

MANAJEMEN STRATEGIK (SUATU PENDEKATAN INTEGRATIF)

Oleh:
Purwanto
purwanto@uny.ac.id

Abstrak

Manajemen strategik telah banyak mengalami perkembangan yang cukup pesat sejak tahun enam puluhan. Manfaat manajemen strategik pada level manapun dapat dipakai sebagai langkah untuk menganalisis peluang-peluang yang diperlukan sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial guna meminimumkan ketidakpastian dan kompleksitas bisnis.

Menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas bisnis maka manajemen dituntut memiliki pengetahuan manajemen strategik dalam rangka menetapkan kebijaksanaan bisnisnya atau kebijakan niaganya. Karena manajemen strategik merupakan suatu proses pengambilan keputusan yang berkesinambungan dan dikaitkan dengan kemampuan internal dan peluang serta tantangan eksternalnya agar tujuan organisasi dapat dicapai.

Dalam praktik (implementasinya) kebijakan niaga merupakan pedoman para manajemen diberbagai level tentang bagaimana tindakan harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tindakan yang dilakukan bukan sembarang tindakan melainkan berupa perumusan-perumusan dan implementasi dari keputusan-keputusan strategik yang menjadi inspirasi manajemen. Keputusan strategik terdiri dari keputusan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya perusahaan secara terintegrasi terhindar dari kebocoran-kebocoran yang menyebabkan terjadinya in-efisiensi.

Pendahuluan

Konsep Manajemen Strategik (*Strategic Management*) telah mengalami perkembangan yang cukup pesat sejak diperkenalkan pada dasawarsa enam puluhan oleh *Ford*

Foundation and Carnegie Meton Corporation dengan judul *Business Policcy*. Saat itu *Business Policy* merupakan materi kurikulum untuk sekolah-sekolah bisnis dan pembaha-

sannya menekankan pada fungsi-fungsi bisnis (*business function*) dan fungsi-fungsi manajerial atau kemampuan pengelolaan bisnis (*managerial function*). Oleh karena itu materi Manajemen Strategik ini dianggap sebagai *Capstone Course* dengan harapan dapat mengintegrasikan terhadap semua pengalaman yang diperoleh sebelumnya. (John A Pearce II 1998) Sejalan dengan itu dikalangan praktispun menyadari akan manfaat dari konsep-konsep Manajemen Strategik. Mengapa demikian? Setidaknya ada dua alasan, pertama didukung adanya kemajuan arus informasi dan teknologi yang menyebabkan perusahaan mempunyai peluang luas untuk mengembangkan usahanya/multi bisnis (secara otomatis perusahaan mempunyai banyak unit-unit bisnis baru, multi produk, multi market, baik dalam skala nasional maupun internasional). Kedua, karena konsep manajemen strategik memiliki teknik langkah-langkah untuk menganalisis segala sesuatu yang diperlukan sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial, ada kesan bahwa manajemen strategik mampu mengurangi ketidakpastian dan kompleksitas bisnis. (Suwarsono Muhammad. 2000 : 3)

Konsep manajemen strategik ini sejak tahun 1960-an sampai dengan tahun 1970-an sebenarnya telah beberapa kali mengalami formulasi yang secara terus menerus

dikembangkan oleh ilmuwan lain seperti Philip Selznick, E.P. Learned & Christensen, dan Igor Ansoff, bahkan mereka disebut sebagai tokoh Manajemen Strategik. Hanya saja pada dekade tahun itu istilah populemya disebut "*Business Policy*" (William Glueck at.all). Kemudian pada dekade 80-an istilah *Business Strategic* ini berangsur-angsur berubah menjadi *Strategic Management* (John A Pearce II).

Perubahan yang sangat cepat ini cukup beralasan karena secara substansial materi yang dibahas banyak memberikan solusi optimun bagi manajemen pada permasalahan-permasalahan internal perusahaan. Maka tidak mengherankan kalau bidang manajemen strategik ini menjadi pusat perhatian para pakar manajemen. Dan akhirnya konsep manajemen strategik pernah mengalami masa kritis dalam memasuki dekade tahun 90-an. Kondisi kritis ini didorong oleh hadirnya para pakar manajemen yang melakukan penetrasi dan spesialisasi subsantif dengan ditandai terbitnya banyak buku bernafaskan strategi seperti buku *Competitive Strategy* (1985), Buku *Competitive Advantage of Nations* (1990), dan Buku *Value Chaned Strategy*. Secara psikologis konsep yang disajikan dari buku-buku pendatang baru ini memporak porandakan konsep Manajemen Strategik (John A Pearce II). Disadari atau tidak bahwa *liffe cycle* apapun termasuk ilmu pe-

ngetahuan, perkembangan ke arah tingkat kedewasaan (kesempurnaan) banyak dipengaruhi oleh berbagai disiplin ilmu-ilmu yang lain, seperti Ilmu Ekonomi, Ilmu Hukum, Ilmu-Ilmu Eksakta, Antropoligi, Humaniura, dan lain-lain. Pengaruh antar disiplin ilmu yang melingkupi perkembangan Manajemen Strategik ini justru menjadikan konsep Manajemen Strategis semakin mapan. Hal ini terbukti bahwa "Manajemen Strategik, merupakan sebuah ilmu yang pada akhir abad 20 menjadi sangat populer. Bahkan pada awal abad 21 atau Abad Millenium ke-3 ini ilmu Manajemen Strategis tersebut dianggap serta diyakini merupakan kunci sukses bagi para manajer dalam melaksanakan bisnisnya" (Indriyo Gitosudarmo, 2001)

Jikalau kita menengok kembali pada alinea pertama pada tulisan ini dapat dijelaskan lagi bahwa para manajemen pendidikan/pengelola pendidikan tidak pernah melupakan dan selalu memperhatikan serta memasukkan Ilmu Manajemen Strategik ke dalam kurikulumnya, walaupun secara hakiki Ilmu Manajemen Strategik ini pada awalnya (dekade 60-an) dikenal dengan nama "Kebijakan bisnis/*Business Policy*"

Maka dalam pembahasan selanjutnya tulisan ini selalu berdasarkan pada alur/benang merah/isi/intisari dari masalah-masalah business policy yang kurang lebih mengupas masalah bagaimana kita/

manajer harus mengambil kebijakan (*policy*) agar bisnis yang dihadapi memperoleh keberhasilan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Bisnis yang dijalankan diupayakan agar dapat dikelola dengan baik dan benar, tidak keliru ataupun tidak salah arah serta dapat ditata secara bijaksana.

Indriyo Gitosudarmo mengatakan, "manajemen atau pengelolaan bisnis yang benar dan bijaksana tersebut lalu disebut Manajemen Strategik. Dengan kata lain dapat diungkapkan bahwa kebijakan bisnis kita harus merupakan kebijakan yang strategis dan strategi bisnis kita dapat selalu berada dalam jalur yang benar, tidak keliru dan tidak salah langkah. (2001:2)"

Implementasi Strategis

Pada umumnya kebutuhan manusia diklasifikasikan menjadi tiga jenis, pertama kebutuhan primer/kebutuhan pokok, yaitu kebutuhan manusia yang keberadaannya harus dipenuhi seperti kebutuhan akan minum, kebutuhan makan, pakaian, dan papan. Kebutuhan ini sifatnya sangat hakiki/mutlak adanya. Setelah dirasa kebutuhan primer ini terpenuhi maka manusia yang mempunyai sifat unik dan keinginannya semakin bertambah maka timbulah kebutuhan kedua yaitu kebutuhan sekunder berupa pemenuhan perlengkapan sehari-hari seperti alat-alat rumah tangga, alat transportasi

kerja berupa sepeda, motor, mobil, alat-alat komunikasi seperti radio, TV, telepon, dan sebagainya. Didorong oleh sifat manusia yang dinamis, kebutuhan sekunder sudah terpenuhi timbulah kebutuhan ketiga yaitu kebutuhan yang bersifat kemewahan (kebutuhan tersier) seperti perhiasan, mobil mewah, tempat peristirahatan/villa, rekreasi dan sebagainya.

Sifat manusia yang unik dan dinamis ini, mereka menilai bahwa keinginan mereka tidak mengenal henti. Artinya bahwa jika keinginan mereka telah terpenuhi mereka ingin yang lainnya lagi. Keinginan yang telah terpenuhi tersebut sudah tidak menjadi motivasi perilakunya lagi, dan hanya terhadap keinginan lain yang belum terpenuhi sajalah yang menjadi mereka termotivasi untuk mencapainya. Oleh karena itu hampir tidak ada batasnya asalkan mereka memiliki alat tukar yang berharga untuk ditukarkan dengan apa yang menjadi keinginannya tersebut. Dilihat dari kaca mata bisnis keinginan manusia tersebut dapat dirumuskan dengan istilah "kebutuhan". Kebutuhan ini dapat dijadikan obyek atau kegiatan bisnis bagi pelaku-pelaku bisnis/wirausaha.

Permasalahan baru, sekarang ada pada pihak pelaku bisnis, yaitu apakah mereka dapat memenuhi kebutuhan pelanggan? Dan apakah produk mereka dapat memberi kepuasan kepada para pelanggan? Ja-

wabannya bisa "YA" atau "TIDAK", ingat bahwa manusia itu unik, dinamis, dan kompleks. Sehubungan dengan permasalahan tersebut, maka pelaku-pelaku bisnis harus mampu merumuskan kebijakan bisnisnya atau kebijakan niaganya agar dapat mempersempit gap atau jurang antara mereka dengan konsumen.

Kebijakan niaga (*Business Policy*) yang dirancang oleh manajemen kadang kala tidak mampu menjawab fenomena di lapangan (pasar). Kebijakan niaga sifatnya lokal, tidak bersifat universal. Artinya berhasil dan tidaknya praktik kebijakan niaga sangat tergantung pada lingkungan yang mengitari dimana kebijakan niaga itu diimplementasikan. Dengan kata lain keberhasilan praktik kebijakan niaga pada daerah tertentu tidak dapat dijamin sukses jika dipraktikkan/dilaksanakan di daerah lain yang struktur lingkungannya berbeda. Oleh sebab itu manajemen dalam melaksanakan fungsi manajemennya untuk merancang/ merumuskan/merencanakan kebijakan niaganya diperlukan sosok/pribadi pemimpin yang mempunyai kemampuan berfikir futuristik, mampu memahami lingkungan dimana usahanya itu beroperasi, dan akan dipasarkan kemana produk usahanya. Hal ini senada dengan pendapat John A Pearce II yang mengatakan bahwa "kebijakan niaga (dalam hal ini yang dimaksud adalah Manajemen Strategik) merupakan suatu

proses pengambilan keputusan yang berkesinambungan dimana dikaitkan dengan kemampuan intern suatu organisasi dengan peluang-peluang dan tantangan yang dihadapi di lingkungannya agar maksud dan tujuan organisasi dapat dicapai". (1998 : 2) Dari definisi itu dapat dijelaskan, jika ditelusuri secara lebih cermat tidak terdapat cara yang dapat diterima secara universal untuk mempraktikkan kebijakan-kebijakan niaga. Sebab setiap organisasi/badan usaha adalah unik dan proses kebijakan niaganya harus cocok dengan keunikannya, akibatnya tidak pernah sama sistem-sistem kebijakan niaga dari badan usaha yang satu dengan badan usaha yang lain walaupun badan usaha itu sejenis. Namun demikian masih dijumpai prinsip-prinsip dasar dan praktik-praktik kebijakan niaga yang membentuk suatu benang merah diantara berbagai sistem kebijakan niaga, terutama yang berhasil.

Dalam praktik kebijakan niaga terdiri dari keputusan-keputusan yang menjadi pedoman para manajemen di berbagai level/tingkat tentang bagaimana suatu tindakan harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Tindakan-tindakan yang digariskan bukan sembarang tindakan, melainkan berupa perumusan-perumusan dan implementasi dari keputusan-keputusan strategik yang menjadi inspirasi/wahana untuk mencapai tujuan. Keputusan stra-

tegik mencakup keputusan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya-sumberdaya baik Sumber Daya Manusia maupun sumber daya materiil termasuk dana perusahaan dapat dialokasikan dengan benar dan tepat tidak ada kebocoran-kebocoran yang menyebabkan terjadinya in-efisiensi. Untuk mencapai kondisi seperti itu pelaksanaan fungsi manajemen yang terkait dengan masalah produk dan pasar menjadi tanggung jawab bersama secara integral, komprehensif dalam menghadapi pesaing dan tetap konsisten terhadap berbagai kepentingan (*stakeholders*) yakni; pemerintah, pemilik, manajer, karyawan, pemasok, serikat pekerja, pelanggan, masyarakat dan lain-lain.

Di dalam praktik manajemen ,manajemen strategi menjadi perhatian utama para manajer puncak dalam menjalankan fungsi manajerialnya untuk merumuskan misi perusahaan (*company mission*), merumuskan kebijakan-kebijakan perusahaan, merumuskan taktik-taktik perusahaan, merumuskan pedoman-pedoman bertindak atau jalur-jalur berfikir kreatif dan inovatif, dan merumuskan metoda-metoda/cara-cara mengimplementasikan semuanya itu ke dalam sistem perusahaan. Secara lebih fokus wujud kegiatan manajemen strategik atau dalam kepustakaan sering disebut kebijakan niaga berisi tentang rencana-

rencana perusahaan (*Company Planning*) dan implementasi-implementasinya di lapangan, model evaluasi (*Evaluation Model*), dan alur-alur perbaikan (*Remedials*) dengan orientasi masa depan untuk mengukur kompetensi internal perusahaan dengan lingkungan kompetitif dan optimasi kinerja organisasi, apakah sudah sesuai dengan yang digariskan atau belum.

Berbicara masalah lingkungan perusahaan yang senantiasa selalu berubah sering kali membutuhkan keputusan-keputusan strategi yang amat kompleks dan menyita tenaga serta pikiran manajemen puncak untuk melakukan justifikasi-justifikasi secara cepat dan akurat. Namun jika-kalau manajemen dalam menjalankan roda perusahaan tidak memiliki perspektif strategik berarti mereka tidak fokus, dalam arti manajemen terlampaui menitikberatkan pada efisiensi internal atau sekedar melakukan taktik sebagai kunci dari efektifitas perusahaan dalam menanggulangi krisis yang telah terjadi. Konsekuensi logis bagi manajemen jika mereka tidak memiliki perspektif strategik dalam kebijakan niaganya maka mereka akan sensitif terhadap risiko-risiko keterbatasan fungsional sebagai berikut:

1. Keterbatasan terhadap *long-term objectives*
2. Perencanaan dilaksanakan dengan asumsi bahwa lingkungan eksternal dianggap stabil. Ke-

nyataannya banyak perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang dinamik dimana perubahan dan ancaman-ancaman merupakan fenomena umum.

3. Orientasi badan usaha kerap kali ditekankan pada analisis sumber daya dan dana badan usaha serta kemudian memutuskan bagaimana cara memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya itu secara efisien untuk menghasilkan prestasi yang dapat diterima oleh semua pihak. (John A Pearce II. : 1998)

Untuk menghadapi hambatan-hambatan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan/kinerja perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang maka para manajer hendaknya mempergunakan kebijakan niaga dengan perspektif strategik. Jalan pikiran yang futuristik lebih akurat dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di luar perusahaan dan dapat meningkatkan kesiapan badan usaha/perusahaan untuk bereaksi terhadap tuntutan-tuntutan internal dan eksternal.

A. Hambatan-Hambatan Dalam Merumuskan Kebijakan Niaga

Para manajer sebagai pelaku utama suatu badan usaha dituntut memiliki kompetensi komprehensif dalam menjalankan roda perusahaan. Namun kompleksitas negatif perusahaan, tingkat probabilitasnya lebih tinggi dari pada sisi positifnya,

dan mereka sebagai manusia biasa yang memiliki banyak keterbatasan baik tenaga, pikiran, waktu, kesehatan, pengetahuan dan sebagainya maka tuntutan *owner* agar mereka *ready* dalam segala kegiatan tampaknya merupakan masalah tersendiri yang sangat rumit untuk dapat dipecahkan. Beberapa hambatan yang dihadapi manajer dalam merumuskan kebijakan niaga adalah:

1. Dibutuhkan banyak waktu, tenaga, dan pikiran terutama dalam usaha melembagakan proses kebijakan niaga terutama pada saat permulaan.
2. Rencana-rencana strategik yang sudah disusun dan dituangkan dalam aturan-aturan perusahaan implementasinya menjadi kaku jika terjadi perubahan situasi pada tingkat operasional.
3. Kesalahan-kesalahan prakiraan akibat perubahan situasi lingkungan yang abnormal frekuensi terjadinya cukup besar, akibatnya kebijakan niaga yang telah tersusun dengan biaya mahal menjadi sia-sia.
4. Ketidak siapan pada tingkat operasional (bawahan) yang berakibat pelaksanaan di lapangan tidak sesuai dengan kebijakan niaga, kondisi ini mengecewakan manajer puncak penyusun kebijakan niaga.

5. Sering terjadi perbedaan persepsi dalam menterjemahkan butir-butir kebijakan niaga antara manajer puncak dan manajer operasional.
6. Perbedaan persepsi akan menyebabkan kesalahan produk, hal ini berakibat fatal bagi perusahaan karena kurang lebih 80% investasi berbentuk bahan baku.

B. Komponen-Komponen Manajemen Strategik

Seperti telah diuraikan pada Sub A di atas bahwa istilah Manajemen Strategik populer sejak abad 20 sampai dengan abad 21 (millenium) sekarang ini. Semula pada dekade 60-an diperkenalkan dengan istilah *Business Policy*, tetapi berangsur-angsur sampai saat ini yang populer adalah Manajemen Strategik. Sejak diperkenalkan pada dasa warsa enam puluhan tersebut manajemen strategik mendapatkan perhatian khusus di kalangan pelaku bisnis. Sebab konsep dan analisisnya yang ditawarkan dapat dipergunakan sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial. Konsep dan analisis manajemen strategik tersebut mampu mengeliminir/mengurangi ketidakpastian dan kompleksitas bisnis. Namun pertumbuhan menuju puncak kedewasaan manajemen strategik tidak berjalan mulus, mereka mengalami masa kritis pada dasawarsa tujuh puluhan

hal ini disebabkan oleh munculnya teori-teori strategik yang lebih fokus misalnya teori-teori M.E. Porter yang membahas tentang strategi persaingan, keunggulan bersaing dan sebagainya. Manajemen strategik mendapat jati dirinya lagi pada dasawarsa delapan puluhan walaupun sampai saat ini belum sepenuhnya dapat dicapai, tetapi setidaknya manfaat atau tanda-tanda positif nampak terlihat secara nyata. Pada dasawarsa delapan puluhan ini para pakar manajemen strategik berusa-

ha mengadakan perubahan-perubahan dan memformulasikan konsep pada ketajaman-ketajaman: asumsi, proses, teknik analisis, dan implementasinya untuk menguatkan peranan manajemen strategik sebagai alat bantu pengambilan keputusan manajerial yang handal bagi para manajemen puncak badan usaha. Gambaran ini bisa dilihat pada tabel berikut yang ditulis oleh Suwarsono Muhammad.

Manajemen Strategik Dulu dan Sekarang

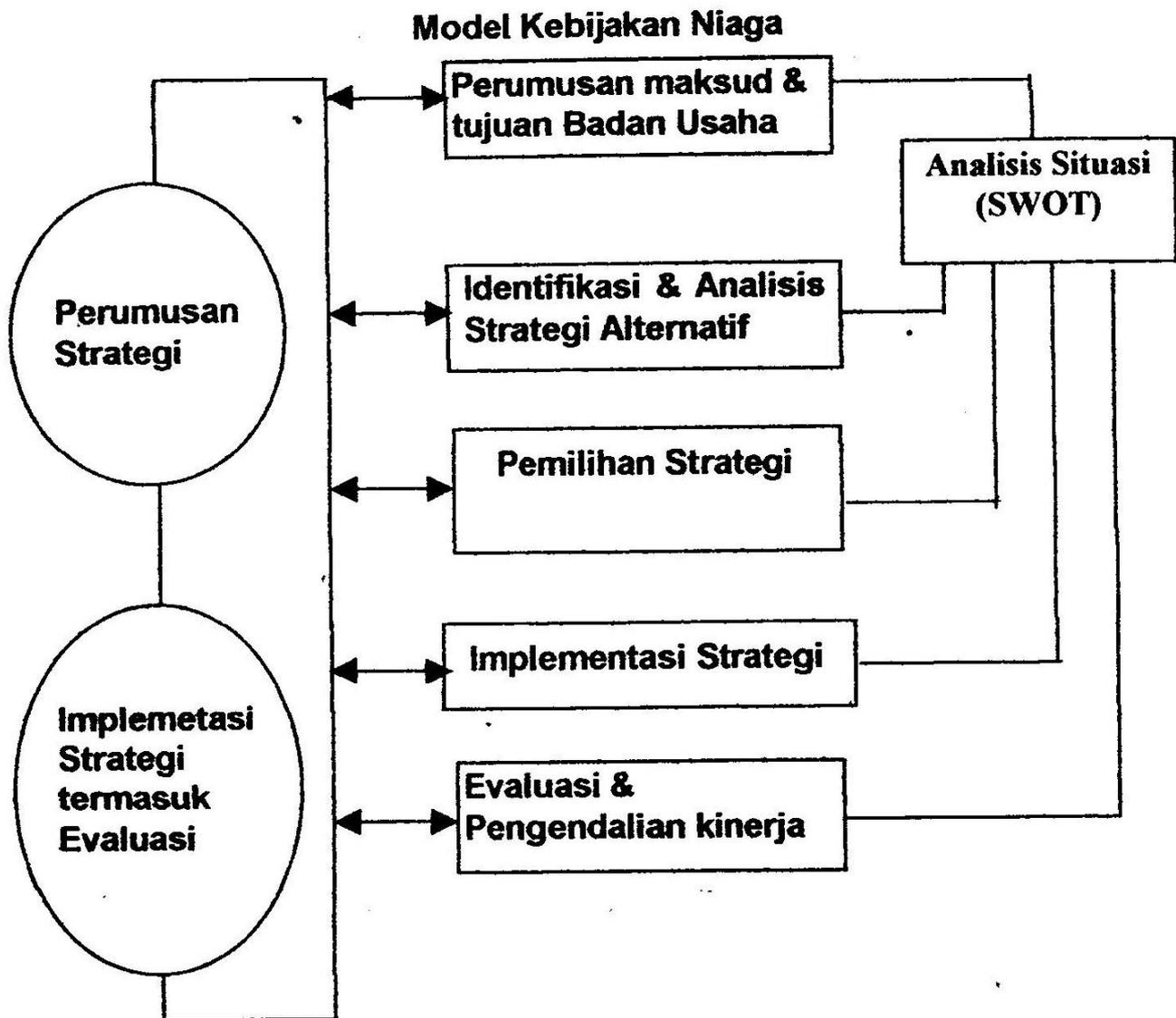
Komponen	Dulu	Sekarang
1. Tujuan	Identifikasi pertumbuhan pasar untuk memaksimalkan laba	Identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan agar mampu bertahan dan siap menagkap peluang
2. Asumsi	Keberaturan, tidak fleksibel	Diskontinuitas, fleksibel
3. Filosofi	Mengurangi spekulasi dan ketidakpastian analisis dan rasional	Spekulasi terencana dan berjalan seiring dengan ketidakpastian, analitis, rasional, intuisi, dan seni
4. Komitmen	Hasil akhir, kertas kerja, administratif	Proses perumusan, peneguhan komitmen sederhana,
5. Bentuk	Kompleks, ekstensif	sederhana, singkat dan padat
6. Isi	Data kuantitatif, hasil prakiraan	Data kualitatif, pendapat, penilaian, evaluasi
7. Waktu	Jangka panjang	Relatif pendek
8. Penyusun	Perencana	Eksekutif bersama perencana

(Suwarsono Muhammad. 2000 : 15)

Manajemen Strategik mengandung implikasi bagi manajer perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan perusahaan dan mengeliminir kelemahan-kelemahan perusahaan serta berusaha melakukan justifikasi-justifikasi dengan lingkungan bisnisnya sekaligus mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh pelaku bisnis lainnya yang diindikasikan sebagai lawan/ancaman. Berkaitan dengan ini maka komponen-komponen Manajemen Strategik esensinya meliputi empat hal, antara lain: "(1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; (4) misi perusahaan." (Suwarsono Muhammad .2000:6). Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*) melalui langkah ini posisi dan kekuatan perusahaan di pasar dapat diketahui.

C. Model Manajemen Strategik

Berbicara masalah model Manajemen Strategik ini jika kita memahami kembali buku yang berjudul *Strategic Management, Strategy Formulation and Implementation*, disusun oleh John A. Pearce II & Richard B. Robinson Jr. mereka katakan bahwa pada hakekatnya proses proses dari Kebijakan Niaga (Manajemen Strategik) terdiri dari dua komponen utama yaitu perumusan strategi dan implementasi strategi. Kedua komponen ini dapat dirinci dalam berbagai sub komponen khusus yang saling terkait terpadu prosesnya, agar diperoleh suatu gambaran yang terpadu dan sistematis tentang proses kebijakan niaga. Suatu model merupakan spesifikasi dari kumpulan variabel-variabel yang terkait satu sama lain yang disusun untuk menggambarkan suatu sistem atau proses yang sebenarnya secara keseluruhan atau bagian demi bagian. Model kebijakan niaga ini mengorganisasi komponen-komponen utama serta pembedangannya.



Analisis Situasi

Proses kebijakan niaga dimulai dengan menganalisis situasi internal dan eksternal, yakni kegiatan pemantauan dari lingkungan badan usaha untuk mengetahui kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, dan peluang-peluang serta tantangan/ancaman-ancaman dari pihak luar badan usaha. Analisis ini merupakan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus yang mencakup

semua unsur internal dan eksternal organisasi dengan tujuan untuk mengeliminir/mengurangi ketidakpastian dalam rangka mencapai tujuannya.

Peranan analisis situasi meliputi: (1) menetapkan kerangka dasar untuk penentuan maksud (*Company Mission*), (2) membantu dalam penetapan kebijakan perusahaan tentang apa yang harus dilakukan oleh manajer puncak sampai dengan

manajer operasional guna mencapai maksud dan tujuan-tujuan organisasi, (3) memberikan masukan kepada semua komponen-komponen dalam kebijakan niaga tentang perubahan yang telah dan bakal terjadi dalam lingkup usaha sehingga dapat diadakan justifikasi-justifikasi secara pro-aktif.

Perumusan Maksud & Tujuan Badan Usaha

Kebijakan ini berhubungan dengan penetapan haluan/arah yang akan ditempuh oleh badan usaha. Haluan ditetapkan dengan merumuskan tujuan-tujuan untuk mengoptimalkan kemampuan badan usaha, proses justifikasi dengan lingkungan eksternal baik yang tampak terjadi pada saat ini maupun kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi pada masa yang akan datang.

Haluan/arah badan usaha dibedakan menjadi dua indikator utama, yaitu; (1) maksud badan usaha dan; (2) tujuan badan usaha. Maksud badan usaha merupakan komponen paling luas dari pada tujuan badan usaha, karena menyangkut pernyataan tentang alasan keberadaan suatu badan usaha. Sedangkan tujuan merupakan sasaran spesifik yang ingin dicapai badan usaha. Sasaran ini dapat dibedakan menjadi; (a) sasaran jangka panjang (b) sasaran jangka menengah, dan (c) sasaran jangka pendek. Seluruh sasaran ini harus difokuskan pada

pencapaian maksud badan usaha sesuai dengan bidang usahanya.

Identifikasi & Analisis Strategi Alternatif

Identifikasi dan analisis strategi badan usaha berfungsi untuk membantu manajemen mencari pendekatan-pendekatan perumusan strategisnya. Pernyataan strategi suatu badan usaha menyangkut rumusan-rumusan tentang bagaimana suatu badan usaha akan mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Strategi berupa rencana-rencana terpadu dan komprehensif sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dan prosedur (metode, teknik dan prosedur) yang lebih rinci dan fokus. Fokus utama strategi ini berupa cara menanggulangi pesaing (*competitor*) secara lebih efektif dalam upaya pemenuhan kebutuhan pelanggan. Fokus berikutnya memberikan kebebasan kepada para direksi untuk menyusun strategi alternatif untuk menjamin suksesnya organisasi.

Strategic Choice

Setelah strategi alternatif dianalisis, maka tahap selanjutnya memilih strategi dalam bentuk mengkombinasikan berbagai strategi antara lain; strategi-strategi badan usaha, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Dalam pemilihan strategi maka setiap SBU (*Strategy Business Unit*) dievaluasi sehingga diperoleh *justified Strategy*.

Implementasi Strategi

Pada tahap ini manajemen puncak, para direksi, dan pengawas mengoperasionalkan strategi-strategi yang telah disusun, walaupun diakui bahwa pada tingkat implementasi ini sering terjadi masa kritis yang menyangkut permasalahan internal khususnya kesiapan Sumber Daya Manusiannya yang kadangkala perilaku mereka ada yang kurang pro-aktif, kurang memahami atau tidak bisa menterjemahkan rumusan-rumusan strategi yang telah ditetapkan. Untuk mengatasi masalah ini manajemen harus sudah menstabilkan budaya organisasi yang solid serta didukung dengan sistem motivasi dan ganjaran bagi mereka yang berprestasi.

Evaluasi dan Pengendalian Kinerja

Pada tahap ini berhubungan dengan pengendalian organisasi yang difokuskan pada pemantauan dan evaluasi proses kebijakan niaga agar dapat ditingkatkan dan menjamin bahwa proses itu berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Dengan perkataan lain, badan usaha harus dapat menentukan apakah strategi yang dilaksanakan bekerja sesuai dengan apa yang dimaksudkan. Suatu strategi mungkin saja kandas di tengah jalan karena perubahan lingkungan usaha, implementasinya tidak lagi menyinggung masalah kekurangan sumber daya dan dana. Untuk itu perlu disusun

sistem umpan balik sehingga kinerja badan usaha dapat dikendalikan sesuai dengan maksud dan tujuan-tujuan badan usaha.

Penutup

Di dunia bisnis perubahan-perubahan merupakan ciri dinamikanya, apalagi pada abad 21 globalisasi sudah merambah ke berbagai sektor baik ekonomi maupun non ekonomi. Para manajemen penyelenggara badan usaha dalam menjalankan fungsi manajerialnya selalu memiliki perencanaan perusahaan (*Company Planning*). Perencanaan ini dipakai sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan yang telah ditetapkan sering kali tidak dapat dilaksanakan Artinya terjadi kondisi stagnan. Para direksi, pengawas, dan manajer tingkat operasional tidak mampu memahami perencanaan yang telah ditetapkan sehingga perencanaan badan usaha hanya sebagai dokumen mati yang monumental saja. Mengapa demikian? Hal ini bukan terletak pada masalah isi dan arah/haluan yang terkandung di dalam rencana, akan tetapi sebenarnya terletak pada proses dan mekanisme penyusunan/perumusan rencana.

Proses dan mekanisme penyusunan rencana dalam Manajemen Strategik "tidak mencari isi dan arah/haluan badan usaha". Tetapi proses dan mekanisme penyusunan rencana sebagai media komunikasi dan evaluasi dari berbagai pihak

yang berkepentingan (*Stakeholders*). Orientasi Manajemen Strategik dalam perumusan rencana melibatkan berbagai lini organisasi, yakni; manajemen puncak, direksi, sampai dengan manajer operasional. Mekanisme dan proses penyusunan rencana bisnis dalam manajemen strategik mulai dicoba mengintegrasikan dengan berbagai fungsi manajemen yang lain dan tidak boleh melupakan aspek-aspek prasarana dasar yang dimiliki badan usaha sebagai pendukungnya.

Ada beberapa manfaat Manajemen Strategik yang lain dan berikut ini menurut pendapat, Agustinus Sri Wahyudi yang mengatakan bahwa, manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan Manajemen Strategik, yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
3. Membuat suatu organisasi menjadi menjadi lebih efektif
4. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang
6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mere-

ka pada tahap pelaksanaannya

7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi. (1996 : 19)

Daftar Pustaka :

- Agustinus Sri Wahyudi. (1996). *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara
- Indriyo Gitosudarmo. (2001), *Manajemen Strategis* ; Yogyakarta : BPFE
- John A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr.(1998), *Strategic Management, Strategy Formulation and Implementation*, Toppan Company, Tokyo, Japan
- Sondang P Siagian, (2002), *Manajemen Strategik*, Jakarta : Bina Aksara,
- Suwarsono Muhammad, (2000), *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*, Yogyakarta : UPP-AMP-YKPN

Biodata Penulis

Drs. Purwanto, MM. Adalah staf pengajar pada program studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta.