakarta 28 Mei 1963, dari pasangan Bapak Djalal Sugito Dwijotanojo (alm) dan ibu R. Ngt. Supirahayu (almh). Menikah dengan Sugeng Sugiharto, SE., Ak (alm) dan dikaruniai dua anak kesayangan yakni: Yogi Krisnawan, SE, MBA. (SE Presiden University; MBA James Cook University of Singapore), dan Raisha Prabwasari, SE (SE Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia).

171

## WORK EXPERIENCE

1. Menulis jurnal Internasional terindex scopus (Q2) dengan topik "Corporate Social Responsibility as Part of Strategy Management Ethics as Business Practice" di Langkawi Malaysia (2017).
2. Menulis Prociding terindex scopus, dengan topik "Increasing Productivity of Handycraft Mandong as part of creative economy in Globalization Era" (2018).
3. Reviewer Jurnal Nasional terakreditasi UBARA (2017 sampai sekarang)
4. Menjadi Moderator Seminar Nasional dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
5. Menjadi pembicara Seminar Nasional dalam bidang Kepemimpinan dan Sumber Daya Manusia di UBK (Universitas Bung Karno), (2015).

6. Pernah sebagai Asisten Dosen pada Institute Educational Knowledge (IKIP) Yogyakarta (1985- 1987).
7. Pernah sebagai Staff Pengajar dan Pembimbing Laboratorium pada Petra II Surabaya (1987- 1989).
8. Pernah sebagai Dosen Pengajar dan Dosen Tutor PGSD DII Universitas Terbuka dan sekaligus Guru Honorer SMA Negeri I Pondok Gede (1990-1995).
9. Pernah sebagai Guru dan Koordinator Laboratorium pada SMA Marsudirini, Bekasi (1995-2002).
10. Pernah sebagai Team Recruitment Guru Wakasek Kurikulum pada Sekolah Mahanaim Bekasi (2003-2006).
11. Pernah mengikuti Short Course dan mendapat sertifikat tentang "*Political Communication dan Sistem Politik, Nasionalism, Citizenship dan Local Governance*" yang diberikan langsung oleh Prof. Dr. Will Kymlicka, Lead Lecturer, In Cooperation With The Embassy of Canada in Jakarta (2003-2006).
12. Pernah sebagai Team Pengembangan Proses Pembelajaran dan Leadership SCC (College) yang bekerjasama dengan Universitas Indonesia (2004-2006).
13. Pernah sebagai Dosen pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Komunikasi Bisnis Universitas Bung Karno, Kelas Executive dan Reguler (2005-sekarang).
14. Pernah sebagai Dosen pada Fakultas Ilmu Hukum Universitas Bung Karno, Kelas Executive dan Reguler, khusus mata kuliah Pengantar Ilmu Ekonomi Makro dan Pengantar Ilmu Ekonomi Mikro (2005)
15. Pernah sebagai Dosen pada Fakultas Ilmu Ekonomi Universitas Bung Karno, Kelas Executive dan Reguler (2005).  
Menjadi anggota team research manajemen pada Ilmu

manajemen yang bekerja sama dengan Universitas Indonesia (2008)

16. Mengikuti Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan Indonesia, bersertifikat (2006).
17. Mengikuti Metodologi Pengajaran Dosen PTS di Lingkungan Kopertis Wilayah III Jakarta, bersertifikat pada tanggal 30, 31 Juli dan 1 Agustus 2007.
18. Mengikuti Komite Nasional Ekonomi Indonesia Form Komunikasi Dosen Seluruh Indonesia, bersertifikat (2007).
19. Membawakan diskusi (Round Table Discuss) tentang sistem manajemen di Singapura NUS (National University of Singapore) dan Bangkok (Thailand).
20. Mengikuti Seminar Tentang Peningkatan Kualitas Pengajar (2007).
21. Menjadi Anggota Tim Dalam Seminar Tentang Pancasila dan Nasionalisme 2009.
22. Bekerja dalam team untuk menyusun modul perkuliahan dan research tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.
23. Meneliti tentang Sumber Daya Manusia dalam pembangunan Partisipatif dan Good Governance
24. Meneliti tentang komitmen SDM dalam suatu perusahaan Pentingnya perencanaan strategis dalam suatu perusahaan

## II. ACADEMIC BACKGROUND

1. 1970-1975 : Sekolah Dasar BOPKRI, Wates Yogyakarta 2 1976-1978 : Sekolah Menengah Pertama Negeri I Yogyakarta.
2. 1979-1982 : Sekolah Menengah Atas Negeri I Yogyakarta.
3. 1982-1987 : Universitas Negeri FPMIPA Yogyakarta.
4. 2002-2005 : Fakultas Ekonomi Universitas Kejuangan

'45 Jakarta d/h STIE Jakarta. Spesialisasi Sumber Daya Manusia (SDM) (Program Pasca Sarjana). Lulus dengan Predikat Cumlaude.

**Kepangkatan Akademik : Lektor**

**Telah memiliki Serdos**

### **III. LANGUAGE**

1. English Aktif dan Pasif
2. Bahasa Indonesia

### **IV. RESEARCH EXPERIENCE YANG TELAH DIPUBLIKASIKAN**

1. Penelitian dan Penulisan tentang Ilmu Sosial dan Budaya Dasar (2006).
2. Penelitian dan Penulisan dalam Team tentang "How To Be A Leader" Yang Efektif (2007).
3. S. Penulisan Opini pada Jurnal Nasional tentang : Civil Society Dalam Masyarakat Indonesia (2007).
4. Penulisan Opini Pada Tabloid Victoria : Mencari Damai Dibalik Materi (2009).
5. Penelitian dan Penulisan Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (2006)
6. Penelitian dan Penulisan Buku Ajar Evaluasi Kinerja (2007).
7. Penelitian dan Penulisan Buku Ajar Sistem Informasi Manajemen (2007).
8. Penelitian dan Penulisan Buku Ajar Manajemen Strategi (2008)
9. Penelitian dan Penulisan Analisis Kebijakan Publik (2008).

10. Penelitian dan Penulisan Asas-Asas Manajemen (2008).
11. Penelitian dan Penulisan Modul Kuliah Komunikasi Bisnis (2008).
12. Penelitian dan Penulisan Modul Kuliah Pengantar Ilmu Ekonomi (2008).
13. Penelitian dan Penulisan Modul Kuliah Perilaku Organisasi (2008).
14. Penelitian dan Penulisan Modul Kuliah Manajemen Konflik (2009).
15. Menjadi dosen Pembimbing Skripsi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Bung Karno
16. Menjadi Dosen Pembimbing Karangan-karangan Ilmiah (Paper, Jurnal, Skripsi, Tesis)
17. Penelitian Lengkap Tentang manajemen strategi : Sebuah Analisis yang siap dicetak menjadi buku (2010).
18. Menulis Jurnal Internasional
19. Menulis Jurnal Nasional

Manajemen strategi adalah instrument terpenting dalam menata sebuah lembaga atau institusi, atau seluruh elemen bisnis apa pun. Dengan kata lain, unsur vital dalam pengoperasian seluruh sistem bisnis atau usaha adalah memahami manajemen strategi sebagai sebuah sistem yang utuh. Atau secara spesifik dikatakan bahwa, separuh dari setiap problem bisnis atau usaha apa pun sudah bisa tercapai, kalau lembaga, organisasi atau pun institusi apa pun telah memahami manajemen strategi dalam proses mencapai visi dari sebuah organisasi. Buku, *Memahami Manajemen Strategi Sebagai Sebuah Sistem*, karya Dra. Rini Wijayaningsih, MM yang ditulis secara lugas adalah sebuah buku referensi dalam bidang Manajemen (Manajemen Sumber Daya Manusia) yang sangat memadai dan menjadi instrument penting dalam mengelola sebuah institusi, lembaga atau pun organisasi. Oleh karena itu, buku ini layak dimiliki dan dibaca oleh mahasiswa S1, S2, dan S3, para dosen, atau pun publik yang berkecimpung dalam bidang Manajemen. Selain itu, buku ini pun layak dibaca oleh para anggota legislatif, dan Eksekutif di Indonesia karena pada bagian akhir dari buku ini pun, penulis mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan menilai kekuasaan dan politik dalam manajemen strategi.

**Dr. Thomas T. Pureklolon, M.Ph., MM., M.Si.**  
(Dosen Komunikasi Politik, dan Dosen Kepemimpinan di Program Pascasarjana Universitas Pelita Harapan).

Buku *Memahami Manajemen Strategi Sebagai Sebuah Sistem*, yang ditulis oleh Dra. Rini Wijayaningsih, MM adalah sebuah buku ilmiah, karya akademis yang sangat teratur, yang bagi saya sangat penting untuk mendorong atau sebagai motivasi bagi kaum muda di negeri ini khususnya para mahasiswa di Indonesia dalam membangun, menata dan menatap masa depannya. Penulis, tampil memberikan pencerahan pemikiran dalam enam bagian di dalam buku ini, yang sebetulnya mampu diserap oleh kaum muda pada umumnya dan kalangan mahasiswa pada khususnya (mahasiswa S1, S2 dan S3) dan siapa pun yang bergumul dalam bidang manajemen. Buku ini pun bisa dibaca oleh pemerintah dan elit politik di negara ini karena dalam buku ini, penulis juga secara bijak dan cermat memberikan pemahaman secara baik dan teratur tentang menilai kekuasaan dan politik dalam manajemen strategi.

**Drs. P.C. Mudjija (Pemerhati Pendidikan Nasional)**

Buku ini layak dimiliki dan dibaca oleh mahasiswa S1, S2, dan S3, serta para dosen yang berkecimpung dalam bidang Manajemen. Buku ini pun layak dibaca oleh para anggota legislative, dan Eksekutif di Indonesia karena pada bagian terakhir penulis juga secara mendalam mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan menilai kekuasaan dan politik dalam manajemen strategi.



**Halaman Moeka Publishing**  
www.halamanmoeka.net  
www.halamanmoeka.com  
E: halamanmoeka@gmail.com

