

BAB II

PEMBAHASAN

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah proses untuk membantu sebuah perusahaan atau organisasi untuk mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian atau pengawasan. Manajemen strategi membantu perusahaan mencapai hasil yang bernilai. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata. Dengan menggunakan manajemen strategis, perusahaan akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.

Manajemen strategis terdiri atas sembilan tugas penting:

1. merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan,
2. melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan,
3. menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya,
4. menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal,
5. mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan,
6. memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut,
7. mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan,
8. mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan,

9. mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Ada beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer :

1. Keterampilan konseptual

Seorang manajer harus pandai dalam membuat konsep serta memiliki ide-ide dan gagasan demi kemajuan organisasi. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan.

2. Keterampilan berkomunikasi dengan orang lain

Manajer perlu dilengkapi dengan cara berkomunikasi yang baik. Misalnya berkomunikasi dengan karyawan. Dengan komunikasi yang baik akan membuat para karyawan merasa dihargai sehingga bersikap terbuka kepada atasannya.

3. Keterampilan teknis

Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan agar berjalan lebih efisien. Misalnya, menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, dll

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

- a. Keterampilan manajemen waktu, keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana.
- b. Keterampilan membuat keputusan, kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (top manager).

Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan:

- mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya.
- mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik.
- mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

2. Manfaat Manajemen Strategi

Fred R. David (2004) membagi manfaat ini kedalam dua manfaat, yaitu:

1. manfaat finansial
2. manfaat non finansial

Greenley menyatakan manajemen strategis memberikan manfaat berikut ini :

1. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
2. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
3. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
4. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
5. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
6. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
7. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
8. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf.
9. Membantu mengintegrasikan perilaku individu kedalam usaha bersama.
10. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggungjawab individu.
11. Mendorong pemikiran ke masa depan.
12. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
13. Mendorong terciptanya sikap positif akan perubahan.
14. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

3. Proses Manajemen Strategi

Menurut *Wheelen dan Hunger (1996 : 9)*, Konsep dasar proses manajemen strategis meliputi 4 elemen dasar, yaitu : Pengamatan lingkungan (Environmental Scanning), Perumusan strategi (strategy Formulation), Implementasi strategi (strategy implementation) dan evaluasi dan pengendalian (evaluation and control).

Model dari Manajemen Strategic dapat dilihat dibawah ini. Pengamatan lingkungan meliputi monitoring, evaluasi dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis (strategic factors) yaitu elemen-elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Upaya yang paling sederhana untuk melakukan pengamatan lingkungan adalah melalui Analisa SWOT.

Formulasi Strategi adalah mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan (SWOT) perusahaan. Formulasi strategi mencakup pula kegiatan-kegiatan : mendefinisikan misi perusahaan, menetapkan tujuan yang ingin dicapai, mengembangkan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan.

Terdapat beberapa aspek yang berkenaan dengan manajemen strategi. Pertama, strategi umum. Merupakan suatu paket yang unik dari strategi jangka panjang yang dapat dilakukan dengan dua belas cara, yaitu : (1) konsentrasi, (2) pengembangan pasar, (3) pengembangan produk, (4) inovasi, (5) integrasi horisontal, (6) intgrasi vertikal, (7) kerjasama, (8) diversivikasi terpusat, (9) diversivikasi konglomerat, (10) pengurangan atau perubahan haluan, (11) pembebasan, (12) likuidasi.

Kedua, sasaran jangka panjang. Hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun oleh Pearce dan Robinson (1988:55) dinamakan sasaran jangka panjang (longterm objective). Sasaran ini biasanya meliputi beberapa atau seluruh bidang : kemampuan mengais laba (profitabilitas), laba atas investasi (return on/investment), posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab sosial, dan pengembangan karyawan. Agar nilainya lebih besar lagi, setiap sasaran perlu ditentukan secara spesifik, terukur, dapat dicapai, dan konsisten dengan keseluruhan sasaran organisasi.

Ketiga, profil kelembagaan (company profile) yang menggambarkan kuantitas dan kualitas sumberdaya keuangan, manusia, dan fisik institusi.

Dalam melakukan penerapan strategi, sebuah perusahaan harus dapat menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah ada dan yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan pada perusahaan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung pada strategi tersebut, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengalokasian ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja karyawan.

Menurut David (2009), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu:

perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Aktivitas perumusan, penerapan, dan penilaian strategi terjadi di tiga level hierarki di sebuah organisasi 20 besar yaitu korporat, divisional atau unit bisnis strategis dan fungsional. Manajemen komprehensif meliputi tiga tahap proses yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi serta umpan balik dari tiap-tiap proses tersebut. Dalam model manajemen komprehensif mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi untuk mencapai tujuan. Keputusan perumusan strategi mendorong sebuah perusahaan untuk dapat komit pada produk, pasar, sumberdaya, dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama.

a. Pengembangan Visi dan Misi

Mengembangkan pernyataan visi merupakan langkah pertama dari perencanaan strategis. Visi merupakan rumusan dari harapan yang ingin dicapai perusahaan. Menurut Wibisono visi adalah rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan dan merupakan hal yang mendasar bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Menurut Pearce dan Robinson (2008) misi perusahaan adalah pernyataan yang luas dan kekal mengenai nilai suatu perusahaan. Misi mencakup pandangan dari para pengambil keputusan strategi perusahaan, yang menyatakan citra yang ingin diproyeksikan oleh perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan, mengidentifikasi bidang produk atau jasa utama perusahaan, dan

perusahaan berusaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Proses mengidentifikasi misi perusahaan untuk suatu bisnis dapat didasarkan beberapa faktor berikut (Pearce dan Robinson, 2008) :

1. produk atau jasa mampu memberikan manfaat yang sebanding dengan harga yang ditawarkan,
2. produk atau jasa perusahaan dapat memuaskan kebutuhan konsumen secara memadai dari segmen pasar,
3. teknologi yang digunakan dalam produksi akan menghasilkan produk yang kompetitif dari segi harga dan kualitas,
4. perusahaan mampu bertahan dan tumbuh serta dapat menghasilkan laba,
5. filosofi perusahaan yang dapat menghasilkan citra publik yang menguntungkan dan meningkatkan tingkat investasi keuangan bagi perusahaan,
6. konsep yang telah dirumuskan dapat dikomunikasikan dan dipahami oleh karyawan.

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Pearce dan Robinson (2008) lingkungan eksternal adalah faktor-faktor di luar kendali perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan, arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal perusahaan. Kekuatan eksternal dapat menjadi perubahan dalam permintaan konsumen akan produk dan jasa industrial dan konsumen. Kekuatan eksternal mempengaruhi jenis produk yang dikembangkan, hakikat promosi dan strategi segmentasi pasar, jenis jasa yang ditawarkan dan pilihan bisnis yang akan dibeli atau dijual. Kekuatan eksternal secara langsung mempengaruhi pemasok dan distributor. Peluang dan ancaman sebagian besar terjadi di luar kendali suatu perusahaan. Aspek utama dalam manajemen strategis adalah perlunya suatu perusahaan merumuskan berbagai strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan meminimalkan dampak dari ancaman eksternal. Dalam membantu suatu keberhasilan manajemen strategi tersebut, identifikasi, pengawasan, dan evaluasi peluang sangat penting dilakukan oleh perusahaan tersebut.

Kekuatan-kekuatan (external forces) dapat dibagi menjadi lima kategori luas (David, 2009) yaitu: (1) kekuatan ekonomi, (2) kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan, (3) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, (4) kekuatan teknologi, (5) kekuatan kompetitif.

- Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi. Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, maka setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya. Menurut Pearce dan Robinson (2008), sebuah perusahaan harus mempertimbangkan ketersediaan kredit, tingkat pendapatan bersih sesudah pajak dan kecenderungan konsumsi, suku bunga utama, tingkat inflasi dan tren pertumbuhan produk nasional bruto.

- Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang sangat besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba, dan nirlaba di semua industri pasti akan mendapatkan peluang dan ancaman yang muncul akibat dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan. Tren-tren sosial, budaya, demografis, dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengkonsumsi (David, 2009). Tren-tren baru ini menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan akan menciptakan kebutuhan akan produk, jasa dan strategi yang berbeda pula.

- Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor politik merupakan pertimbangan utama dari manajer dalam merumuskan strategi perusahaannya. Pemerintah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Perubahan-perubahan dalam hukum paten, undang-undang antitrust (Undang-undang yang menentang penggabungan industri-industri), tarif pajak, dan aktifitas lobi dapat memberi pengaruh signifikan pada perusahaan. Kesalingketergantungan global yang semakin meningkat di kalangan ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi memaksa perusahaan untuk mempertimbangkan akan dampak potensial dari variabel-variabel politik dalam perumusan dan penerapan strategi kompetitif perusahaan.

- Kekuatan Teknologi

Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis terhadap organisasi. Arah dan stabilitas faktor politik merupakan pertimbangan utama dari manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor politik menentukan parameter-parameter hukum dan aturan dimana perusahaan harus beroperasi. Batasan politik yang dikenakan pada perusahaan biasanya diberlakukan melalui keputusan perdagangan yang adil, undang-undang antimonopoli, program pajak, aturan upah minimum, kebijakan polusi dan penetapan harga, penambahan administrasi, dan berbagai tindakan lain yang ditujukan untuk melanjutkan untuk melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan. Kekuatan teknologi mempresentasikan peluang dan ancaman besar dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi bisa secara dramatis mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan kompetitif organisasi.

- Kekuatan Kompetitif

Salah satu bagian penting dari audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas peluang, ancaman, tujuan, dan strategi perusahaan. Menurut Porter (1980), persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pada lima kekuatan persaingan pokok. Hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan di suatu industri tertentu dapat dipandang 25 sebagai perpaduan dari lima kekuatan dan digambarkan secara sederhana pada Gambar 4 (David, 2009) :

1. Persaingan Antarperusahaan

Saingan Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya jika perusahaan tersebut menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Intensitas persaingan antarperusahaan saingan cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri menurun, ketika potongan harga yang lazim.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk

menguasai teknologi dan trik-trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan serangan balik dari perusahaan yang diam-diam berkubu, dan potensi penyaringan pasar.

3. Potensi Pengembangan Produk-Produk Pengganti

Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun. Kekuatan kompetitif produk pesaing bisa diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk itu, dan juga dari rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

4. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Semakin banyak industri, penjual menjalin kemitraan strategis dengan pemasok terpilih dalam upaya untuk: (1) mengurangi biaya persediaan dan logistik, (2) mempercepat ketersediaan komponen generasi selanjutnya, (3) meningkatkan kualitas onderdil dan komponen 26 yang dipasok serta mengurangi kecacatannya dan (4) menekan pengeluaran baik bagi perusahaan atau pemasok.

5. Daya Tawar Konsumen

Daya tawar konsumen lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar dalam kondisi-kondisi berikut: (1) jika mereka dapat dengan mudah dan murah beralih ke merek atau pengganti pesaing, (2) jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual, (3) jika penjual menghadapi masalah menurunnya permintaan konsumen, (4) jika mereka memegang informasi tentang produk, harga dan biaya

penjual, (5) jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

c. Analisis Lingkungan Internal

Kekuatan sebuah perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh para pesaing dinamakan komperensi khusus (*distinctive competences*). Membangun keunggulan kompetitif melibatkan kemampuan untuk memanfaatkan kompetensi khusus dalam penelitian dan pengembangan untuk memproduksi beragam produk yang inovatif. Strategi sebagian dirancang untuk memperbaiki kelemahan perusahaan, mengubahnya menjadi kekuatan. Beberapa peneliti menekankan pentingnya audit internal sebagai bagian dari proses manajemen strategis yaitu membandingkan dengan audit eksternal. Robert Grand dalam buku David (2009) menyimpulkan bahwa audit internal lebih penting. Dalam dunia dimana preferensi konsumen sangat dinamis, identitas konsumen berubah, dan teknologi yang dimaksudkan untuk melayani kebutuhan konsumen terus-menerus berkembang. Orientasi yang terfokus secara eksternal tidak akan memberi sebuah landasan yang aman bagi perumusan jangka panjang. Ketika lingkungan eksternal berubah, sumber daya dan kapabilitas perusahaan sendiri kiranya merupakan landasan yang lebih stabil untuk mendefinisikan identitasnya. Untuk melakukan audit internal dibutuhkan usaha pengumpulan, penyesuaian, dan pengevaluasian informasi mengenai operasi perusahaan. Faktor-faktor keberhasilan mencakup kekuatan maupun kelemahan. Kegagalan untuk menyadari dan memahami hubungan antar area fungsional bisnis dapat menghambat manajemen strategis, dan jumlah produk atau jasa yang ditawarkan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Perusahaan milik pemerintah dan nirlaba secara tradisional tidak memberikan penekanan yang cukup pada hubungan pada fungsi bisnis. Beberapa perusahaan memberikan penekanan yang jauh lebih besar pada satu fungsi dengan mengorbankan fungsi yang lain. Menurut Pearce dan Robinson (2008), kekuatan dan sumberdaya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang ingin dilayani oleh perusahaan. faktor internal kunci terdiri dari faktor manajemen, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, keuangan dan pemasaran.

1. Faktor Manajemen

Fungsi manajemen (Functions of Management) terdiri atas lima aktivitas pokok yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses yang menentukan apakah perlu untuk menempuh suatu usaha, mencari jalan paling efektif untuk meraih tujuan yang diinginkan, dan mempersiapkan diri untuk mengatasi beragam kesulitan yang diharapkan dengan sumber yang memadai. Perencanaan membantu memastikan perusahaan siap untuk suatu kemungkinan yang masuk akal serta untuk semua perubahan yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian

Tujuan pengorganisasian (organizing) adalah mencapai upaya yang terkoordinasi dengan cara menentukan tugas dan hubungan otoritas.

c. Pemotivasian

Fungsi pemotivasian manajemen meliputi setidaknya empat komponen utama, yaitu kepemimpinan, dinamika kelompok, komunikasi, dan perubahan organisasional.

d. Penempatan Staf

Aktivitas penempatan staf memainkan peran penting dalam upaya penerapan strategi, dan karena oleh karena itu seorang manajer sumber daya manusia terlibat secara lebih aktif dalam manajemen strategis. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam area penempatan staf merupakan hal yang penting. Manajer sumber daya manusia menjadi semakin terlibat dan berperan aktif di dalam perumusan dan penerapan strategi.

e. Pengendalian

Fungsi manajemen pengendalian mencakup segala aktivitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa operasi aktual sejalan dengan operasi yang direncanakan. Fungsi manajemen pengendalian sangat penting untuk pengevaluasian strategi. Pengendalian tersebut terdiri atas empat langkah dasar: (1) penetapan standar kinerja, (2) penilaian kinerja individual dan organisasional, (3) pembandingan kinerja aktual

dengan standar kinerja yang direncanakan, (4) pengambilan langkah-langkah korektif.

2. Faktor Produksi/ Operasi

Fungsi produksi/ Operasi suatu bisnis mencakup semua aktifitas yang mengubah input menjadi barang/ jasa. Manajemen produksi/ operasi menangani input, transformasi, dan output yang beragam dari suatu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. Sistem produksi menyusun program untuk dilaksanakan dan melakukan pengendalian produksi mencakup perbekalan, proses pemuatan perawatan sarana produksi, pengendalian mutu. Aktivitas produksi/ operasi sering kali mempresentasikan bagian terbesar dari aset manusia dan modal suatu organisasi. Jika perusahaan dapat memproduksi dengan biaya lebih rendah dan mampu menjalankan bisnis sedangkan perusahaan yang lain tidak atau perusahaan dapat memperoleh bahan baku dengan harga yang menguntungkan, maka perusahaan tersebut mempunyai keunggulan dalam bersaing.

3. Penelitian dan Pengembangan

Kebanyakan perusahaan tidak mempunyai pilihan lain kecuali terus mengembangkan produk baru dan memperbaiki produk yang sudah ada karena kebutuhan dan selera konsumen berubah, teknologi-teknologi baru, siklus hidup produk yang memendek, serta meningkatkan persaingan domestik. Kelangkaan gagasan untuk produk baru, meningkatnya persaingan global, bertumbuhnya segmentasi pasar, kelompok kepentingan khusus yang kuat, bertambahnya peraturan pemerintah merupakan beberapa faktor penting yang membuat produk-produk baru yang berhasil semakin sulit, mahal, dan beresiko.

4. Faktor Keuangan

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Konsep finansial leverage (rasio hutang terhadap total aktiva) sangat berguna dalam menguraikan penggunaan hutang untuk meningkatkan laba yang

tersedia bagi pemegang saham. Kondisi keuangan sebuah perusahaan tidak bergantung hanya pada fungsi- fungsi keuangan, tetapi juga faktor lain yaitu (1) keputusan manajemen, pemasaran, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, serta informasi manajemen, (2) tindakan yang diambil pesaing, pemasok, distributor, kreditor, konsumen, dan pemegang saham, (3) tren ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum dan teknologi.

5. Faktor Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk atau jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran (functions of marketing) yaitu:

a. Analisis Konsumen

Dalam proses menganalisis konsumen proses yang dilakukan oleh sebuah perusahaan adalah berupa pengamatan dan evaluasi kebutuhan, hasrat, keinginan konsumen dengan cara mengadakan survei konsumen, penganalisisan informasi konsumen, dan penentuan strategi segmentasi pasar yang optimal.

b. Penjualan Produk/ Jasa

Penjualan (selling) meliputi banyak aktivitas pemasaran, seperti iklan, promosi, penjualan, hubungan, publisitas, penjualan perorangan, manajemen tenaga penjualan, hubungan konsumen, dan hubungan diler. Penerapan strategi yang berhasil umumnya bergantung pada kemampuan sebuah organisasi untuk menjual produk atau jasa tertentu.

c. Perencanaan Produk/ Jasa

Perencanaan produk/ Jasa meliputi berbagai aktivitas seperti uji pemasaran, posisi produk dan merek, pemanfaatan garansi, pengemasan, penentuan pilihan produk lama, dan penyediaan layanan konsumen. Perencanaan produk dan jasa sangat penting jika sebuah perusahaan akan melakukan pengembangan dan diversifikasi produk.

d. Penetapan Harga

Lima pemangku kepentingan (stakeholder) mempengaruhi keputusan penetapan harga (pricing) yaitu konsumen, pemerintah, pemasok, distributor dan pesaing. Pemerintah dapat menetapkan larangan terkait penentuan harga, diskriminasi harga, harga minimum, penetapan harga unit, iklan harga, dan pengendalian harga.

e. Distribusi

Distribusi (distribution) mencakup pergudangan, saluran-saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi tempat ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, kurir transportasi, penjualan grosir dan ritel. Kebanyakan produsen tidak menjual barang mereka secara langsung kepada konsumen. Beragam aktivitas pemasaran bertindak selaku perantara seperti: grosir, peritel, pialang, fasilitator, agen, dan vendor.

f. Riset Pemasaran

Riset pemasaran (marketing research) adalah pengumpulan, pencatatan, dan penganalisaan data yang sistematis mengenai berbagai persoalan yang terkait barang atau jasa. Organisasi yang mempunyai keterampilan riset pemasaran yang bagus memiliki kekuatan besar untuk menjalankan strategi generik.

g. Analisis Peluang

Tiga langkah diperlukan untuk membuat analisis biaya-manfaat (cost-benefit analysis): (1) menghitung total biaya yang terkait dengan suatu keputusan, (2) memperkirakan total manfaat dari keputusan tersebut, (3) membandingkan total biaya dan total manfaat. Analisis biaya manfaat juga dibuat ketika perusahaan sedang mengevaluasi cara-cara alternatif untuk menjadi perusahaan yang bertanggung jawab.

d. Perumusan Strategi

Perumusan strategi yang dilakukan perusahaan dapat menggunakan beberapa matriks di bawah ini:

1. Matriks IFE dan EFE

Dalam melaksanakan audit manajemen strategis internal dapat menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE matriks). Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencanaan strategi dalam mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini membantu dalam mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum (David, 2009)

2. Matriks IE

Matriks internal-eksternal merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel. Pertama divisi yang berada pada sel I, II, atau IV dapat disebut (grow and building) atau tumbuh dan berkembang. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) yang diterapkan untuk semua divisi ini. Kedua, divisi yang berada pada sel III, V, VII dapat dikelola dengan strategi (hold and maintain) atau pertahanan dan pemeliharaan. Strategi yang terbanyak diterapkan pada divisi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga, divisi yang umumnya pada sel VI, VIII, dan IX adalah panen dan divestasi (harvest and divest). Tujuan dari penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat perusahaan yang lebih detail.

3. Matriks SWOT

Matriks SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Thearts) adalah sebuah alat pencocokan yang penting. Matriks ini menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T. Analisis SWOT mempertimbangkan kombinasi faktor-faktor internal dan eksternal. Strategi S-O memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi W-O bertujuan untuk memperbaiki kelemahan

internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi S-T menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi W-T merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

4. Matriks QSPM

Rangkaian strategi dari matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) dapat diamati secara berurutan dan bersamaan. Pada matriks ini proses pengambilan keputusan harus menggunakan faktor internal dan eksternal yang relevan. QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif dalam membuat keputusan-keputusan kecil di sepanjang proses meningkatkan probabilitas yang merupakan keputusan akhir yang terbaik bagi perusahaan. Keunggulan matriks QSPM ini adalah dapat digunakan oleh organisasi berorientasi laba yang besar ataupun kecil sehingga dapat diaplikasikan pada semua jenis perusahaan dan QSPM juga dapat membantu pemilihan strategi pada perusahaan multidivisional dan telah berhasil diaplikasikan oleh sejumlah bisnis kecil.

4. Kerangka Pemikiran Operasional

Proses perumusan strategi alternatif pengembangan usaha pada Pia Apple Pie dilakukan melalui serangkaian analisis yang meliputi beberapa tahap yang diawali dengan analisis deskriptif dalam mengidentifikasi visi, misi dan tujuan perusahaan. Identifikasi ini penting untuk mengetahui target atau sasaran yang ingin dicapai perusahaan.

Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan yang mendukung strategi pengembangan bisnis. Analisis internal dilakukan dalam bidang manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/ operasi, sumber daya manusia, dan litbang. Sedangkan dari analisis eksternal dilakukan dengan menggunakan alat analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial-Budaya-Demografi, Teknologi) dan alat analisis kompetisis “Model Lima Kekuatan Porter”. Dari hasil identifikasi tersebut, kemudian akan dimasukkan ke dalam kerangka kerja perumusan strategi yang terdiri dari tiga tahap, antara lain (David, 2009) :

1. Tahap pemasukan (Input Stage) yaitu tahap meringkas informasi atau input dasar yang diperlukan dalam merumuskan strategi. Pada tahap ini dihasilkan matriks EFE dan matriks IFE. Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi beragam faktor eksternal-internal yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Tahap pencocokan (Matching Stage) yaitu tahap memfokuskan dan menghasilkan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Pada tahap ini dihasilkan matriks IE yang merupakan hasil analisis lingkungan internaleksternal yang memberikan gambaran mengenai posisi perusahaan, serta strategi yang harus dilaksanakan dalam mempertahankan posisinya. Kemudian, matriks SWOT memberikan serangkaian kombinasi strategi yang dapat dilakukan perusahaan berdasarkan identifikasi terhadap peluang-ancaman dan kelemahankekuatan.
3. Tahap Keputusan (Decision Stage) yaitu tahap pengambilan keputusan yang dipilih menjadi strategi pada perusahaan. QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) merupakan strategi yang direkomendasikan menjadi strategi yang dapat menjadi pedoman pada Pia Apple Pie.

BAB III

KESIMPULAN

Dengan penerapan strategi yang baik dalam perencanaan, pengorganisasian serta pengendalian akan membantu sebuah organisasi mencapai hasil yang bernilai sesuai dengan perencanaan yang telah direncanakan sebelumnya. Penggunaan manajemen strategi membantu memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

<http://kuliah.dinus.ac.id/edi-nur/mbbi/bab2.html> tanggal akses 5 september 2013.

<http://manajemenstrategis.wordpress.com/manajemen-strategis/tanggal> tanggal akses 5 september 2013.

IPB(Institut Pertanian Bogor), Konsep Manajemen

Strategi <http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/53151/BAB%20III%20Kerangka%20Pemikiran.pdf> tanggal akses 5 september 2013.

Universitas Pendidikan Indonesia, Konsep Dasar Manajemen Strategi

http://digilib.upi.edu/administrator/fulltext/d_adpend_999888_qamari_anwar_chapter2.pdf tanggal akses 5 september.

Anggun Freeze, 31 oktober 2012, konsep-konsep dasar manajemen strategi

<http://anggunfreeze.blogspot.com/2012/10/konsep-konsep-dasar-manajemen-strategik.html> tanggal akses 5 september 2013.

Booknme, 16 februari 2012, Manajemen Strategi,

<http://sitossi.wordpress.com/2012/02/16/manajemen-strategik/> tanggal akses 6 september 2013