



No. ISBN : 978-623-6896-55-6

Manajemen Stategi

Evolusi Pendekatan dan Metodologi Penelitian

*M. Irhas Effendi
Titik Kusmantini*

ISBN 978-623-6896-55-6



9 786236 896556

Daftar Isi

BAB I	4
Pengertian Dan Perkembangan Manajemen Strategi	4
A. Pendahuluan.....	4
B. Pengertian Strategi.....	6
C. Konsep Perencanaan : Budget/Control ke Manajemen Strategi.....	7
D. Manfaat Manajemen Strategi	12
BAB II	13
Komponen Dan Proses Manajemen Strategi	13
BAB III	20
Visi, Misi, Tujuan Dan Sasaran	20
A. Visi dan Misi (<i>Vision and Mission</i>).....	20
B. Tujuan dan Sasaran.....	22
BAB IV	24
Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	24
A. Analisis Faktor Lingkungan Eksternal.....	24
B. Analisis Faktor Internal	26
BAB V	30
Pengembangan Strategi Alternatif dan Pemilihan Strategi	30
BAB VI	36
Formalitas Perencanaan Strategi	36
A. <i>Formal Strategic Planning</i>	37
B. Hubungan Formalitas Perencanaan Strategis dan Kinerja.....	38
C. Peran Variabel Kontekstual Organisasi pada hubungan Formalitas Perencanaan Strategi dan Kinerja.....	40
D. Lingkungan Bisnis.	41
E. Struktur Organisasi	42
F. Ukuran perusahaan	43
G. Budaya Organisasi	44
H. Configuration Approach	45
I. The Resource-Based View dalam Manajemen Strategi	46
BAB VII	47

Perkembangan Metodologi Riset Strategi	47
A. Periode Awal.....	47
B. Metodologi Menengah awal.....	49
C. Metodologi Menengah.....	52
D. Metodologi Baru.....	54
BAB VIII.....	58
Beberapa Bukti Empiris Faktor Kontigensi dan Formalitas Perencanaan Strategi di UKM	58
A. Lingkungan Bisnis	58
B. Struktur Organisasi	58
C. Budaya Organisasi.....	59
D. Perencanaan Strategi.....	60
E. Dimensi FLP (Fleksibilitas Perencanaan Strategi)	61
F. <i>Clustering</i> Formalitas Perencanaan Strategi	62
Daftar Pustaka.....	73

BAB I

Pengertian Dan Perkembangan Manajemen Strategi

A. Pendahuluan

Dalam teori dan praktek, konsep strategi sebagai alat mengelola sumber daya organisasi baik laba maupun non-laba untuk mencapai tujuan merupakan fenomena yang relatif muda. Sejalan dengan perkembangan organisasi, kemajuan teknologi, meningkatnya persaingan, serta berbagai kondisi lingkungan lainnya berbagai organisasi menjadi semakin kompleks dan pengelolaan sumber dayanya menjadi semakin rumit. Kompleksitas ini menyebabkan makin pentingnya formulasi strategi agar organisasi dapat terus berkembang dengan sehat.

Dalam kurun waktu beberapa dekade belakangan ini telah muncul perkembangan konsep strategi sebagai respon terhadap kebutuhan para praktisi bisnis untuk memperbaiki cara mereka dalam menggunakan sumber daya dan kemampuan badan usaha di tengah berbagai kondisi lingkungan yang terus berubah. Peter Drucker mungkin merupakan orang pertama yang memulai evolusi konsep strategi sehingga konsep strategi berkembang ketingkat yang kompleks seperti yang kita kenal sekarang ini. Peter Drucker beranggapan bahwa strategi suatu organisasi adalah jawaban dari pertanyaan: **“Apakah bisnis kita? Dan apakah yang seharusnya menjadi bisnis kita ?”** Konsep Drucker jelas jauh dari memadai, walaupun demikian konsep tersebut menandakan dimulainya proses evolusi konsep strategi.

Pada tahun 1900-an pada saat lingkungan bisnis masih relatif statis muncul konsep strategi sebagai satu perencanaan (terutama dalam keuangan) dikenal istilah Budget/Control, yang merupakan rencana jangka pendek (satu tahun). Karena rencana jangka pendek ini dianggap tidak memadai, dan adanya kecenderungan masa lalu kadangkala tidak sama dengan yang datang, muncullah konsep baru yang dikenal dengan perencanaan jangka panjang (long-range

planning) pada tahun 1950-an. Konsep long-range planning yang lebih bertumpu pada kecenderungan masa lalu untuk membuat perencanaan jangka panjang akhirnya juga dianggap tidak memadai, maka muncullah Strategic Planning (perencanaan strategis) pada tahun 1960-an. Perencanaan strategis yang lebih melihat pada apa yang harus dilakukan, juga dianggap kurang memadai karena kurangnya perhatian terhadap bagaimana melakukannya (implementasi) maka pada pertengahan tahun 1970-an muncullah **Strategic Management** (Manajemen strategik) yang tidak hanya membahas masalah formulasi strategi, namun juga implementasi dan evaluasi.

Dalam pandangan Ansoff (1990) tahap pertama dari evolusi manajemen strategik dimulai akhir tahun 1950-an, ketika perusahaan menemukan dan menggunakan pendekatan yang sistematis untuk memutuskan di mana dan bagaimana akan melakukan bisnis di masa yang akan datang. Bagian dari analisis dari pendekatan ini disebut formulasi strategi (*strategy formulation*), dan proses yang dilakukan para manager secara bersama untuk menformulasikan strategi disebut *strategic planning*. Tahap kedua dari evolusi manajemen strategi terjadi pada tahun 1970-an, ketika ditemukan bahwa konfigurasi internal (*capability*) dari perusahaan ditransformasikan kapan saja perusahaan menggunakan perubahan diskontinuitas dalam strateginya. Proses untuk menentukan kapabilitas yang dibutuhkan untuk mendukung strategi baru dinamakan *capability planning*.

Dalam perkembangannya, konsep strategi terus mengalami perubahan dan kritikan. Konsep strategi yang membuat kesesuaian (*fit*) antara kondisi internal organisasi dan lingkungan luarnya dianggap tidak cukup. Kritik dan perbaikan konsep strategi terus berlanjut sesuai dengan tuntutan perubahan. Beberapa pencetus strategi yang relatif populer adalah **Michael E. Porter** (1980-an) dengan strategi generiknya, yang bertumpu pada pasar (*market base*). Kemudian dengan kritik terhadap Porter, **G. Hamel dan CK. Prahalad** (awal 1990-an) mengemukakan strategi yang bertumpu pada **Resources based** dengan **Core Competence**. Kemudian dengan landasan adanya lingkungan persaingan yang semakin dinamis **Ricard A. D'Aveni** (pertengahan 1990-an) mengemukakan

strategi bersaing dalam *Hypercompetition*. Situasi dengan tingkat persaingan yang dinamis ditambah dengan kompleksitas yang tinggi telah mendorong **Bala Chakravarthy** (1997) untuk mengemukakan konsep strategi untuk menghadapi situasi turbulensi atau *Coping With Turbulence*. Terdapat beberapa perbedaan antar konsep tersebut pada berbagai hal yang mendasari proses perumusan strategi, seperti : konteks lingkungan industri (*Industry Context*), konsep dasar dari strategi itu sendiri (*Concept of Strategy*), pendorong utama strategi (*Primary Driver of Strategy*), dan basis keunggulan bersaing (*Basis of Competitive Advantage*).

B. Pengertian Strategi

Strategi merupakan kata yang berasal dari bahasa Yunani *Strategia* atau *Strategos* yang berarti jenderal (Steiner dan Minner, 1982). Strategi juga memiliki konotasi pengertian sebagai suatu seni (*art*) dan ilmu (*science*) tentang pengendalian militer (Rue and Holland, 1986).

Dalam teori dan praktek manajemen, pengembangan konsep strategi sebagai alat untuk mengelola organisasi, baik laba maupun non-laba, adalah fenomena yang relatif muda. Perkembangan konsep strategi mungkin dimulai oleh Peter Drucker (1954) yang beranggapan bahwa strategi suatu organisasi adalah jawaban terhadap pertanyaan “**Apakah bisnis kita ? Dan apakah yang seharusnya menjadi bisnis kita ?**” Setelah Drucker ini berbagai definisi strategi muncul antara lain :

- **Chandler** (1962) yang mendefinisikan strategi sebagai *the determination of the basic longterm goals and objectives of enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goal.*
- Kemudian **Andrews** (1965, 1971) yang menggabungkan konsep Drucker dan Chandler :*Strategy is the pattern objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way*

as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be

- **Ansoff** (1965, 1982) melihat strategi sebagai suatu *common thread* antara kegiatan organisasi dan pasar produk yang mendefinisikan hakekat bisnis dimana organisasi kini berada dan akan berada pada masa depan. Ansoff juga mendefinisikan strategi sebagai suatu ketentuan untuk dasar penyusunan keputusan dan penetapan garis pedoman umum.
- **Hofer dan Schendel** (1978) mendefinisikan strategi sebagai*fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives.*
- Berdasarkan hasil survey-nya, **Rue dan Holland** (1982) menyimpulkan bahwa pengertian dari strategi adalah suatu penentuan dan evaluasi berbagai alternatif cara untuk pencapaian misi atau tujuan, termasuk pemilihan alternatif-alternatifnya.
- **Glueck dan Jauch** (1984) mendefinisikan strategi sebagai suatu kesatuan rencana yang terpadu dan menyeluruh dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Pengertian ini memberi arti bahwa esensi strategi adalah penyesuaian organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

C. Konsep Perencanaan : dari Budget/Control ke Manajemen Strategi

Sejalan dengan perkembangan lingkungan bisnis, konsep strategi (sebagai suatu perencanaan) juga terus mengalami perkembangan sebagai upaya menyesuaikan perkembangan sebagai upaya menyesuaikan dengan perubahan lingkungan tersebut. Dengan menggunakan tolak ukur waktu dan perkembangan di negara maju Aaker (1988) mengelompokkan dalam empat model perencanaan sebagai berikut : (1) Anggaran dan pengawasan (*Budget and Control*), (2) perencanaan jangka panjang (*long-range planning*), (3) perencanaan strategic (*Strategic planning*), dan (4) Manajemen Strategik (*Strategic management*).

1. Budgeting and Control

Model perencanaan ini merupakan model perencanaan yang dikenal pertama kali oleh para eksekutif. Lahir pada tahun 1900-an, saat lingkungan bisnis masih cenderung memiliki tingkat stabilitas yang tinggi. Perencanaan ini pada dasarnya mencoba melakukan estimasi penghasilan dan biaya untuk masa satu tahun yang akan datang. Oleh karenanya, model ini sebenarnya belum bisa disebut perencanaan strategis, karena masih berdimensi waktu pendek.

2. Long-range Planning

Muncul pada tahun 1950-an, dilihat dari konsep, teknik dan alat analisis yang digunakan tidak berbeda jauh dari model pertama. Perbedaannya pada model kedua ini adalah pada jangka waktunya lebih panjang, biasanya mencakup lima tahunan. Fokusnya adalah mengantisipasi adanya pertumbuhan dan mengelola kompleksitas. Asumsi dasarnya adalah kecenderungan dimasa lalu akan kontinyu di masa depan. Secara teknis, proses perencanaannya melibatkan ramalan penjualan untuk beberapa tahun ke depan, kemudian menterjemahkan hasil ramalan tersebut ke dalam bidang produksi, sumber daya manusia, keuangan dan sebagainya. Yang khas dari model ini adalah munculnya konsep penganggaran modal (*capital budgeting*).

3. Strategic Planning

Model ini muncul pada tahun 1960-an. Model ini jauh berbeda dengan dua model sebelumnya. Di sini muncul berbagai konsep dan teknik analisis baru. Ini terjadi karena lingkungan bisnis yang mengitarinya telah banyak berubah, terutama pada pertengahan dasawarsa enam puluhan. Asumsi dasarnya adalah bahwa ekstrapolasi waktu sebelumnya tidak cukup, tekanan manajemen pada perubahan arah strategi dan kapabilitas (*changing strategic thrust and capabilities*). Pada saat ini perhatian manajemen mulai berubah, dari produksi ke pemasaran terutama pemenuhan kepuasan konsumen. Pada masa ini juga (sekitar tahun 1970-an) mulai lahir konsep segmentasi bisnis. Dalam analisis perencanaan

bisnis mulai dikenal pendekatan portofolio. Untuk menyusun perencanaan perusahaan harus didasarkan pada kemandirian unit usaha strategis (*Strategic business unit/SBU*). Berbagai alat analisis mulai muncul, seperti **Matriks Boston Consulting Group (BCG), McKinsey, dan Artur D. Little** yang digunakan untuk mengetahui posisi pasar perusahaan dengan menggabungkan analisis lingkungan bisnis dan profil perusahaan. Pada saat yang sama, berbagai strategi bisnis pokok (*grand strategy*) mulai diintrodusir yang memberikan arah apa yang perlu dikerjakan perusahaan seiring dengan posisi pasar yang dimiliki.

Pada perkembangannya perhatian yang terlalu besar pada kemandirian unit bisnis, memunculkan adanya kekhawatiran terhadap munculnya perencanaan yang kurang komprehensif. Hal ini bisa mengakibatkan tidak sinkronnya antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan unit usaha tertentu. Untuk ini perencanaan harus disusun dua arah *top down* dan *bottom up*. Kekhawatiran lain yang muncul adalah kemungkinan adanya perhatian yang terlalu besar pada aspek rasional dan analitis yang melekat pada perencanaan. Aspek seni dan kepemimpinan serta kewirausahaan mulai tertinggal. Perhatian yang terlalu besar pada pentingnya fungsi perencanaan, khususnya jangka panjang dan global, juga tidak memberikan jaminan adanya mobilisasi sumber daya dan dana perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pengawasan: struktur organisasi, sistem kompensasi, informasi, komunikasi, motivasi dan sebagainya.

4. Strategic Management

Adanya berbagai kekhawatiran di atas telah mendorong konsep baru yang disebut dengan manajemen strategik (*Strategic management*). Konsep ini juga dimotivasi oleh asumsi proses perencanaan sebelumnya tidak cukup untuk menghadapi perubahan yang cepat yang dapat terjadi pada lingkungan yang dihadapinya. Pola berfikir strategis digabung dengan proses manajemen. Segala

sesuatu yang bersifat strategis tak hanya berhenti pada perencanaan, apalagi hanya bersifat global. Strategi operasi juga diperlukan. Mobilisasi dana dan daya yang diperlukan untuk menggerakkan roda perusahaan baru akan terjadi jika perencanaan akan diikuti oleh eksekusi dan pengendalian yang konsisten. Jadi manajemen strategi pada dasarnya adalah perkembangan dari model sebelumnya, khususnya model ketiga. Konsep, teknik dan alat analisis tetap digunakan hampir tanpa ada pengurangan yang berarti hanya ada beberapa penambahan dengan lebih mengintegrasikan dengan keseluruhan fungsi pokok manajemen, termasuk unsur seni manajerial. Dengan demikian dalam manajemen strategi tidak hanya berhenti pada perumusan atau formulasi strategi, namun juga pada implementasi dan evaluasi (**Flavel dan Williams, 1996**).

Secara ringkas perbedaan tekanan manajemen, asumsi, serta periode munculnya model-model perencanaan di atas dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 1.1 Evolusi Perencanaan Strategi

	Budgeting/ Control	Long-Range Planning	Strategic Planning	Strategic Management
Management emphasis	Control deviations and manage complexity	Anticipate growth and manage complexity	Change strategic thrust and capability	Cope with strategic surprises and fast-developing threats/opportunities
Assumptions	The past repeats	Past trends will continue	New trends and discontinuities are predictable	Planning cycles inadequate to deal with rapid changes
The process The period associated with system	← From 1900s	Periodic From 1950s	From 1960s	→ Real time From mid-1970s

Sumber : 1. Porter : Competitive Strategy and Competitive Advantage
 2. Hamel dan Prahalad : The Core Competence of Corporation
 3. Hypercompetition; Managing the Dynamic of Strategic Manuevering
 4. Chakravarthy : A New Strategy Framework for Coping with Turbulence

Sumber : Aaker (199 : 10)

Definisi perencanaan strategis maupun manajemen strategik telah banyak dikemukakan oleh para penulis, antara lain :

- **Jauch dan Glueck** (1991) menjelaskan bahwa manajemen strategis (*Strategic management*) merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategis.
- **Steiner** (1979) menjelaskan perencanaan strategis dari berbagai aspek pengertian: penentuan kegiatan pada waktu yang akan datang, suatu proses, falsafah, dan struktur. Dilihat dari aspek penentuan kegiatan yang akan datang, perencanaan strategis diartikan sebagai suatu proses identifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), disamping diupayakan berbagai data untuk dasar keputusan yang lebih baik guna memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Dari aspek proses, perencanaan strategis diartikan sebagai proses yang dimulai dari penentuan tujuan dasar, perumusan strategi dan kebijakan guna mencapai tujuan tersebut, serta penyusunan rencana terinci, sehingga strategi dapat dilaksanakan. Dari segi falsafah, perencanaan strategis dianggap suatu itikad mengenai perlunya memikirkan kegiatan-kegiatan pada waktu yang akan datang. Sedangkan dari segi struktur, perencanaan strategis merupakan sistem yang terdiri dari hubungan antara perencanaan strategis, program kerja jangka menengah, pendek dan anggaran.
- Secara sederhana **Dess dan Miller** (1993) mengartikan manajemen strategik sebagai suatu proses yang mengkombinasikan tiga aktivitas utama yang saling terkait, yakni : *strategic analysis, strategy formulation, dan strategy implementation*.

Sejalan dengan perubahan kondisi lingkungan industri, konsep strategi terus berkembang. **D'Aveni** (1994) menjelaskan bahwa konsep strategik seperti *strategic fit, sustainable advantage, barrier to entry, long-range planning*, dan *SWOT analysis* akan berguguran bila dinamika persaingan dimasukkan dalam

pertimbangan. Sedang **Chakravarthy** (1997) menjelaskan tentang pendekatan strategi, yang harus dilihat dari berbagai aspek, yakni *industry contexts, concept of strategy, primary driver of strategy, basis of competitive advantage*.

D. Manfaat Manajemen Strategi

Apapun konsep strategi yang digunakan, nampaknya ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari manajemen strategi. Manfaat tersebut antara lain :

- Pengambilan keputusan menjadi lebih efektif.
- Orang yang ada dalam organisasi memahami di mana bisnis akan dibawa dan dimana mereka dapat menyesuaikan rencana dengan tujuan yang akan dicapai.
- Sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut dengan pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.
- Memperbaiki tujuan, sasaran, dan strategi.
- Mengurangi resistensi perubahan melalui implementasi yang pantas.