



MANAJEMEN STRATEGI

“Edisi 2”

Penulis:

Dr. Arman Maulana dan Dr. Siti Rosmayati

MANAJEMEN STRATEGI

Dr. Arman Maulana dan Dr. Siti Rosmayati

Desain Cover :
Grup Penerbit

Tata Letak :
Dr. Arman Maulana

Proofreader :
Grup Penerbit

Ukuran :
Jumlah halaman judul 6, Jumlah halaman isi naskah 204

ISBN :
No ISBN 978-623-93808-5-4
Cetakan Kedua :
Februari, 2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2023 by YAHM
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT AZKA
(Grup Penerbitan YAYASAN AZKA HAFIDZ MAULANA)

Kontak Penerbit
Kabupaten Bandung
Telp/WA: 0882-0023-80191
Website: azkahafidzmaulana.wordpress.com
E-mail: yayasan.azka.hafidz.maulana@gmail.com

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau
seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmatnya yang telah tercurah, sehingga penulis bisa menyelesaikan Buku Manajemen Strategi ini. Adapun tujuan dari disusunnya buku ini adalah pengetahuan mengenai Teori Strategi Pengelolaan Organisasi dan Perusahaan tidak terlepas apapun jurusan yang mereka tempuh untuk dapat mengetahui mengenai Organisasi. Tersusunnya buku ini tentu bukan dari usaha penulis seorang. Dukungan moral dan material dari berbagai pihak sangatlah membantu tersusunnya buku ini. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada keluarga, sahabat, rekan-rekan, dan pihak-pihak lainnya yang membantu secara moral dan material bagi tersusunnya buku ini. Buku yang tersusun ini tentu masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan agar buku ini bisa lebih baik nantinya untuk memberikan dukungan pengetahuan pada Buku Manajemen Strategi ini.

Bandung, Februari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 MANAJEMEN STRATEGI DAN PENGERTIAN STRATEGI	7
A. Pendahuluan	7
B. Pengertian Manajemen Strategik.....	8
C. Perencana Strategi.....	9
D. Tingkatan Strategi	9
E. Model Manajemen Strategi.....	10
F. Manfaat Manajemen Strategi	12
G. Manajemen Strategis Dalam Perusahaan Kecil.....	14
BAB 2 MENENTUKAN STRATEGI DALAM ORGANISASI.....	15
A. Strategi Sebagai Aktivitas Alami Dan Manusia	15
B. Perbedaan Makna Strategi	18
C. Definisi Kerja.....	21
A. Memahami Strategi Dalam Organisasi	27
B. Menentukan Dan Mengklasifikasikan Organisasi	28
C. Tingkat Organisasi.....	33
D. Lingkungan Organisasi.....	33
E. Perspektif Organisasi Modern	35
F. Strategi Dalam Perspektif Teori Organisasi.....	40
G. Karakteristik Mendasar Dari Dinamika Industry	52
H. Strategi Dan Kinerja Korporasi : Strategi Korporat Dan Bisnis	60
BAB 3 STRATEGI SEBAGAI PROSES	65
A. Mendefinisikan Proses Generik	65
1. Tahap Satu: Penilaian Lingkungan	66
2. Tahap Dua : Perumusan Strategi.....	68
3. Tahap Tiga: Implementasi Strategi.....	73
4. Ringkasan	80
BAB 4 STRATEGI SEBAGAI BIDANG TEORI DAN PRAKTEK	84

A. Mendefinisikan Manajemen Strategis	84
B. Pemikiran Strategis: Sisi Lembut Manajemen Strategis	85
C. Manajemen Strategis Dalam Taksonomi Dasar	89
BAB 6 LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN GLOBAL BAGI SUMBER DAYA MANUSIA.....	139
A. Definisi Lingkungan Eksternal	139
B. Hubungan Lingkungan dengan Organisasi.....	139
C. Komponen Lingkungan Eksternal dan Global Organisasi	142
D. Peranan SDM Dalam Mengamati Lingkungan	146
BAB 7 LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN GLOBAL BAGI SUMBER VISI, MISI PERUSAHAAN DAN ORGANISASI.....	147
A. Visi.....	147
B. Misi Perusahaan	148
C. Tujuan Perusahaan	150
D. Contoh Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	151
E. Menyusun, Mengembangkan, dan Mengevaluasi Visi,Misi dan Tujuan	151
F. Pendekatan Pengambilan Keputusan	153
BAB 8 STRATEGI GLOBAL PERUSAHAAN.....	156
A. Strategi Global.....	156
B. Pentingnya Strategi.....	157
C. Pengertian Strategi Global	157
D. Budaya Vs Institusional.....	158
E. Konvergensi dan Divergensi dalam Tata Kelola Perusahaan...	160
F. Tanggungjawab Sosial Perusahaan Dalam Negeri dan Luar Negeri.....	161
G. Peluang Perusahaan yang Menerapkan Strategi Global	167
BAB 9 STRATEGI DEFENSIF	169
A. Strategi Defensif	169
B. Membangun Hambatan Struktural	170
C. Menurunkan Dorongan Menyerang.....	173
D. Evaluasi Tektik Defensif	174

E. Jenis Strategi Defensif	175
BAB 10 STRATEGI GENERIK PORTER	178
A. Strategi Generik.....	178
B. Latar Belakang Munculnya Strategi Generik	179
C. Landasan Strategi Generik.....	179
BAB 11 STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN (<i>SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE</i>)	183
A. Kompetitif Strategi	183
B. Strategi Level Unit Bisnis	184
C. <i>Cost Leadership Strategy</i>	185
D. <i>Differentiation Strategy</i>	186
BAB 12 <i>BLUE OCEAN STRATEGY</i>	188
A. Definisi <i>Blue Ocean Strategi</i>	188
B. Prinsip Dasar <i>Blue Ocean Strategi</i>	188
C. Tiga Ciri Strategi yang Baik.....	190
D. Inovasi Nilai.....	191
E. Alat Analisis <i>Blue Ocean Strategi</i>	193
F. Perumusan <i>Blue Ocean Strategi</i>	195
G. Merekonstruksi Batasan Pasar	195
H. Fokus pada Gambaran Besar dan Bukan pada Angka.....	196
DAFTAR PUSTAKA	200
SINOPSIS.....	203
TENTANG PENULIS	204



BAB 1

MANAJEMEN STRATEGI DAN PENGERTIAN STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *Strategos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi. Strategi berarti jenderal tetapi dalam Bahasa Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pada abad ke 5 SM sudah dikenal adanya *Broad of Strategy* di Athena, mewakili 10 suku di Yunani. Hingga Abad ke 5, kekuasaan politik luar negeri dari kelompok strategi itu semakin luas. Lama kelamaan strategi memperoleh pengertian baru.

Dalam arti yang sempit, menurut Matloff (Salusu, 1996:85) strategi berarti *the art of the general* (seni jenderal). Dalam Yunani Kuno jenderal dianggap bertanggung jawab dalam suatu peperangan, kalah atau menang. Hax dan Majluf (Salusu, 1996) mencoba menawarkan rumusan yang komprehensif tentang strategi sebagai berikut.

1. Suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral.
2. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam pengertian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas sumber daya.
3. Menyeleksi bidang yang akan dilakukan atau akan dilaksanakan organisasi.
4. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya.
5. Melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

Beberapa definisi di atas menurut perumusan tadi, strategi menjadi suatu kerangka yang fundamental tempat suatu organisasi akan mampu menyatakan kontinuitasnya yang vital, sementara pada saat yang bersamaan ia akan memiliki kekuatan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang selalu berubah.

Menurut Ismail Solihin (2012:24) Strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep management strategi mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri (melalui berbagai keputusan strategi (*strategic decision*) yang dibuat oleh manajemen perusahaan) yang diharapkan akan menjamin terpeliharanya keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi manajemen dirancang untuk menjadi pegangan bagaimana seharusnya bisnis perusahaan dijalankan dan bagaimana pengambilan keputusan diambil di antara berbagai alternative pilihan tindakan yang tersedia. Strategi didasarkan misi yang telah ditetapkan untuk menuju visi yang diinginkan.

Setiap perusahaan, mempunyai perbedaan dalam proses merumuskan dan mengarahkan kegiatan manajemen strateginya. Perencanaan yang baik telah mengembangkan proses yang lebih rinci. Tetapi terlepas dari perbedaan dalam hal rincian dan tingkat formalitas ini, komponen dasar dari model-model yang digunakan untuk menganalisis operasi manajemen strategi ini sangat mirip.

B. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen adalah proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian atau pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya. Sedangkan, strategi adalah rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan-tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Adapun keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yakni :

1. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*)

Top manager harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi yang kemudian dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan.

2. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)

Manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kepatutan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan.

3. Keterampilan teknis (*technical skill*)

Keterampilan ini merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

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 :

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

C. PERENCANA STRATEGI

1. Pejabat eksekutif kepala
2. Presiden
3. Pemilik
4. Ketua dewan direksi
5. Direktur eksekutif
6. Penasehat
7. Dekan
8. Atau wirausahawan

D. TINGKATAN STRATEGI

1. *Enterprise Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di

dalam, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

2. Corporate Strategy

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut Grand Strategy yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Bagaimana misi itu dijalankan, hal ini memerlukan keputusan-keputusan stratejik dan perencanaan stratejik yang selayaknya juga disiapkan oleh setiap organisasi.

3. Business Strategy

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya untuk memperoleh keuntungan stratejik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

4. Functional Strategy

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain.

- Strategi functional ekonomi, mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
- Strategi functional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating*.
- Strategi isu stratejik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah (J. Salusu, p 101, 1996).

Tingkat-tingkat strategi itu merupakan kesatuan yang bulat dan menjadi isyarat bagi setiap pengambil keputusan tertinggi bahwa mengelola organisasi tidak boleh dilihat dari sudut kerapian administratif semata, tetapi juga hendaknya memperhitungkan soal “kesehatan” organisasi dari sudut ekonomi (J. Salusu, p 1996: 104).

E. MODEL MANAJEMEN STRATEGI

1. Visi dan Misi

Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan cita-cita tentang keadaan di masa datang yang ingin diwujudkan oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan.

2. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Realisasi misi perusahaan akan menjadi sulit dilakukan jika perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternalnya menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada di luar kendali organisasi. Selain pemahaman kondisi lingkungan eksternal, pemahaman kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam juga perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Berdasarkan pemahaman lingkungan internal ini, hendaknya kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat diketahui. Selain itu, perusahaan perlu mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

3. Analisis Pilihan Strategi

Pada dasarnya setiap perusahaan, dalam menjalankan usahanya, mempunyai strategi. Namun, para pimpinan perusahaan kadang-kadang tidak tahu atau tidak menyadarinya. Bentuk strategi berbeda-beda antar-industri, antarperusahaan, dan bahkan antar-situasi. Namun ada sejumlah strategi yang sudah umum diketahui, dimana strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generic. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generic ini akan dipilih salah satu atau kombinasi beberapa strategi induk (*grand strategy*) dengan menggunakan cara-cara tertentu.

4. Sasaran Jangka Panjang

Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan tahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum diperlukan suatu tolak ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, yaitu dengan angka-angka kuantitatif. Pembuatan sasaran jangka panjang ini mengacu kepada strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.

e. Strategi Fungsional

Langkah penting implementasi strategi induk dilakukan dengan membagi-baginya ke dalam berbagai sasaran jangka pendek, misalnya dalam jangka waktu tahunan, secara berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional.

Strategi fungsional yang sifatnya lebih operasional ini mengarah berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan makna strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik.

Strategi fungsional menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja, melainkan juga dengan strategi bidang fungsional lainnya. Dalam organisasi perusahaan yang konvensional, bidang-bidang fungsional utamanya adalah bidang keuangan, SDM, produksi dan operasi, serta bidang pemasaran.

f. Program, Pelaksanaan, Pengendalian dan Evaluasi

Agar sasaran yang ingin diraih dapat direalisasikan dengan strategi yang telah ditetapkan, strategi perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaan (action). Pelaksanaan tidak efektif bila tidak didahului dengan perencanaan. Perencanaan yang baik minimal mengandung asas-asas untuk mencapai tujuan, realistis dan wajar, efisien serta merupakan cerminan dari strategi dan kebijakan perusahaan. Pengendalian atau pengawasan dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan hendaknya didasarkan pada rencana yang telah disepakati, sehingga sasaran tidak menyimpang. Jika hasil evaluasi pekerjaan diketahui bahwa ada faktor X yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan kerja dari rencana yang ada, dan memang disebabkan salah asumsi atau oleh hal-hal lain yang sifatnya uncontrollable, maka rencana perlu direvisi ulang

F. MANFAAT MANAJEMEN STRATEGI

Manfaat manajemen strategis **menurut David (2002:15)** adalah :

- ✓ Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategis.
- ✓ Merupakan sebuah proses bukan keputusan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua manajer dan karyawan.
- ✓ Proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan atihan inisiatif serta imajinasi.
- ✓ Mendatangkan laba.
- ✓ Meningkatkan kesadaran ancaman eksternal.
- ✓ Pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pesaing.
- ✓ Meningkatkan produktivitas karyawan.
- ✓ Berkurangnya penolakan terhadap perubahan..
- ✓ Pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan prestasi penghargaan

Manfaat Manajemen Strategis secara umum :

- ✓ Aktivitas formulasi strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan

- ✓ Proses manajemen strategi akan memberikan hasil keputusan terbaik dikarenakan interaksi kelompok mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar
- ✓ Keterlibatan karyawan di dalam formulasi strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja mereka
- ✓ Penerapan manajemen strategi membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman yang datang dari luar perusahaan
- ✓ Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi akan lebih profitable (menguntungkan) dan lebih berhasil daripada yang tidak menerapkannya.

Manajemen Strategik dalam perusahaan kecil, organisasi nirlaba, dan pemerintah

Suatu organisasi pada dasarnya bisa dibedakan menjadi dua kategori :

a. Organisasi bisnis/komersial (swasta)

Organisasi ini adalah organisasi yang bertujuan mendapatkan laba sebanyak-banyaknya bagi pemilik.

b. Organisasi non-komersial (sektor publik)

kegiatannya lebih banyak berhubungan dengan aktivitas sosial dan pelayanan masyarakat. Contohnya, lembaga pemerintahan, partai politik, yayasan, sekolah, universitas, rumah sakit dan organisasi sejenis lainnya. Dari sudut pandang kepemilikan, organisasi ini dimiliki secara kolektif oleh masyarakat/publik. Atas dasar itu, organisasi ini dinamakan sebagai organisasi sektor publik.

Kategori organisasi jenis sebenarnya masih bisa diklasifikasikan lagi menjadi:

1. Lembaga Pemerintahan

organisasi pemerintahan, baik pemerintah pusat dan daerah. Secara operasional, organisasi ini diselenggarakan oleh pemerintah, dengan kata lain pengelolanya adalah pemerintah dan pemiliknya adalah warga negara.

2. Lembaga Non-pemerintahan (Organisasi Nirlaba)

Organisasi yang merupakan bagian dari subklasifikasi ini adalah organisasi yang didirikan oleh masyarakat, baik dalam bentuk yayasan, organisasi profesi, partai politik, maupun organisasi keagamaan. Secara operasional organisasi ini tidak mencari laba dan juga tidak diselenggarakan oleh pemerintah. Pengelolanya adalah orang-orang yang dipercaya oleh masyarakat, dan pemiliknya adalah masyarakat.

Berdasarkan pembahasan di atas, kita bisa memahami bahwa karakteristik organisasi nirlaba berbeda dengan organisasi bisnis. Perbedaan utamanya adalah pada cara organisasi tersebut memperoleh sumber daya.

Organisasi bisnis memperoleh sumber daya dari modal pemilik atau setoran pemilik, sedangkan organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan anggota atau masyarakat, baik yang mengikat maupun tidak mengikat. Identifikasi perlu kita lakukan, karena pada kenyataannya, organisasi sektor publik (terutama organisasi nirlaba) juga bisa menawarkan produk/jasa yang tidak berbeda dengan organisasi bisnis.

G. MANAJEMEN STRATEGIS DALAM PERUSAHAAN KECIL

Kurangnya pengetahuan tentang Manajemen Strategi pada bisnis kecil merupakan hambatan yang serius bagi pebisnis kecil, masalah lainnya adalah modal yang kurang memadai untuk memanfaatkan peluang eksternal dan pemahaman kerangka acuan sehari-hari. Risetpun menunjukkan bahwa manajemen strategi pada perusahaan kecil lebih informal daripada perusahaan besar, tetapi perusahaan kecil yang menggunakan manajemen strategis lebih berhasil dibanding dengan yang tidak menggunakan.



BAB 2

MENENTUKAN STRATEGI DALAM ORGANISASI

A. STRATEGI SEBAGAI AKTIVITAS ALAMI DAN MANUSIA

Menurut Fred R. David (2004:5), Manajemen Strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Husein Umar (1999:86), Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan- keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Seseorang bisa menjadi ahli strategi yang berhasil bahkan tanpa tahu apa strategi atau artinya, hanya karena strategi bukanlah ilmu pasti atau alat atau keterampilan yang ditentukan untuk dirinya sendiri, tetapi atribut yang sangat abstrak dari kognisi manusia yang rumit yang memungkinkan kita untuk memposisikan diri kita dalam kehidupan sesuai dengan tujuan pribadi kita. Dengan demikian, strategi didorong oleh individu dan karakteristik, strategi didorong oleh kepribadian kita dan apa yang menentukannya.

Namun, strategi bukanlah atribut eksklusif dari kondisi manusia. Secara alami, strategi memperhatikan sifat-sifat (karakteristik) individu dan populasi untuk menangani tujuan primordial bertahan hidup. Dari perspektif ini, strategi untuk bertahan hidup muncul dan berkembang tanpa akhir.

Kita dapat menggambarkan dinamika tersebut melalui lensa teori seleksi alam misalnya. Ketika lingkungan dan sumber daya yang disediakan berubah, organisme harus dengan cepat menyesuaikan diri

dengan kondisi baru dengan menjaga setidaknya satu tujuan dasar yaitu untuk memastikan kelangsungan hidup maksimum keturunan. Individu dan populasi yang mereka bentuk akan menghadapi tantangan ini melalui pertukaran strategis antara kuantitas dan kualitas keturunan. Ini dikenal dalam ekologi sebagai teori seleksi. Ekologi adalah ilmu yang mempelajari interaksi antara organisme dengan lingkungannya dan yang lainnya. Berasal dari kata Yunani *oikos* (habitat) dan *logos* (ilmu). Ekologi diartikan sebagai ilmu yang mempelajari baik interaksi antar makhluk hidup maupun interaksi antara makhluk hidup dan lingkungannya. Istilah ekologi pertama kali dikemukakan oleh Ernst Haeckel (1834-1914). Dalam ekologi, makhluk hidup dipelajari sebagai kesatuan atau sistem dengan lingkungannya.

Ahli strategi menurut **Husein Umar (1999:86)** mengatakan manajemen strategis sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang. Menurut karakteristik lingkungan yang berlaku, organisme akan menunjukkan strategi yang optimal untuk lingkungan yang tidak stabil (cepat berubah), dan didasarkan pada siklus reproduksi cepat. Organisme yang merupakan ahli strategi secara alami akan memiliki tubuh yang kecil, waktu generasi yang pendek, dan sejumlah besar keturunan yang mampu tersebar di wilayah geografis yang luas (misal. Tikus, serangga, dan bakteri). Sebaliknya, dalam lingkungan yang stabil (sehingga dapat diprediksi), akan cenderung berspesialisasi pada persaingan yang efektif untuk sumber daya. Karena sumber daya dalam ekosistem terbatas, populasi akan mempertahankan jumlahnya mendekati konstan dan mendekati apa daya dukung maksimumnya. Oleh karena itu, individu atau populasi ini akan memiliki usia harapan hidup yang lebih besar dan ukuran tubuh, dan menghasilkan lebih sedikit keturunan yang pada gilirannya membutuhkan perawatan orangtua yang lebih besar hingga dewasa. Jelas, populasi manusia menghadirkan strategi seperti halnya mamalia besar lainnya (termasuk paus), dan beberapa spesies bertiga. Namun, populasi jarang menunjukkan hanya satu strategi melainkan kombinasi keduanya. Fakta ini, menyelidiki keberadaan strategi ketiga di mana individu dan populasi mempersiapkan diri untuk bertahan hidup ketika lingkungan berevolusi.

Bagaimanapun, strategi dalam sistem alam tampaknya muncul secara spontan dari interaksi antara lingkungan dan organisme dari waktu ke waktu. Apakah dan individu atau populasi akan lebih kurang berhasil mengatasi perubahan lingkungan ditentukan oleh kemampuan mereka untuk merespons perubahan tersebut, atau dengan kata lain, oleh kemampuan adaptasi mereka. Oleh karena itu, ada hubungan implisit antara strategi dan kebutuhan untuk berhasil beradaptasi dengan kondisi baru di lingkungan sekitarnya. Namun, di sini strategi tampaknya lebih dekat dengan naluri daripada pertimbangan. Secara umum, kemampuan untuk beradaptasi dalam

organisme sebagian ditentukan oleh gen yang menjelaskan penampilan (misal: Warna mata Anda) dan berfungsi (misal: Derajat penglihatan), dan untuk karakteristik lingkungan (misal: intensitas dan keteraturan cahaya), tempat mereka berkembang dan berjuang untuk bertahan hidup. Oleh karena itu, efek lingkungan terhadap adaptasi dan karena itu strategi berlipat ganda:

- a. Ini menentukan kebutuhan akan respons dan pada saat yang sama,
- b. Ini menentukan kapasitas untuk merespons.

Sebelumnya terjadi di masa sekarang, kemudian muncul dari masa lalu. Karena itu, strategi juga menyiratkan evolusi. Apakah seorang individu atau populasi akan lebih sukses untuk beradaptasi, bertahan hidup, dan memproyeksikan keturunannya ke masa depan sebagian besar ditentukan oleh sejarah adaptasi pendahulu mereka dan yang semestinya. Dalam masalah strategi, waktu dan sejarah.

Bagi orang-orang dan organisasi mereka tidak jauh berbeda, karena strategi juga menganggap pencarian untuk bertahan hidup. Apakah kita lebih atau kurang berhasil dalam hidup tergantung pada bagaimana kita mengelola untuk menanggapi perubahan dalam lingkungan tempat kita terlibat. Kemampuan itu akan ditentukan sebagian oleh ciri-ciri kepribadian kita dan oleh keseimbangan dinamis antara peluang dan penghalang di lingkungan sekitar kita. Secara alami, persepsi kita tentang apa yang menjadi penghalang dan apa yang merupakan peluang akan berbeda sesuai dengan sifat kognitif kita dan tujuan yang kita buat untuk mengarahkan hidup kita. Sebagian bayi besar yang baru lahir akan merespons perubahan dalam lingkungan (misal: Cahaya atau suara) dengan cara yang serupa (naluriah), seringkali berdasarkan strategi coba-coba. Ini pada dasarnya adalah pendekatan pemecahan masalah yang muncul dari pengalaman tetapi dipicu oleh naluri. Pada tahap perkembangan selanjutnya, anak-anak (dan juga orang dewasa) secara bertahap akan semakin bergantung pada kognisi mereka, tidak hanya untuk memecahkan masalah tetapi juga untuk menghindari dan bahkan mencegah mereka. Tidak seperti populasi lain, dalam pendekatan rasional mereka, manusia memang merumuskan strategi untuk mencapai tujuan tertentu di luar pencarian primordial untuk bertahan hidup. Dalam konteks ini, strategi tampaknya lebih menarik untuk pengambilan keputusan yang rasional daripada insting, meskipun kita biasanya cenderung untuk menggunakan kedua pendekatan secara simultan.

Menurut Robbins (1994:4) Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Di tingkat organisasi yang maju, manusia melakukan formalisasi strategi sebagai fungsi untuk mengarahkan dan memfokuskan upaya mereka. Dalam organisasi bisnis (perusahaan), upaya tersebut akan fokus pada penciptaan nilai untuk keuntungan dan membimbing organisasi menuju masa depan. Dalam konteks ini, lingkungan adalah pasar dengan sumber daya yang terbatas dan

karenanya ada persaingan. Lingkungan ini mungkin lebih atau kurang stabil, tetapi terus berubah. Perusahaan akan berjuang untuk beradaptasi agar tidak dipilih. Strategi di sini menjadi tindakan sistemik dan rasional, sebuah proses yang dapat dikelola untuk berhasil mencapai tujuan perusahaan.

B. PERBEDAAN MAKNA STRATEGI

Meskipun strategi adalah kata kunci, itu tidak memiliki definisi yang diterima secara universal. Karena itu, dalam konteks yang berbeda dan untuk orang yang berbeda, strategi berarti hal yang berbeda. Dalam konteks konteks yang paling luas dan umum akan didefinisikan sebagai "rencana tindakan". The Oxford Dictionary (<http://oxforddictionaries.com>) mendefinisikan strategi sebagai :

1 rencana yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu: untuk mengembangkan strategi untuk menangani pengangguran. Itu semua adalah bagian dari strategi keseluruhan untuk mendapatkan promosi. Strategi ekonomi pemerintah

2 proses perencanaan sth atau menempatkan rencana ke dalam operasi dengan cara yang terampil: strategi pemasaran

3 keterampilan merencanakan pergerakan pasukan dalam pertempuran atau perang; contoh : strategi militer. Strategi pertahanan - bandingkan taktik Etimologi (atau sejarah) kata strategi berasal dari - *strategie* Prancis Kuno yang pada gilirannya berasal dari - *stratēgia* Yunani Kuno yang berarti - Kantor Umum, *Command* atau *Generalship*. Oleh karena itu, strategi sebenarnya memiliki hubungan historis yang benar dengan musyawarah, tindakan terampil, kepemimpinan dan sekalipun dalam peperangan.

Pada abad ke-6 SM, ahli strategi militer Cina Sun Tsu menulis salah satu buku strategi pertama, dan mungkin yang paling berpengaruh, yang pernah ada. *Art Seni Perang Sūn Zi Bīng Fǎ* adalah risalah militer - terdiri dari 13 bab atau 13 aspek dasar perang - yang menjadi teks dasar untuk strategi militer di Asia, dan referensi yang berpengaruh terhadap pemikiran militer Timur (Lihat *Seni Perang* diterjemahkan oleh Giles, 2009). Seiring waktu, karya Tsu telah memperluas pengaruhnya jauh dari dunia militer dan memotivasi generasi manajer dan ahli strategi yang sukses dalam bisnis dan seterusnya. Risalah tersebut menyatakan pentingnya posisi dalam strategi, dan posisi itu dipengaruhi oleh kondisi objektif di lingkungan fisik dan pendapat subyektif dari para pelaku persaingan dalam lingkungan itu. Tsu memikirkan strategi bukan sebagai rencana aksi yang terperinci tetapi sebagai respons - respons yang cepat dan tepat - terhadap kondisi yang berubah. Dari sudut pandangnya, Tsu menyarankan bahwa perencanaan hanya efektif di lingkungan yang stabil karena berpegang teguh pada rencana dalam kondisi yang berubah akan menimbulkan konflik yang tidak terduga.

1. Analogi yang umum: peperangan, dan persaingan

Ungkapan lama "Bisnis berarti perang" mencerminkan suasana kompetitif dan sifat strategis dunia bisnis. Di dunia itu, lawan bersaing untuk mendapatkan dominasi utama dalam medan pertempuran (pasar) di mana setiap pesaing memiliki akses ke dan memanfaatkan sumber daya bersama (mis. Sumber daya manusia dan teknologi yang tersedia). Keuntungan strategis dasar untuk menang dan menang atas pesaing di pasar berasal dari penggunaan sumber daya yang dibedakan tersebut. Keuntungan semacam itu berkaitan dengan cara tertentu perusahaan menggunakan sumber dayanya, atau dengan kata lain, ia menganggap kemampuan perusahaan untuk bersaing. Seperti dalam perang, persaingan dalam bisnis mendorong saingan ke batas kemampuan mereka. Upaya ini, berhasil atau tidak, pasti akan mengubah lintasan (perilaku dan kinerja) perusahaan dari waktu ke waktu.

Untuk mengilustrasikan analogi antara bisnis dan peperangan, kita dapat melihat salah satu konflik kontemporer paling ikonik antara perusahaan saingan: *the Cola War* (See Yoffie and Wang, 2002). Cola War adalah konfrontasi pemasaran yang luar biasa antara dua perusahaan minuman raksasa Coca-Cola dan Pepsi-Cola antara tahun 80-an dan 90-an. Dari konfrontasi ini, Anda mungkin mengingat beberapa klise seperti "Tantangan Pepsi" "rasa generasi baru" atau beberapa lagu di tempat-tempat yang menampilkan artis seperti Michel Jackson, David Bowie, Julio Iglesias atau Madonna, di antara banyak lainnya. Perang cola menjadi global dan terganggu dengan langkah antisipasi, mendiskreditkan, dan dosis yang baik dari spionase industri. Untuk setiap gerakan lawan, ada aksi balasan: Permainan aksi dan reaksi dibawa ke setiap media publik. Di tengah setiap pertempuran, konsumen adalah pendorong utama dari langkah selanjutnya dengan mengungkapkan preferensi mereka untuk satu atau yang lain. Dalam konteks ini, jutaan dihabiskan dalam strategi buntu (tidak berhasil) dan ribuan pekerjaan hilang. Meskipun kami dapat mengingat sejumlah strategi berbeda yang muncul dari Perang Cola, saya ingin menarik perhatian Anda pada serangkaian peristiwa yang sangat khusus dimulai pada tahun 1985.

Sementara Coca-Cola masih mempertahankan keunggulannya di pasar minuman dengan produk andalannya "kokas", PepsiCo bergerak maju dengan cepat berdasarkan "strategi gambar" yang sukses, menargetkan segmen pasar termuda di bawah slogan "rasa" generasi baru. Pada 1983, pangsa pasar Coke anjlok di bawah 24% dari 60% solid. Pepsi mulai menjual lebih banyak Coke di supermarket sementara Coke mempertahankan keunggulannya hanya melalui mesin penjual minuman soda dan restoran cepat saji. Meskipun strategi pemasaran yang berbeda sedang berlangsung - terutama yang berfokus pada ikon publik - Coca-cola membuat terobosan strategis yang jauh tidak terduga: itu berjalan jauh dari formula kokas sukses sepanjang masa. Pada tahun 1985, "Kokas Baru" diperkenalkan setelah studi ekstensif tren pasar, survei, kelompok fokus, dan uji rasa. Formula baru (atau rasa) didasarkan pada sumber gula yang berbeda (lebih murah): sirup

jagung fruktosa tinggi untuk menggantikan gula tebu. Semua coca (tanaman yang berasal dari kokain alkaloid) juga dikeluarkan dari formula lama. Citarasa baru lebih baik daripada coke tradisional dan Pepsi menurut pendapat eksekutif dan konsumen yang digunakan dalam uji rasa. Benar saja, produk itu dirilis dengan restu para pakar pasar perusahaan, dan setelah beberapa hari, lebih dari 80% populasi di AS sadar akan perubahan itu. Tiga bulan kemudian, Cola-Cola mengumumkan kembalinya ke yang lama Formula "klasik" Coke di tengah salah satu retreat strategis paling banyak dibicarakan. Meskipun, penjualan awal di AS menjanjikan, seluruh gagasan formula baru dengan cepat menjadi mimpi buruk pemasaran, dan "Kokas Baru" mendapat kecaman. Setelah retreat, produk terus dijual secara terpisah dengan nama yang berbeda, hingga menjadi - coke II pada tahun 1992. Terbatas di Amerika Utara, produksi Coke II akhirnya dihentikan pada tahun 2002, tujuh tahun setelah pengenalan ke pasar.

Ada beberapa teori tentang alasan kesalahan strategis yang begitu besar termasuk beberapa spekulasi konspirasi :

1. Perusahaan dengan sengaja mengubah formula untuk mengecewakan konsumen yang loyal yang akan menuntut pengembalian ke formula asli yang menyebabkan penjualan meningkat dengan cepat,
2. Retreat adalah rencana untuk menutupi perubahan dari Coke yang dimaniskan dengan gula menjadi sirup jagung fruktosa tinggi yang lebih murah. Di sini teorinya didasarkan pada tuduhan dari Asosiasi Perdagangan Gula AS mengatakan bahwa setelah mundur dan kembali ke formula lama, sirup jagung masih digunakan. Beberapa pencela menyarankan hubungan antara sirup jagung dan peningkatan obesitas dan masalah kesehatan lainnya.
3. Retreat tersebut menyediakan perlindungan untuk pemindahan terakhir semua turunan koka dari minuman untuk menenangkan suasana di Drug Enforcement Administration (DEA). Meskipun pada saat DEA memang mendesak untuk mendapatkan budidaya tanaman di Amerika Selatan, tidak ada tekanan langsung atas Coke untuk berhenti menggunakan turunan tanaman.

Sebagai tanggapan terhadap rumor konspirasi yang semakin meningkat, CEO perusahaan pada waktu itu berkata, "Kami tidak sebodoh itu, dan kami tidak sepintar itu— Benar atau tidak, beberapa bulan setelah retreat, Coke Classic jauh lebih baik dari Coke Baru dan saingannya Pepsi. Dengan cepat, Coca-Cola kembali menjadi nomor satu.

Dalam contoh ini, masalah yang menarik bukan tentang kegagalan atau keberhasilan strategi pemasaran, tetapi tentang reaksi publik yang tak terduga dan krusial. Tentu saja, studi pasar dapat menilai preferensi konsumen, dan Coke menghabiskan waktu dan sumber daya untuk melakukannya. Menurut penelitian tersebut, produk baru itu seharusnya

menjadi best seller karena lebih baik. Namun ternyata tidak. Masalah utama di sini adalah bahwa konsumen setia secara jujur marah dengan penggantian formula dan mengambil inisiatif untuk memboikot produk. Masalah penting lainnya adalah bahwa para pembotolan yang bekerja untuk perusahaan tidak nyaman dengan pengenalan dan promosi suatu produk yang bertentangan dengan slogan perusahaan yang berfokus pada menjaga rasa "nyata" dan klasik dari produk tersebut tidak berubah. Di sisi lain, masalah pemanis alih-alih gula tebu juga memicu beberapa konflik etika di antara para pembotolan. Namun demikian, di mata konsumen, Coke Baru tidak pernah dimaksudkan untuk menjadi sukses besar. Direktur perusahaan saat itu, Donald Keough, menyampaikan seluruh masalah ini dalam beberapa kata.

Fakta sederhananya adalah bahwa semua waktu, uang, dan keterampilan yang dituangkan dalam riset konsumen pada Coca-Cola baru tidak dapat mengukur atau mengungkapkan keterikatan emosional yang mendalam dan taat pada Coca-Cola asli yang dirasakan oleh begitu banyak orang.

Anehnya, di Pepsi studi pasar terbukti sama salahnya. Setelah pengenalan Coke baru, riset pasar menyarankan kepada manajemen puncak Pepsi agar segera (dan banyak) jumlah konsumen Coke akan diperoleh. Namun, penelitian ini juga gagal mengukur "Membawa ikatan emosional" konsumen Coke seperti yang diungkapkan oleh Keough. Memang, konsumen memilih untuk berhenti minum Coke sama sekali daripada mengkonsumsi produk baru atau beralih ke Pepsi. Akhirnya, sebagai akibat dari mundurnya Coke, Pepsi akan menurunkan pangsa pasarnya.

Selama dekade terakhir karena upaya yang dibayarkan untuk memenangkan perang kedua perusahaan telah berevolusi, mendiversifikasi, dan mengkonsolidasikan posisi mereka. Bisa dikatakan bahwa dalam hal ini, persaingan telah memperkuat mereka. Meskipun kedua perusahaan telah membuat keputusan yang sukses dan salah pada akhirnya, hasilnya telah didorong bukan hanya oleh pemikiran yang disengaja, rencana atau tindakan terperinci, tetapi juga secara kebetulan. Ada hal lain dalam strategi selain tujuan dan rencana - seperti yang disarankan oleh Sun Tsu - yang berasal dari adaptasi konstan terhadap perubahan di lingkungan sekitar kita. Sesuatu ditentukan oleh kemampuan kita untuk merespons perubahan dan itu muncul dari pola latar belakang dan sejarah kita sendiri. Strategi dalam pengertian ini dapat dilihat secara bersamaan sebagai sumber dan pendorong perubahan.

C. DEFINISI KERJA

Terinspirasi dalam karya Henry Mintzberg di bidang manajemen strategis, kami mengusulkan definisi kerja untuk strategi (Lihat Mintzberg et al., 1998):

“Cara yang digunakan seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuannya”. Dengan cara ini, kami memahami cara atau tindakan. Dalam konteks ini, Mintzberg dan kolaborator mengidentifikasi lima cara utama :

- a. Paket
- b. Pola
- c. Posisi
- d. Perspektif
- e. Ploys

Kelima cara atau tindakan inilah yang disebut Mintzberg sebagai "Lima Strategi" (Mintzberg et al., 1998). *Plan*, seperti yang kita tahu, adalah tindakan paling populer untuk mencapai tujuan. Suatu rencana dapat dilihat sebagai seperangkat tindakan yang dimaksudkan, maka itu berarti tindakan di masa depan. Rencana dapat bersifat formal atau informal. Dalam bentuknya yang paling informal, sebuah rencana terdiri dari ide-ide abstrak yang tetap seperti itu sampai implementasi. Sebaliknya, dalam rencana formal, ide-ide abstrak diterjemahkan ke dalam informasi bermakna yang terdokumentasi. Rencana formal adalah serangkaian tindakan, prosedur yang dapat kita ikuti berulang kali untuk periode tertentu. Secara umum, rencana bersifat sangat konkret dan tidak mengizinkan keberangkatan apa pun (kami tidak mengubah rencana, melainkan memilih yang baru). Akibatnya, Paket tidak berkembang. Dalam bisnis, kita sering mendengar tentang rencana dengan tujuan tertentu (mis. Rencana untuk mengurangi biaya atau meningkatkan produksi) dan untuk jangka waktu tertentu (rencana jangka pendek, menengah atau jangka panjang). Di perusahaan besar, masing-masing departemen akan memiliki rencana khusus dalam jangka pendek (tahunan) dan jangka panjang (biasanya 3 - 5 tahun). Dari sudut pandang pribadi, rencana umumnya bersifat informal; kita jarang mendokumentasikan pemikiran kita untuk tindakan yang dimaksudkan.

Pola adalah panduan yang tidak disengaja untuk tindakan kita yang muncul dari perilaku yang berulang-ulang. Pikirkan misalnya, pada perusahaan yang secara permanen mencari keunggulan dalam kualitas secara alami memposisikan dirinya di pasar kelas atas (mis. Mobil mewah oleh Rolls-Royce Limited atau jam tangan Rolex). Dalam hal ini, strategi perusahaan muncul dari fokusnya (memproduksi dan menjual produk berkualitas unggul dengan harga lebih tinggi) dan perilaku yang konsisten (komitmen terhadap kualitas dan keunggulan). Dapat dikatakan bahwa perusahaan secara alami mengadopsi strategi kelas atas. Dalam strategi semacam ini, perusahaan menghindari pesaing dengan memposisikan dirinya di tempat di pasar di mana klien bersedia membayar tunai ekstra untuk nilai ekstra (mewah). Untuk orang-orang itu bekerja dengan cara yang sama. Kita mencapai tujuan tertentu dengan pola-pola yang timbul dari masa lalu kita (mis. Strategi pribadi untuk mencari pekerjaan secara alami dapat muncul dari pola-pola di masa lalu dan perilaku yang konsisten mengenai kecenderungan dalam pengambilan risiko, kepasifan, atau proaktif).

Mencapai tujuan kita melalui posisi menyiratkan bahwa kita menempatkan diri kita di tempat tertentu untuk tujuan tertentu. Dalam perspektif bisnis, penentuan posisi adalah tentang menemukan produk tertentu di pasar tertentu (mis. iPhone atau iPad). Dalam jenis strategi ini, perusahaan berupaya memposisikan diri (atau produk mereka) di ceruk pasar (mis. Untuk memperkenalkan produk atau fungsi asli) atau mencari celah peluang di pasar tertentu. Kesenjangan kesempatan adalah posisi yang muncul secara spontan setelah produk yang ada menghasilkan kebutuhan baru di antara konsumen. Ambil contoh pengembangan Notebook - komputer ultraportable dan meningkatnya kebutuhan produk yang mendukung USB yang tidak termasuk dalam desain asli mesin seperti pembakar DVD / CD atau Hard Disk portabel di kelas atas, tetapi juga kebutuhan untuk aksesoris baru seperti soft case atau film pelindung layar.

Strategi sebagai perspektif adalah cara yang lebih abstrak untuk mencapai tujuan karena tidak secara langsung menganggap pasar atau tindakan bisnis tetapi gaya atau cara perusahaan melakukan sesuatu. Ini menyiratkan pandangan ke dalam perusahaan dan bagaimana - dari waktu ke waktu - hal-hal cenderung dilakukan dengan cara tertentu. Cara seperti itu mungkin dipengaruhi oleh perspektif keseluruhan perusahaan untuk melakukan bisnis: itu mengacu pada visi perusahaan atau apa yang diinginkan perusahaan di masa depan. Visi karena itu, referensi permanen yang bertindak sebagai pedoman dan inspirasi untuk pengembangan strategis di perusahaan. Jenis strategi ini dapat diilustrasikan dengan melihat perusahaan-perusahaan ikonik dengan cara yang sangat jelas - karakteristik - untuk melakukan bisnis seperti misalnya Apple, IKEA, McDonalds atau Starbucks. Dalam contoh-contoh ini, visi perusahaan sangat menentukan apa strategi untuk produk baru atau bergerak di pasar akan: ada keselarasan yang kuat antara visi masa depan dan tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan itu hari ini. Secara umum, perspektif dan posisi adalah strategi terkait. Jadi, pengenalan yang sukses dari gadget Apple baru yang terinspirasi oleh visi perusahaan masih membutuhkan positioning yang tepat di pasar. Strategi posisi dapat dengan mudah disesuaikan dalam strategi perspektif jangka panjang dan stabil. Sebaliknya, tidak akan mudah untuk mengubah perspektif bahkan sambil mempertahankan posisi yang sama. Dengan kata lain, perusahaan hanya mengamati satu strategi perspektif dan menyesuaikan strategi positioning yang sesuai (itu adalah fakta bisnis).

Jenis strategi terakhir adalah taktik atau taktik. Ini adalah tindakan yang dimaksudkan untuk mengalahkan atau mengalahkan lawan atau pesaing. Dalam bisnis, dan selain penentuan posisi, ploys mungkin merupakan salah satu cara strategi yang paling banyak digunakan. Cara umum dalam bisnis adalah:

- a. Penipuan
- b. Ancaman
- c. Mendiskreditkan

Untuk menggambarkan apa itu taktik bisnis, kita bisa menggunakan taktik penipuan. Mari kita pikirkan sebuah perusahaan besar yang ingin mencegah pesaing yang sedang tumbuh dengan mengirimkan sinyal yang menyarankan rencana untuk ekspansi operasi lebih lanjut di wilayah yang disengketakan. Seharusnya, perusahaan berinvestasi di tanah untuk membangun pabrik di wilayah tersebut ketika para pesaing berencana untuk memulai operasi baru mereka (menurut rumor). Pesaing melihat tindakan ini (membeli tanah) sebagai indikasi yang jelas *War* dan mundur untuk menghindari biaya kompetisi yang sekarang berpotensi lebih tinggi. Mereka akhirnya akan mengubah rencana. Cara di sini adalah bahwa perusahaan membeli tanah tanpa niat untuk membangun dan memperluas operasi tetapi untuk menipu pesaing. Siasat dalam kasus ini adalah membuat lawan percaya firma itu bergerak lebih dulu. Membeli tanah tentu saja merupakan strategi berbiaya rendah untuk menyingkirkan meningkatnya persaingan di wilayah ini. Anda selalu dapat menjual kembali tanah nanti. Sebuah kontra-taktik dalam kasus ini adalah para pesaing yang membuat perusahaan percaya bahwa mereka ingin memulai operasi di wilayah itu memaksanya untuk bergerak dan mengabaikan masalah sebenarnya: penggabungan saingan untuk mengambil alih pasar di daerah lain. Dengan bergerak pertama dan membeli tanah perusahaan kehilangan waktu, uang, dan fokus, menjadi rentan terhadap koalisi saingan di masa depan.

1. ASAL DAN STATUS STRATEGI

Apakah kita memikirkan tipu muslihat, rencana atau jenis strategi lainnya, kita hanya dapat memikirkan dua kemungkinan asal bagi mereka. Strategi dapat secara sengaja dikembangkan atau muncul untuk dibentuk. Dengan kata lain, strategi dapat dirumuskan (misalnya taktik) atau dibentuk (misalnya pola). Ini juga mempertimbangkan status strategi yang dapat direalisasikan (misalnya pola) atau yang dimaksudkan (mis. Rencana). Dalam bisnis seperti dalam kehidupan pribadi Anda, strategi tidak sepenuhnya dirumuskan atau dibentuk, juga tidak murni direalisasikan atau dimaksudkan. Secara lebih sederhana :

Strategi adalah kombinasi dari musyawarah dan impulsif berdasarkan ide dan tindakan baru dan masa lalu. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya membuat strategi dalam dasar menciptakan strategi baru tetapi juga memodifikasi yang sudah ada, berdasarkan fakta serta pada naluri dan kebijaksanaan manajer senior. Bagi individu, strategi adalah campuran yang rumit antara tujuan dan naluri yang muncul dari pengalaman dan pada saat yang sama dari harapan kita di masa depan.

Terlepas dari asal-usul dan status mereka, strategi dalam bisnis umumnya mencari penciptaan keuntungan. Mintzberg menyarankan empat keunggulan utama yang terkait dengan penerapan strategi dalam bisnis. Namun, untuk setiap keuntungan strategis yang di capai, kami mungkin juga mempertimbangkan kerugian potensial :

Tabel 1
Asal Dan Status Strategi

<i>Strategic Factor</i>	<i>Advantage</i>	<i>Disadvantage</i>
<i>Setting Direction</i>	<i>Sets the directions to the future balancing internal and external factors</i>	<i>Following a fix course of direction is a blind action with hidden dangers</i>
<i>Focussing Effort</i>	<i>It increases coordination of activity reducing overall effort and detrimental effects of chaos</i>	<i>Excess of focus reduces the chance of spontaneous actions needed for adaptation to change</i>
<i>Defining Organization</i>	<i>It gives meaning to the organization and its people defining the purpose of being</i>	<i>Increases the chance of becoming too simplistic and stereotyped</i>
<i>Achieving consistency</i>	<i>It reduces uncertainty and provides order facilitating action</i>	<i>It reduces the chance of creative actions emerging from uncertainty and chaos</i>

Kurangnya strategi

Orang dapat mengatakan bahwa suatu organisasi dapat terus berjalan pada laba (atau bahkan meningkatkannya) tanpa strategi jika kita berbicara tentang tidak adanya perencanaan formal atau manajemen strategis. Jika kita berbicara tentang strategi semata, maka jawabannya menjadi tidak, karena strategi dalam bentuk murni mereka adalah atribut intrinsik dari kognisi manusia dan perluasan organisasi manusia, dan dengan demikian mereka tidak dapat dipisahkan.

Ketika diformalkan, strategi menjadi proses dalam kaitannya dengan fungsi dan struktur organisasi seperti yang disarankan Mintzberg dapat menghambat kemampuan belajar, beradaptasi atau menciptakan melalui perencanaan dan kontrol yang berlebihan. Pikiran terakhir ini telah menjadi pendorong minat yang meningkat pada keunggulan potensial metode informal untuk mengatasi perubahan dan ketidakpastian. Namun, studi dalam tren manajemen yang muncul ini menunjukkan bahwa hasilnya sangat tergantung konteks dan oleh karena itu, masih terlalu dini untuk mengatakan pendekatan mana yang lebih baik. Kita dapat menggambarkan paradoks yang muncul dari debat ini dengan cara berikut :

CONTOH : Mari kita bayangkan sebuah perusahaan kecil yang memutuskan untuk membuat pengambilan keputusan sefleksibel dan demokratis mungkin, menghindari pembentukan pedoman arah yang ketat tetapi merancang sistem komunikasi sederhana yang memungkinkan respons cepat terhadap perubahan preferensi konsumen dan logistik operasional. Karena itu perusahaan telah memilih untuk tidak memformalkan strategi tetapi untuk mempertahankan pendekatan intelijen responsif sederhana. Keputusan telah

dibuat mengingat bahwa berinvestasi dalam implementasi tambahan manajemen strategis akan meningkatkan biaya produksi yang tidak perlu dan, di sisi lain, akan mengurangi kesempatan mereka untuk dengan cepat beradaptasi dengan perubahan di pasar dan rantai pasokan. Bagaimanapun, industri ini kecil dan tidak dapat diprediksi.

Bisakah kita mengatakan bahwa dalam kasus ini, perusahaan tidak memiliki strategi sama sekali? Mungkin jawabannya adalah tidak. Meskipun kita dapat mengatakan perusahaan telah memilih untuk tidak memformalkan proses strategisnya, terbukti bahwa perusahaan juga telah menerapkan strategi informal. Strategi seperti itu adalah mengungguli pesaing (tujuan) dengan cara meningkatkan daya tanggap internal dan kemampuan beradaptasi dengan menjaga struktur dan fungsi organisasi yang fleksibel. Kami bahkan dapat menguraikan sedikit lebih jauh, mengatakan bahwa dalam hal ini strategi adalah perspektif (cara tertentu untuk melakukan bisnis), dan bahwa pada saat yang sama itu muncul dari suatu pola (misalnya karena ukuran perusahaan dan dinamika pasar). Dalam setiap kasus, perusahaan menetapkan arah, posisinya, dan menentukan pengaturan organisasinya. Untuk membuat pilihan fleksibilitas atas formalitas perusahaan perlu mengetahui sendiri dan lingkungan di mana ada dan memproyeksikan dirinya dalam waktu. Ini adalah proses, memang itu merupakan dasar dari proses strategi formal.

Akhirnya, paradoks tentang strategi dalam organisasi adalah bahwa pilihan untuk tidak memiliki proses strategi formal (atau manajemen strategis) itu sendiri adalah strategi. Karena itu pertanyaannya menjadi, apakah strategi akan dilembagakan atau tidak, atau dengan kata lain, apakah kita menginternalisasi strategi sebagai satu proses lagi dalam struktur organisasi. Dalam pendekatan informal, strategi akan hadir dalam keseluruhan proses pengambilan keputusan, sedangkan dalam proses formal akan dikonsentrasikan dalam proses manajemen strategis. Di perusahaan besar, proses itu dapat didesentralisasi dan menjadi bagian dari masing-masing (atau sebagian besar) unit kerja (mis. Departemen seperti Produksi, Keuangan atau Pemasaran). Dalam kasus apa pun, dan dari sudut pandang historis, ahli strategi utama dalam suatu perusahaan seringkali adalah kepala, yaitu manajer (atau Chief Executive Officer, CEO). Ada tren baru dalam manajemen, dan karenanya ada tren baru dalam manajemen strategi juga. Selanjutnya, ke dalam kursus, kami akan meninjau gaya manajemen strategis klasik dan trendi. Untuk saat ini kita harus ingat bahwa secara umum, tren baru dalam manajemen strategi menyelamatkan nilai atribut manusia dan organisasi seperti misalnya belajar, di luar perspektif klasik yang berfokus pada manajer dan keterampilannya untuk menyusun strategi atau sederhana, untuk merencanakan ke depan.



BAB 3

STRATEGI DALAM ORGANISASI

A. MEMAHAMI STRATEGI DALAM ORGANISASI

Seiring waktu, pengaruh organisasi terhadap kehidupan kita terus meningkat, terutama di sebagian besar negara maju (Baum dan Rowley, 2005). Mereka telah menjadi blok bangunan masyarakat. Saat ini, individu dan kelompok memperoleh identitas mereka dari organisasi. Mereka memengaruhi masa kini dan membentuk masa depan kita. Organisasi berbagi lebih banyak kekuatan daripada individu (Grant, 2008b).

Orang semakin banyak mendelegasikan peran dan tugas ke organisasi. Kami mempercayai mereka dengan produksi dan kontrol sumber daya dan infrastruktur. Kami secara bertahap menjadi tergantung pada fungsi organisasi. Seperti yang telah kita lihat dalam bab-bab sebelumnya, organisasi seperti entitas bisnis semakin bergantung pada manajemen strategis sumber daya dan kemampuan mereka agar tetap kompetitif, belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan untuk bertahan hidup. Mengetahui lebih banyak tentang organisasi dan perilaku mereka merupakan masalah penting dalam manajemen strategis. Belajar tentang organisasi, asal-usul dan evolusi mereka juga penting bagi kita sebagai individu. Bagaimanapun, keputusan yang menggerakkan organisasi, strategis atau tidak akan memengaruhi hidup kita dalam lebih dari satu cara. Baik atau buruk, organisasi ada di sini untuk tinggal.

Dalam bab berikut, saya akan menjelaskan dan membahas secara singkat perkembangan organisasi dari waktu ke waktu dan cara dasar mereka berfungsi dan berperilaku. Kami akan menggambarkan bagaimana suatu organisasi mengatur, tumbuh, dan berkembang dari waktu ke waktu. Fokus dari tinjauan ini adalah pada organisasi bisnis - perusahaan - dan

upaya strategis mereka untuk menciptakan nilai demi keuntungan yang semakin meningkat untuk menyesuaikan dan bertahan hidup seiring waktu. Karena terdapat banyak definisi dan perspektif dalam teori organisasi sebanyak jenis organisasi yang mungkin kita temukan, ulasan ini berfokus pada pekerjaan pemersatu Baum dan Rowley (2005) tentang teori organisasi, dan Grant pada (2008b) tentang organisasi bisnis dan dinamika industri .

B. MENENTUKAN DAN MENGLASIFIKASIKAN ORGANISASI

Menurut Baum dan Rowley (2005), menyarankan bahwa "Meskipun sebagian besar dari kita" tahu organisasi ketika kita melihat satu "keragaman dan kompleksitas organisasi dan kegiatan mereka sulit ditangkap dalam satu definisi formal. Akibatnya, ada beberapa konsepsi organisasi yang terkadang bertentangan dan terkadang ada, masing-masing menyoroti fitur-fitur tertentu dari organisasi, tetapi hanya memberikan pandangan sebagian dan tidak lengkap.

Baum dan Rowley menyarankan penggunaan kerangka kerja berdasarkan tiga definisi yang disarankan oleh Scott (1998) mempertimbangkan "spektrum bagaimana organisasi dipahami". Dalam kerangka ini organisasi didefinisikan sebagai :

1. Sistem rasional
2. Sistem alami
3. Sistem terbuka

Organisasi sebagai sistem rasional berorientasi pada pencarian tujuan yang relatif spesifik dan menunjukkan formalisasi struktur sosial yang relatif tinggi. Sebagai sistem alami, organisasi adalah kolektivitas yang pesertanya memiliki kepentingan yang sama dalam kelangsungan sistem dengan berpartisipasi dalam kegiatan kolektif yang terstruktur secara informal. Akhirnya, sebagai sistem terbuka, organisasi menjadi sistem kegiatan yang saling tergantung yang menghubungkan koalisi peserta yang berubah.

Dalam konteks ini, organisasi (atau sistem) tertanam dalam lingkungan di mana ia beroperasi. Scott mendaftarkan sistem-sistem ini sesuai urutan kemunculannya dalam sejarah. Setiap sistem baru sampai batas tertentu muncul sebagai respons terhadap kritik terhadap konsep sebelumnya. Oleh karena itu, dari sudut pandang teoritis, definisi dan kerangka studi organisasi sebagai sistem terbuka adalah pendekatan yang paling kontemporer. Dalam pandangan ini, para ahli fokus pada perilaku organisasi itu sendiri dan bukan di antara mereka, seperti yang terjadi dalam pandangan sistem rasional dan alami.

Meskipun masing-masing definisi ini mewakili perspektif teoretisnya sendiri, bersama-sama dan dalam perspektif historis, mereka mewakili evolusi pengetahuan dan persepsi kita tentang apa organisasi itu dan bagaimana mereka bekerja (Baum dan Rowley, 2005). Karena itu, penting untuk meninjau setiap definisi pada perspektif mereka sendiri dan secara kolektif.

1. Organisasi sebagai sistem yang rasional

Dalam perspektif sistem rasional, organisasi diciptakan atau dirancang untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Ini menyiratkan desain struktur formal, aturan, peran dan hubungan untuk meningkatkan peluang mencapai tujuan yang ditentukan seefisien mungkin. Untuk tujuan seperti itu - dengan efisiensi tinggi - desain memperoleh kesan mesin yang berfungsi baik di mana setiap bagian berperilaku seperti yang diharapkan. Dalam desain seperti itu, perilaku individu di bawah kendali dan terkoordinasi untuk memastikan tujuan kolektif tercapai dengan jumlah energi paling sedikit. Dengan kata lain, ini untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan cara yang paling ekonomis. Untuk melakukannya, desain harus menyediakan atau mendapatkan standar untuk kontrol dan koordinasi. Dalam sistem yang rasional, organisasi beroperasi dengan andal. Secara historis, fondasi teoritis dari pandangan rasional telah mendominasi studi dan persepsi organisasi (Baum dan Rowley, 2005). Ketika industrialisasi produksi berkembang pesat sejak munculnya abad ke-20, teori-teori baru tentang perilaku organisasi juga dikemukakan. Di Amerika Utara, Taylor mengusulkan konsep "Manajemen ilmiah" didasarkan pada rasionalisasi kegiatan manajer dan pekerja berdasarkan "peraturan ilmu analitis" (Baum dan Rowley, 2005). Sementara di Eropa, Max Webber dan Robert Michels membuktikan munculnya "birokrasi", sebagai bentuk organisasi yang didasarkan pada kepercayaan normatif dan hierarki komando, industrialis Perancis Fayol dan orang Amerika Mooney and Reiley (*General Motor Company*) menganjurkan pengembangan prinsip-prinsip administrasi universal. Prinsip-prinsip universal akan berfungsi untuk memandu spesialisasi, pengelompokan, dan koordinasi kegiatan kerja yang lebih besar dan efisien. Baum dan Rowley (2005), menyarankan bahwa karya semua pemikir awal ini dikhususkan untuk tujuan bersama, konseptualisasi formal organisasi sebagai "instrumen yang sengaja dirancang untuk mencapai tujuan eksplisit dengan ekonomi sumber daya terbesar".

Dalam pandangan Baum dan Rowley, kontribusi paling berpengaruh terhadap fondasi teoritis dari perspektif sistem rasional diberikan oleh kelompok Amerika Utara yang dikenal sebagai "Sekolah Carnegie" dipimpin oleh Herbert Simon, James March, dan Richard Cyert. Sejak pertengahan 40-an, mereka memperkenalkan konsep dan teori seperti "tujuan dan kendala", "struktur formal", "Rasionalitas terikat", "pemrosesan informasi", "pengambilan keputusan", "koalisi politik", dan Program kinerja. Semua konsep tersebut tetap menjadi pusat penelitian dan praktik pada studi organisasi kontemporer (Baum dan Rowley, 2005). Secara umum, karya Carnegie School berangkat dari pandangan sempit klasik dari teori-teori rasional sebelumnya, dengan memfokuskan tidak hanya pada kegiatan organisasi tetapi juga dalam pilihan yang menentukannya, dan dengan menghindari pencarian solusi sederhana.

Karya ini, didukung oleh gagasan bahwa kognisi manusia dibatasi oleh luasnya informasi yang tersedia - rasionalitas yang terbatas - dan karena sebagian besar waktu informasi yang kita miliki tidak lengkap, dan pilihan kita akan didasarkan pada kepuasan seperangkat persyaratan minimum dan bukan pada kriteria terbaik. Dengan kata lain, keputusan yang sepenuhnya rasional mungkin tidak dimungkinkan karena informasi yang tersedia (dan kemampuan untuk memprosesnya) seringkali - atau secara alami - terbatas. Dari perspektif organisasi, "teori perilaku perusahaan" (lihat Cyert dan March, 1963) menunjukkan bahwa pilihan tidak dibuat oleh individu, tetapi oleh organisasi, di mana rasionalitas berada dalam struktur. Secara struktur, Cyert dan March berarti seperangkat aturan khusus, peran, program, dan prosedur di dalam perusahaan. Akhirnya, struktur tersebut mendukung perilaku perusahaan. Namun, Baum dan Rowley (2005) memperhatikan bahwa perspektif perusahaan ini membuktikan adanya konflik terkait dua aspek proses adaptasi organisasi.

Di satu sisi, perilaku organisasi diarahkan pada peningkatan kinerja, sesuai dengan asumsi rasionalistik dari teori ekonomi tradisional perusahaan. Di sisi lain, perilaku mereka cenderung kompleks, lambat dan sensitif terhadap kondisi organisasi, karakteristik rasionalitas terbatas. Dengan demikian, meskipun dimaksudkan adaptif, perilaku organisasi mungkin tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja, struktur yang dikembangkan untuk mempromosikan rasionalitas dapat, dalam beberapa kondisi, memiliki efek sebaliknya.

2. Organisasi sebagai sistem alami

Menurut Baum dan Rowley (2005), menunjukkan bahwa bertentangan dengan perspektif rasional, teori sistem alam mengadvokasi organisasi dengan struktur informal yang beradaptasi dengan lingkungannya, dan di mana tujuannya tidak sepenuhnya dipertimbangkan tetapi muncul seiring waktu karena adaptasi. proses. Memang, adaptasi berkelanjutan adalah apa yang memberi konsep rasa keberadaan alam. Peran struktur formal dalam sistem alami tidak penting. Sebaliknya, yang sebenarnya penting adalah bahwa struktur peran dan hubungan informal yang muncul di antara individu dan kelompok adalah apa yang membentuk dan menggerakkan berbagai kegiatan dan tujuan organisasi. Pandangan ini menentang pengertian desain yang disengaja untuk efisiensi, yang disarankan oleh pandangan rasional atau seperti mesin, menunjukkan jenis organisasi yang lebih organik yang muncul dan berkembang dalam cahaya interaksi manusia. Meskipun pandangan-pandangan ini tampaknya sangat ditentang, pada kenyataannya mereka sangat terhubung. Agar sistem alami muncul, pertamanya perlu ada sistem rasional. Dengan kata lain, organisasi organik berkembang dari sistem rasional yang melengkapi atau bahkan mengganti tindakan dan tujuan awal yang dimaksudkan dalam struktur formal.

Secara historis, sejak akhir 30-an fokus para sarjana yang mengadvokasi perspektif sistem alam seperti Barnard, Mayo, Roethlisberger,

dan Dickson adalah pada interaksi antara struktur formal dan informal. Dalam pandangan mereka, struktur formal sesuai dengan ekspresi sadar dari logika hemat biaya, sedangkan struktur informal mencerminkan logika manusia yang spontan dan berdasarkan pada emosi dan kebutuhan. Munculnya hubungan informal antara individu dan kelompok adalah apa yang menurut pandangan para sarjana ini, meningkatkan konsistensi struktur melalui komunikasi yang lebih baik. Orang dapat mengatakan bahwa hubungan informal dalam organisasi adalah "mendapatkan hal-hal yang dilakukan" dan merupakan pusat kehidupan politik di perusahaan (Baum dan Rowley, 2005). Pada akhir tahun lima puluhan, karya terkemuka Philip Selznick menyarankan bahwa seiring waktu dan untuk melanggengkan diri mereka sendiri, organisasi akan berangkat dari tujuan awal mereka, berevolusi dan memperoleh kehidupan mereka sendiri. Akibatnya, perusahaan akan mengembangkan karakter dan kompetensi yang berbeda di luar persyaratan teknis dari tugas yang dilakukannya. Selznick menyebut proses perubahan ini sebagai proses pelebagaan. Talcott Parson memberikan kontribusi akhir untuk aliran teori organisasi ini, pada akhir lima puluhan. Parsons menguraikan model analitis umum untuk mengidentifikasi seperangkat kebutuhan fungsional yang harus dipenuhi oleh semua sistem sosial agar dapat bertahan hidup. Model itu bernama AGILE, menggabungkan inisial dari empat fungsi bertahan hidup berikut:

1. Adaptasi atau kemampuan untuk berinteraksi dengan lingkungan,
2. Pencapaian tujuan atau kemampuan untuk menetapkan tujuan di masa depan,
3. Integrasi melalui kesesuaian antara norma dan nilai-nilai dan,
4. Latensi atau mempertahankan norma dan nilai inti seiring waktu.

Model yang agak intuitif ini menjadi paradigma yang berpengaruh dan referensi untuk penelitian sosiologis selama 60-an dan 70-an. Selain itu, karya Parsons tentang fungsionalisme struktural juga penting dalam pengembangan teoretis perspektif tentang organisasi sebagai sistem terbuka.

3. Organisasi sebagai sistem terbuka

Kami telah meninjau secara singkat pandangan organisasi sebagai sistem yang rasional dan alami. Dalam kedua pandangan, organisasi dan lingkungannya adalah dua komponen sistem yang berbeda. Mereka dipisahkan oleh batas yang jelas. Namun dalam pandangan ketiga, batas-batas tersebut menjadi kurang jelas. Pandangan organisasi sebagai sistem terbuka berfokus pada "hubungan dan saling ketergantungan antara organisasi dan lingkungan" (Baum dan Rowley, 2005). Kerangka teoritis sistem terbuka telah banyak terinspirasi oleh teori sistem umum dan oleh sibernetika dari pertengahan 50-an hingga akhir 70-an. Baum dan Rowley (2005), menyarankan bahwa : "Model sistem terbuka menganggap organisasi baik sebagai sistem hubungan internal maupun sebagai penghuni sistem yang lebih besar yang mencakup lingkungan tempat mereka beroperasi dan

tempat mereka bergantung pada sumber daya. Organisasi dipahami sebagai model throughput, memperoleh sumber daya dari lingkungan, memprosesnya dan mendistribusikan hasilnya kembali ke lingkungan. "Dalam pandangan ini, organisasi adalah sistem yang adaptif dan saling tergantung, terdiri dari berbagai subsistem yang saling terkait, mungkin saling bertentangan, berusaha untuk memenuhi dan memengaruhi tuntutan dinamis dari lingkungan.

Temuan Baum dan Rowley menunjukkan bahwa beberapa volume awal kerja pada sistem terbuka benar-benar fokus pada pengembangan teori kontingensi. Dalam teori tersebut, model organisasi yang optimal dapat ditemukan dalam penyesuaian yang tepat dari karakteristik internal organisasi (mis. Proses dan pengetahuan), dengan tuntutan yang dikenakan oleh lingkungan di mana ia beroperasi. Secara umum, teori kontingensi menganjurkan bahwa tidak ada cara terbaik mutlak untuk mengatur perusahaan, untuk memimpin perusahaan, atau membuat keputusan, dan bahwa tindakan yang optimal tergantung - atau bergantung - pada situasi internal dan eksternal organisasi. Ambil contoh situasi berikut; dua perusahaan yang beroperasi di lingkungan teknologi yang berbeda akan memiliki tuntutan yang berbeda untuk mengatur struktur dan fungsi mereka. Dalam lingkungan di mana teknologi sangat khusus dan kompleks, model optimal untuk mengatur perusahaan mungkin akan mengandalkan dalam menangkap dan mempertahankan pengetahuan khusus dan dalam mengembangkan jaringan kompeten pemasok khusus. Sebaliknya dalam lingkungan di mana teknologi standar dan cenderung diganti (atau ditingkatkan) dengan cepat, organisasi yang optimal untuk perusahaan mungkin akan mempertimbangkan pembuatan prototipe cepat dan pelepasan produk baru. Secara umum, ketika model organisasi meningkatkan derajat diferensiasi kegiatan (sebagai respons terhadap lingkungan), kebutuhan koordinasi dan kontrol menjadi lebih besar sehingga meningkatkan kompleksitas keseluruhan sistem (dan model). Hubungan kecil antara logika ini dan dasar-dasar sistem rasional dan teori birokrasi dapat dilihat di sini. Memang, Baum dan Rowley (2005), menyarankan bahwa teori kontingensi sesuai dengan pandangan "berorientasi pada isi", "terbuka-rasional" terhadap sistem.

Namun demikian, kontingensi bukanlah pendekatan teoretis yang unik dalam penelitian sistem terbuka. Dalam konteks ini, Baum dan Rowley (2005) mendeskripsikan karya Karl Weick pada akhir 70-an sebagai pandangan alternatif "proses terbuka alami" berorientasi sistem. Dalam pandangan sistem terbuka ini, Activities kegiatan organisasi diarahkan untuk menyelesaikan input informasi samar-samar dari lingkungan. berfokus pada kemampuan organisasi untuk menafsirkan dengan benar apa terjadi pada lingkungan sekitarnya dan bertindak sesuai. Aktivitas organisasi menurut Weick kemudian dalam tiga tahap: penetapan, seleksi, dan retensi. Tahapan-tahapan ini

mempertimbangkan kemampuan "anggota organisasi" (orang) untuk mempengaruhi lingkungan mereka (berlakunya), dan mengakui peran kognisi manusia, interpretasi, dan penciptaan makna dalam kelangsungan hidup perusahaan (seleksi dan retensi). Ringkasnya, pandangan terbuka alami dari sistem memang menekankan peran sumber daya manusia sebagai pendorong perubahan dan adaptasi, baik dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Dalam pandangan ini, satu elemen kunci (dan fokus studi), adalah kemampuan manusia untuk menafsirkan informasi.

C. TINGKAT ORGANISASI

Baum dan Rowley menunjukkan bahwa dengan munculnya perspektif sistem terbuka, ilmu organisasi mengenali (dan mempelajari) keberadaan berbagai tingkat organisasi mulai dari anggota individu, kelompok, departemen, hingga organisasi, hingga populasi, dan bahkan hingga komunitas (organisasi) . Level-level ini membentuk hierarki agregasi yang mendukung teori bahwa sistem organisasi diatur secara hierarkis. Karena banyak level lain dapat diambil dari pengaturan hierarkis ini, Baum dan Rowley (2005), menyarankan pendekatan organisasi berdasarkan "fokus minat yang harus dijelaskan" dan yang hanya terdiri dari tiga level :

1. Tingkat intra-organisasi
2. Tingkat organisasi
3. Tingkat antar organisasi

Tingkat intra-organisasi

berfokus pada memahami orang (secara individu dan kolektif), pengetahuan, alat dan tugas yang membentuk organisasi apa pun. Tingkat organisasi sebaliknya, berfokus pada proses pemahaman, sistem kegiatan, batas-batas organisasi, dan strategi organisasi. Di tingkat antar organisasi, fokus perhatian adalah pada memahami sifat dan dinamika hubungan, dan interaksi di dalam dan di antara organisasi. Tujuan dari level level klasifikasi ini adalah untuk menyederhanakan proses analitis dari fenomena organisasi yang kompleks. Perspektif bertingkat membantu para peneliti untuk mencapai pemahaman yang lebih kaya tentang fenomena ini.

D. LINGKUNGAN ORGANISASI

Menurut Baum dan Rowley, menggambarkan kontribusi penting lainnya dari perspektif sistem terbuka untuk ilmu organisasi: "konseptualisasi sifat lingkungan organisasi". Rangkaian teori ini menganggap adanya lingkungan yang berbeda di mana kegiatan organisasi berlangsung, sumber daya dipertukarkan, dan interaksi terjadi. Baum dan Rowley (2005), menjelaskan tiga lingkungan organisasi berikut :

1. Lingkungan tugas
2. Lingkungan teknis
3. Lingkungan kelembagaan

Lingkungan tugas mungkin merupakan pandangan pertama dan paling umum dari lingkungan organisasi. Lingkungan tugas memampatkan semua aspek di lingkungan organisasi yang relevan dengan pengaturan tujuan dan pencapaiannya. Karenanya, lingkungan seperti itu menekan sumber input, pasar untuk output, regulator dan pesaing.

Lingkungan teknis di sisi lain adalah lokasi dimana organisasi memproduksi produk atau layanan mereka dan output tersebut diberikan oleh pasar untuk kualitas tinggi atau kinerja efisien. Baik lingkungan, tugas dan teknis, menyiratkan bahwa organisasi adalah sistem kegiatan yang disusun dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang digerakkan oleh ekonomi. Alasan di balik perspektif ini adalah bahwa organisasi perlu berinteraksi dengan lingkungan mereka untuk bertahan hidup karena mereka tidak mandiri untuk menghasilkan semua sumber daya dan informasi yang diperlukan. Dalam konteks ini, Baum dan Rowley menunjukkan bahwa kebutuhan akan informasi dalam organisasi menciptakan ketidakpastian sementara kebutuhan akan sumber daya menciptakan ketergantungan. Di sisi lain, ketika lingkungan itu kompleks dan tidak stabil itu menimbulkan tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi (informasi itu kompleks, terfragmentasi, langka, sulit dikumpulkan atau ditafsirkan). Ketika sumber daya di lingkungan menjadi langka dan sumbernya sangat terkonsentrasi dan terkoordinasi, itu menyebabkan tingkat ketergantungan yang tinggi. Meskipun kondisi di lingkungan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan, secara umum dapat dikatakan bahwa setiap komponen organisasi dapat mengalami ketidakpastian dan ketergantungan dengan cara yang berbeda.

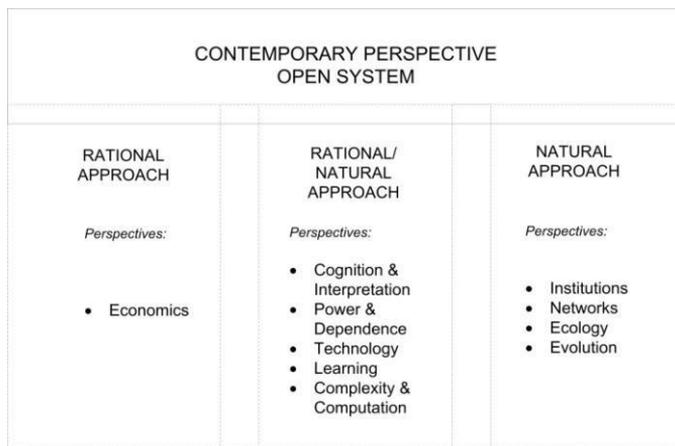
Lingkungan organisasi juga memerlukan referensi normatif dan simbolis untuk kegiatan yang dilakukan organisasi. Seperangkat aturan dan keyakinan formal ini membentuk lingkungan kelembagaan suatu perusahaan. Lingkungan ini menghargai kinerja organisasi bukan berdasarkan kuantitas dan kualitas hasil (produk atau layanan), tetapi pada penggunaan struktur dan praktik yang tepat. Dalam lingkungan kelembagaan, kondisi akan dipengaruhi secara luas oleh struktur dan nilai sosial (mis. Yang diberikan oleh negara, asosiasi profesional dan serikat pekerja dan, kelompok sosial dan sipil). Secara umum, teori lingkungan kelembagaan menganjurkan bahwa organisasi tidak hanya perlu dihargai oleh pasar untuk bertahan hidup, tetapi juga didukung dan dilegitimasi oleh lingkungannya. Pendekatan seperti itu menyiratkan bahwa lingkungan menjadi sumber kendala normatif dan kognitif untuk kegiatan organisasi (mis. Peraturan etika).

Seringkali, lingkungan teknis dan kelembagaan dianggap sebagai kekuatan independen, karena setiap organisasi dapat meresponsnya dengan cara yang sangat berbeda. Dengan kata lain, beberapa sarjana menyarankan bahwa kelangsungan hidup suatu organisasi akan ditentukan hanya untuk satu lingkungan di mana ia dibenamkan (dan sesuai dengan kegiatan, ia

melakukan). Baum dan Rowley menggambarkan perspektif ini kontras dengan kegiatan organisasi pendidikan dan maskapai penerbangan. Institusi pendidikan akan dipengaruhi secara luas oleh kondisi-kondisi yang ditimbulkan oleh lingkungan institusionalnya, sementara maskapai akan merespons tuntutan yang muncul dari lingkungan teknisnya. Namun, ada peningkatan konsensus tentang saling ketergantungan antara kedua lingkungan. Memang, pandangan kontemporer mendukung gagasan bahwa lingkungan kelembagaan yang luas mendefinisikan lingkungan teknis tertentu. Baum dan Rowley menjelaskan bahwa pasar yang menghargai organisasi untuk kinerja efisiennya memang didasarkan pada aturan yang dilembagakan seperti misalnya hak kekayaan intelektual dan norma untuk perdagangan yang adil. Namun, bagi beberapa sarjana membedakan antara dua lingkungan ini pada prinsipnya salah, karena semua organisasi seharusnya menanggapi aspek teknis dan kelembagaan dari lingkungan mereka secara bersamaan.

E. PERSPEKTIF ORGANISASI MODERN

Klasifikasi saat ini yang disarankan oleh Baum dan Rowley (2005), tentu saja tidak mencakup semua teori yang mungkin di lapangan, tetapi tentu saja mewakili beberapa aliran teoretis utama yang diamati dalam organisasi bisnis saat ini (Lihat Gambar 1). Klasifikasi yang disederhanakan ini, menunjukkan bahwa aliran teoretis yang dominan adalah perspektif sistem terbuka. Dari aliran ini, tiga pendekatan berbeda yang terhubung dengan prinsip sistem alami dan rasional muncul. Masing-masing dari tiga pendekatan memerlukan sejumlah teori mendasar yang berbeda.



Gambar 1 Sepuluh perspektif kontemporer yang berbeda pada organisasi dalam kaitannya dengan definisi sistem yang rasional, alami dan terbuka (Dimodifikasi dari Baum dan Rowley, 2005).

1. Sistem Terbuka Alami

Dalam pendekatan sistem terbuka alami, tren teoretis utama meliputi institusi, jaringan, ekologi, dan institusi. Teori institusi menganjurkan

gagasan bahwa organisasi dibangun oleh meningkatnya rasionalisasi aturan budaya. Dalam perspektif ini, peran kognisi institusional, konstruksi tindakan sosial oleh organisasi dan efek yang dimiliki oleh peraturan dan lingkungan yang dilembagakan terhadap organisasi adalah perhatian utama. Dengan kata lain, seperti yang disarankan oleh *Baum dan Rowley (2005)*, *performance* Kinerja organisasi bersifat sosial, tidak tergantung pada kompetensi teknis dan ekonomi, tetapi pada kesesuaian dengan aturan dan persyaratan yang dirasionalisasi yang diperlukan untuk memperoleh dukungan sosial dan sumber daya yang diperlukan dan dianggap sebagai sah.

Teori jaringan di sisi lain, berfokus pada sifat dan dinamika jaringan hubungan antar-pribadi dan antar-organisasi, dan karakteristik yang diperoleh tindakan karena jaringan. Perspektif ini didasarkan pada teori-teori lama (kembali ke akhir 1800-an) yang mencoba menjelaskan peran lingkungan sosial sebagai penentu perilaku individu. Selama dekade terakhir, para pakar jaringan telah mencurahkan banyak upaya untuk menjelaskan bagaimana karakteristik tertentu dari jaringan (mis. Struktur dan saluran informasi), dan posisi mereka dalam jaringan lain, dapat digunakan untuk memprediksi perilaku organisasi.

Dari perspektif teori ekologi, karakteristik lingkungan (konstitusinya), mempengaruhi kelimpahan relatif (jumlah) dan keragaman (jenis) organisasi dan evolusi mereka seiring waktu. Secara umum, karakteristik lingkungan mengacu pada kondisi ekonomi, sosial, dan politik. Alasan di balik teori ekologi adalah bahwa anggota suatu organisasi berada dalam perjuangan permanen untuk menyesuaikan strategi dan struktur dengan tuntutan yang ditimbulkan oleh lingkungan yang tidak pasti dan berubah. Dalam konteks ini, organisasi yang tidak mampu mengatasi tuntutan seperti itu "dipilih" seperti yang terjadi dalam sistem ekologi. Proses seleksi ini dari waktu ke waktu menginduksi perubahan dalam struktur dan strategi organisasi dan populasi mereka. Prinsip ini sering diamati dari perspektif pasar, perusahaan, atau industri.

Dalam aliran yang serupa, teori evolusi dalam organisasi berfokus pada dinamika antara lingkungan dan "populasi" atau "masyarakat" seiring waktu. Dalam perspektif evolusi ada tiga proses mendasar: variasi, seleksi dan retensi. Konsep-konsep ini diambil dari prinsip biologi dan ekologi. Variasi dalam konteks organisasi adalah proses yang menghasilkan variasi dalam struktur dan strategi, seleksi memerlukan proses eliminasi selektif tertentu variasi (tidak tepat atau kurang efektif), sedangkan proses retensi mewakili pelestarian dan penyebaran variasi yang tidak dihilangkan. Secara umum, tidak mungkin ada evolusi yang tepat jika salah satu dari tiga proses tersebut hilang. Selain itu, variasi adalah proses yang tidak menentu yang mengoperasikan "buta", "kebetulan" atau "acak" yang menyatakan peran ketidakpastian dalam evolusi. Meskipun variasi adalah input untuk seleksi dan retensi, itu adalah proses yang paling sedikit dipelajari dalam teori

evolusi organisasi. Selain itu, sedikit yang diketahui tentang proses "pewarisan" dalam organisasi dan struktur sosial. Dalam biologi, mekanisme pewarisan dijelaskan dalam basis penyebaran gen, tetapi dalam organisasi, tidak ada unit informasi seperti gen yang pernah diidentifikasi. Memang, proses pewarisan dalam organisasi tampaknya bertindak sangat berbeda (entah bagaimana lebih tidak menentu) daripada proses yang didorong oleh transmisi genetik.

2. Sistem alami & rasional-terbuka

Pendekatan ini saat ini memerlukan teori dan pandangan seperti kognisi dan interpretasi, kekuatan dan ketergantungan, teknologi, pembelajaran, dan kompleksitas dan komputasi.

Kognisi dan interpretasi adalah penerapan prinsip-prinsip kognitif pada organisasi. Dalam konteks ini, organisasi dapat dianggap secara tidak jelas sebagai sistem informasi atau sebagai sistem makna. Dalam pandangan pertama, organisasi kode dan memberlakukan informasi dengan cara komputasi. Mencari dan memproses informasi yang relevan menyiratkan biaya tinggi dan efektivitasnya sebagai proses yang bergantung pada sifat manajer yang memimpin secara rasional. Dalam pandangan kedua, karakteristik proses pencarian dan pemrosesan informasi ditentukan oleh makna informasi tersebut dalam konteks sosial yang dibuat oleh anggota organisasi. Dengan kata lain, pandangan pertama berfokus pada pemrosesan informasi sedangkan pandangan kedua berfokus pada menafsirkannya.

Kekuasaan dan ketergantungan adalah perspektif berdasarkan pada prinsip-prinsip yang dianjurkan oleh Marx tentang diversifikasi kepentingan dan tujuan dan peran kekuasaan dalam menentukan minat atau tujuan mana yang akan menang. Dalam konteks organisasi, prinsip ini menganjurkan bahwa penggunaan kekuatan (atau pengaruh) yang terorganisir itulah yang menentukan keberhasilan beberapa organisasi dibandingkan yang lain. Satu aliran dalam perspektif ini berfokus pada "elit perusahaan" atau penggunaan kekuasaan untuk kepentingan kolektif sekelompok organisasi. Aliran lain berfokus pada pelaksanaan kekuasaan di dalam dan di antara organisasi. Meskipun pandangan ini mengacu pada organisasi, prinsip-prinsip di balik ini secara luas menganggap kemampuan individu untuk menggunakan sumber daya dan kemampuan untuk keuntungan mereka.

Teori teknologi di sisi lain, menganjurkan bahwa teknologi merupakan pendorong penting dari struktur organisasi. Baum dan Rowley (2005) menunjukkan bahwa : "semakin besar kompleksitas teknis, semakin besar kompleksitas struktural; semakin besar ketidakpastian teknis, semakin besar desentralisasi dan semakin rendah formalisasi semakin besar saling ketergantungan teknis, semakin besar kebutuhan untuk koordinasi".

Namun perspektif ini, kurang diterima hari ini karena gagal memprediksi perubahan teknologi. Baum dan Rowley menunjukkan bahwa

kegagalan tersebut sebagian disebabkan oleh pengaruh yang dimiliki oleh struktur informal dan formal dalam organisasi dalam teknologi dan struktur yang mereka bentuk. Kemudian, dapat dikatakan bahwa dinamika perubahan teknologi sampai batas tertentu, ditentukan oleh konteks sosial tempat mereka terjadi. Namun, dalam perspektif paling kontemporer tentang teori teknologi, penekanan diberikan pada peran organisasi dalam perubahan teknologi dan difusi teknologi, dinamika persaingan antara teknologi saingan, dan dinamika perubahan teknologi di lingkungan organisasi. Perspektif lain didasarkan pada peran teknologi sebagai agen "Penghancuran kreatif" (Schumpeter). Perspektif ini menunjukkan bahwa teknologi memang berevolusi dari waktu ke waktu dalam siklus perubahan inkremental yang panjang sampai teknologi baru dan superior diciptakan, teknologi lama diganti, dan siklus baru perubahan bertahap dimulai. Dalam konteks ini, Baum dan Rowley (2005), menyarankan organisasi adalah kontraktor teknologi yang nasibnya sangat dipengaruhi oleh dinamika teknologi ini. Baru-baru ini, karena gagasan bahwa "pengetahuan" adalah kunci untuk kinerja organisasi yang unggul telah menjadi lebih berpengaruh, perhatian terhadap teknologi telah meningkat secara dramatis dalam ilmu organisasi. "Ini menunjukkan bahwa setelah periode singkat" kelemahan teoretis "perspektif teknologi sekali lagi relevan dengan teori organisasi.

Pembelajaran sebagai perspektif teoritis telah ditetapkan sebagai konsekuensi dari meningkatnya minat dalam peran pengetahuan dalam organisasi. Teori pembelajaran organisasi menunjukkan bahwa organisasi diubah oleh pengalaman. Namun, proses "belajar" terjadi ketika pengetahuan yang diperkenalkan dan tertanam dalam organisasi. Pengetahuan baru dapat tertanam dalam "tempat-tempat perlindungan" yang berbeda seperti orang, rutinitas atau teknologi. Akhirnya, pengetahuan yang tertanam dapat dipertahankan dan dikirim. Namun, Baum dan Rowley (2005) menyatakan bahwa pembelajaran dalam organisasi tidak selalu menyiratkan kemajuan atau peningkatan. Memang, pengalaman dalam konteks ini dapat menjadi bias dalam banyak hal. Ambil contoh pengembangan prosedur operasional baru di perusahaan transnasional yang didasarkan pada pengalaman yang diperoleh bekerja dengan pemasok di India. Prosedur seperti itu mungkin tidak optimal dalam lingkungan organisasi di luar konteks negara tertentu. Meskipun organisasi telah mempelajari prosedur baru, nilai pengetahuan tersebut tergantung pada konteks. Saat ini, terdapat peningkatan fokus dalam kenyataan bahwa organisasi tidak hanya menggunakan pengalaman mereka sendiri, tetapi itu juga dapat belajar dari pengalaman organisasi lain. Perspektif ini tercermin dalam konsep —transfer learning change di mana perubahan positif (mis. Inovasi) terjadi dengan berbagi pengalaman langsung atau umum di antara organisasi atau unit struktural mereka. Konsep ini juga menganggap tindakan imitasi konstruktif melalui pengamatan.

Perspektif kompleksitas dan komputasi muncul dari minat untuk menerapkan teori kompleksitas pada organisasi (mis. Kekacauan dan

keseimbangan dinamis). Perspektif ini telah menjadi sangat populer dalam beberapa tahun terakhir, terutama di organisasi multinasional yang besar dan beragam. Ada peningkatan fokus pada masalah adaptasi dalam lingkungan yang berubah, dan saling ketergantungan di dalam dan di antara organisasi. Meskipun prinsip-prinsip yang berguna telah diperkenalkan untuk menghadapi meningkatnya kompleksitas organisasi, kurangnya kerja empiris yang serius di lapangan diamati. Secara umum, beberapa teori berbasis kompleksitas yang umum menyarankan bahwa unit-unit yang membentuk organisasi berada dalam transformasi permanen hingga mencapai tepi kekacauan. Pada gilirannya, organisasi secara konstan beradaptasi dengan permintaan dan kondisi baru antara organisasi dan sistem mereka. Jika suatu organisasi memiliki struktur yang kaku, dan setiap unit sangat saling terkait dan tergantung, setiap keputusan dan tindakan yang diambil pada tingkat unit dapat memiliki konsekuensi bencana bagi seluruh organisasi. Dengan cara yang sama, jika sistem organisasi dibangun dengan ketat dan tingkat saling ketergantungannya tinggi, jatuhnya satu organisasi dapat menurunkan keseluruhan sistem.

3. Sistem terbuka rasional

Perspektif ekonomi organisasi adalah kerangka teori utama dalam pendekatan terbuka rasional. Baum dan Rowley (2005) mengemukakan bahwa perspektif kontemporer ini berangkat dan membedakan dirinya dari sudut pandang neoklasik perusahaan, di mana perusahaan membuat pilihan volume output sesuai dengan harga yang diamati di pasar. Dalam pasar seperti itu, perusahaan memiliki akses ke teknologi dan informasi yang sama karena itu, keputusan menjadi rasional dan dapat diprediksi dan didorong oleh perubahan biaya dan permintaan. Konsekuensinya, pandangan neoklasik tidak mempertimbangkan peran pengaturan institusional dan efek dari kemampuan yang dibedakan dari perusahaan. Pasar dan organisasi yang tenggelam di dalamnya (perusahaan) menjadi abstraksi belaka.

Perspektif ekonomi saat ini menggabungkan teori dan kerangka kerja manajerial dan ekonomi yang berbeda (misalnya teori berbasis sumber daya dan ekonomi evolusioner), dalam upaya untuk mengatasi dan menjelaskan situasi "kehidupan nyata" yang diamati di pasar dan perusahaan, dengan cara yang lebih abstrak daripada di neoklasik melihat. Satu aliran dalam perspektif ini membahas peran manajemen strategis (dan karenanya para manajer) yang difokuskan pada pemaksimalan keuntungan melalui pengembangan sumber daya dan kemampuan khusus (berkualitas tinggi). Aliran ini menentang pandangan neoklasik tentang manajemen strategis sebagai fokus dalam taktik atau plot untuk menciptakan hambatan masuk ke persaingan potensial.

Aliran lain dalam perspektif ekonomi membahas pertanyaan tentang bagaimana perusahaan tumbuh dan berperilaku di luar ekuilibrium berdasarkan pada akuisisi dan pengelolaan sumber daya mereka, dan

batasan perusahaan dan pasar (mis. Teori biaya transaksi). Secara umum, perspektif ini mengakui adanya kondisi pasar yang dinamis dan tidak sempurna. Di baris yang sama, aliran populer lainnya didasarkan pada apa yang disebut "teori agensi". Dalam teori ini, fokusnya adalah pada hubungan seperti agensi antara pemegang saham dan manajer (agen), dan konflik yang muncul atau potensial dalam "agensi" karena agenda khusus (dan tersembunyi) dari masing-masing agen.

Baum dan Rowley berkomentar bahwa meskipun aliran ini berbeda dengan pandangan neoklasik, mereka tetap mengamati prinsip-prinsip dasar persaingan pasar dan rasionalitas organisasi. Oleh karena itu, perspektif ekonomi masih tidak membahas masalah pilihan individu (strategi) tetapi berkonsentrasi pada pengamatan peristiwa mengenai efisiensi organisasi. Akhirnya, perspektif ekonomi - populer di kalangan manajer dan ekonom - masih menganggap perusahaan sebagai entitas yang didorong oleh keputusan dan tindakan yang sepenuhnya rasional.

F. STRATEGI DALAM PERSPEKTIF TEORI ORGANISASI

Teori organisasi, perilaku organisasi atau studi organisasi, adalah studi sistematis dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang - sebagai individu atau kelompok - bertindak dalam organisasi.

Dalam konteks ini, organisasi dipelajari dari berbagai sudut pandang, metode, dan tingkat analisis. Misalnya, perilaku dalam suatu organisasi dapat dianalisis dari perspektif mikro - berfokus pada dinamika individu dan kelompok dalam pengaturan organisasi yang diberikan dan atau dari sudut pandang makro berfokus pada dinamika organisasi, evolusi mereka dan panduannya. strategi dan struktur dari waktu ke waktu. Apapun fokus studi mungkin, teori organisasi tidak hanya mencoba pemahaman dan pemodelan dari banyak faktor yang mendorong interaksi orang dalam organisasi tetapi juga penjelasan, prediksi dan kontrol mereka. Oleh karena itu, teori organisasi dianggap oleh banyak orang sebagai alat penting menuju keberhasilan pengembangan (dan berkelanjutan) organisasi. Namun yang lain percaya sebaliknya, dan memperingatkan kita tentang risiko implisit menggunakan studi tersebut sebagai alat untuk mengontrol perilaku pekerja (Grant, 2008b).

Sebagai disiplin ilmu, teori organisasi tidak baru. Beberapa sarjana percaya bahwa itu dimulai dengan munculnya "manajemen ilmiah" pada akhir 1800-an. Studi awal tentang teori organisasi memang fokus pada masalah manusia dan organisasi yang mempengaruhi produktivitas. Setelah Perang Dunia Pertama (WWI), fokus beralih ke analisis tentang bagaimana faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi. Setelah berakhirnya Perang Dunia II, pengembangan logistik skala besar dan penelitian operasi membawa minat pada pendekatan multidisiplin untuk studi organisasi (mis. Teori sistem, teori kompleksitas dan strategi kompleksitas). Selama 1960-an dan 1970-an, bidang ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial, sedangkan

penekanan dalam studi akademik adalah melakukan penelitian kuantitatif. Ini membawa sejumlah besar teori baru, seperti misalnya "Rasionalitas terikat", "organisasi formal", "teori kontingensi", "ketergantungan sumber daya", "teori kelembagaan", dan teori "ekologi organisasi", di antara banyak lainnya. Pada 80-an, peran budaya dalam perilaku organisasi memperoleh relevansi besar dan metode kualitatif baru berdasarkan psikologi, antropologi dan sosiologi dikembangkan dan diterapkan secara luas.

Saat ini, teori organisasi adalah bidang lintas disiplin yang terus meningkat dengan kehadiran formal di departemen akademik dan program-program di fakultas psikologi industri, sekolah bisnis dan teknik. Oleh karena itu, bidang ini menjadi sangat berpengaruh di dunia bisnis dengan para praktisi menerjemahkan penelitian akademis ke dalam praktik bisnis di seluruh dunia. Varietas metode analitik digunakan dalam studi organisasi termasuk metode kuantitatif seperti regresi berganda, statistik non-parametrik, analisis dependen waktu, dan ANOVA. Beberapa metode kualitatif memerlukan etnografi (pengamatan langsung), analisis kasus tunggal dan ganda, dan metode berorientasi sejarah lainnya. Dalam beberapa dekade terakhir, fokus pada bahasa, metafora, dan "Pendongeng organisasi" telah meningkat. Akhirnya, teori dan praktik perilaku organisasi memperoleh relevansi dalam ekonomi global, karena lebih banyak orang dengan beragam latar belakang dan nilai-nilai budaya harus bekerja bersama secara efektif dan efisien. Beberapa kata kunci penting baru dalam konteks ini adalah etika, kepemimpinan, dan budaya.

1. Evolusi organisasi perusahaan

Sebagian besar produksi barang dan jasa kami saat ini ada di tangan perusahaan (Grant, 2008b). Perusahaan adalah perusahaan dengan identitas hukum yang berbeda dengan identitas pemilikinya. Pengecualian terhadap fakta ini adalah kegiatan pertanian dan kerajinan di negara berkembang (terutama produksi berbasis keluarga), dan layanan seperti pendidikan (produksi / kontrol berbasis pemerintah). Secara historis, kontrol produksi tidak selalu ada di tangan perusahaan tetapi diorganisasi melalui jaringan pekerja mandiri yang berbasis rumah. Umumnya, jaringan terbesar adalah perkebunan pertanian. Di dalam jaringan-jaringan ini, sebuah sistem produksi "pembubaran" dasar diimplementasikan. Ambil contoh industri wol di Britania pada tahun 1800-an: pemintal rumahan yang membeli wol mentah (secara kredit) dari pedagang kepada siapa mereka menjual benang; pedagang menjual benang ke penenun berbasis rumah dari siapa dia membeli kain. Setelah revolusi industri, pekerja berbasis rumahan menjadi karyawan di sebuah pabrik tekstil dan berhenti menjadi kontraktor independen. Akhirnya, mereka menjadi bagian dari suatu organisasi.

Organisasi bisnis sering diindikasikan sebagai salah satu inovasi terbesar peradaban modern. Ini tercermin dalam meningkatnya peran mereka sebagai pengatur produksi, dan karenanya dalam pengaruhnya atas fitur-

fitur utama ekonomi modern. Oleh karena itu, kita dapat menyimpulkan bahwa organisasi bisnis efektif dan efisien dalam mengatur kegiatan ekonomi. Dalam ekonomi kapitalis, produksi dapat diatur di dua tempat: di pasar (dengan mekanisme harga) dan di perusahaan (dengan arahan manajerial). Peran potensial pasar dan perusahaan dalam ekonomi kapitalis ditentukan oleh efisiensi: mis. jika biaya administrasi perusahaan lebih rendah dari biaya transaksi pasar, transaksi akan cenderung diatur dalam perusahaan dan bukan lintas pasar. Oleh karena itu, jika perusahaan lebih efisien mengelola biaya mereka daripada pasar, ekonomi kemudian diatur di sekitar perusahaan.

Menurut Grant, organisasi atau perusahaan bisnis modern, seperti yang kita kenal sekarang, muncul sebagai hasil dari dua perubahan :

- a. struktur garis-dan-staf adopsi, dan
- b. penciptaan korporasi multi-divisi.

Awalnya, sebagian besar perusahaan sangat kecil dan dioperasikan (dikelola) dari satu pabrik atau kantor. Kurangnya transportasi membatasi operasi dan pasar perusahaan ke lokasi terdekat mereka. Dengan terciptanya telegraf dan sistem kereta api, batas seperti itu akhirnya hilang. Namun, dalam perspektif pasar yang secara geografis lebih besar, operasi perlu disesuaikan yang berasal dari struktur organisasi baru dan metode manajemen. Setelah sekarang memiliki unit yang terpisah secara fisik, perusahaan perlu menyediakan mereka dengan struktur administrasi. Pada prinsipnya, struktur organisasi dasar dibuat atas dasar sekelompok unit, yang dikelola oleh kantor pusat administratif. Ini adalah struktur yang disebut garis dan staf. Karyawan firma itu adalah salah satu lini, dialokasikan untuk tugas operasional dalam unit operasional, atau staf, sebagai administrator atau spesialis fungsional ditempatkan di kantor pusat.

Perubahan mendasar lainnya, penciptaan perusahaan multi-divisi, terjadi pada 1920-an karena memperluas operasi (produk yang berbeda) dan bisnis (merger perusahaan). Pengaturan organisasi baru seperti itu datang untuk menggantikan sentralisasi yang dominan model fungsional, sehingga memunculkan struktur fungsional yang lebih kompleks. Pada waktu itu, dua perusahaan perintis memimpin penerapan beberapa divisi.

DuPont dan General Motors. DuPont menunjukkan bahwa kompleksitas operasi yang terus meningkat menimbulkan terlalu banyak masalah koordinasi dan beberapa manajer puncak hanya kewalahan oleh beban pekerjaan dan kompleksitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perusahaan mengubah setiap lini produk yang berbeda menjadi divisi produk yang didesentralisasi dengan penjualan, R&D, dan kegiatan pendukungnya sendiri. Dalam kasus General Motor, akuisisi cepat dari perusahaan lain membawa banyak koordinasi dan manajemen, terutama dalam hal kontrol keuangan yang lemah dan lini produk yang agak membingungkan. Membuat setiap perusahaan baru menjadi divisi di bawah sistem manajemen bersama adalah pengaturan yang lebih baik untuk kebutuhan perusahaan pada saat

itu. Ini menyiratkan bahwa setiap manajer di suatu divisi bertanggung jawab atas operasi dan kinerja unit, dan seorang direktur bertanggung jawab atas pengembangan dan kontrol seluruh organisasi.

Oleh karena itu, fitur utama dari perusahaan yang "diregistrasikan" yang muncul adalah pemisahan tanggung jawab operasi, sekarang di tangan manajer umum di tingkat divisi, dari tanggung jawab strategis, yang sekarang berada di kantor pusat. Pendekatan dasar untuk struktur organisasi modern ini menggabungkan koordinasi terpusat (manajemen puncak) dan desentralisasi operasional (manajemen operasi).

Menyusul terjadinya dua perubahan mendasar ini, organisasi bisnis terus berkembang. Sejak akhir Perang Dunia II, struktur dan sistem perusahaan telah berubah secara drastis. Saat ini, struktur multi-divisi dari perusahaan besar telah berkembang menjadi organisasi matriks di mana hierarki yang terpisah dikoordinasikan di sekitar berbagai produk dan fungsi di wilayah geografis yang berbeda. Kompleksitas organisasi yang meningkat ini menuntut tingkat fleksibilitas dan respons yang lebih tinggi. Karenanya, bentuk baru koordinasi dan kontrol bersama muncul (mis. Jaringan, aliansi, dan mitra outsourcing). Dalam dekade terakhir, fokus sistem manajemen telah dengan cepat bergeser dari masalah operasional ke masalah perusahaan seperti manajemen pengetahuan dan tanggung jawab sosial (Grant, 2008b).

2. Kebutuhan strategis untuk menyelaraskan spesialisasi, koordinasi dan kerja sama

Setiap kegiatan yang terorganisir, di tingkat organisasi apa pun, tidak menyiratkan interaksi dua persyaratan yang berlawanan (Grant, 2008b) :

- a. Pembagian kerja menjadi berbagai tugas, dan
- b. Koordinasi tugas untuk menyelesaikan kegiatan

Oleh karena itu, disarankan bahwa dua persyaratan mendasar organisasi adalah spesialisasi dan pembagian kerja.

Grant menyarankan bahwa spesialisasi adalah sumber fundamental efisiensi dalam produksi, terutama melalui pembagian kerja untuk tugas-tugas yang terpisah. Ini dapat membawa ke memori gambar ikon dari jalur perakitan di sebuah pabrik mobil tua. Dalam jalur perakitan (melalui pembagian kerja) setiap pekerja melakukan sesuatu yang khusus (tugas) yang hanya dia lakukan (spesialisasi), dan menambah perakitan produk akhir. Henry Ford, pembuat mobil Amerika dan pencipta jalur perakitan yang bergerak, mengurangi waktu produksi (dan biaya) mobil dari 106 jam menjadi hanya 6 jam berkat spesialisasi dan pembagian kerja. Tentu saja, spesialisasi dan pembagian kerja tidak hanya berkaitan dengan jalur perakitan, tetapi setiap pembagian dan koordinasi tugas dengan tujuan meningkatkan produksi. Memang, telah disarankan bahwa perbedaan besar dalam produktivitas manusia, antara masyarakat lama dan modern, adalah hasil belaka dari perolehan efisiensi individu yang berspesialisasi. Namun, semakin

tinggi spesialisasi, semakin tinggi jumlah spesialis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. Sebaliknya, semakin tinggi jumlah spesialis, semakin tinggi biaya koordinasi menjadi. Jika lingkungan tempat persalinan berlangsung menjadi tidak stabil, maka kebutuhan akan keputusan khusus meningkat bersamaan dengan biaya koordinasi. Sebaliknya, jika lingkungan menstabilkan pembagian kerja menjadi optimal. Ini disarankan untuk berlaku bagi perusahaan dan masyarakat. Jika suatu masyarakat terbenam dalam lingkungan yang kacau (mis. Negara-negara dalam keadaan perang atau kekacauan sipil), peluang spesialisasi untuk menyebar di antara individu-individu rendah, karena unit-unit organisasi swasembada dasar menang atas organisasi-organisasi besar (dan mahal). Masyarakat semacam itu seringkali hidup berdasarkan unit swasembada seperti keluarga daripada basis perusahaan. Ekonomi-ekonomi ini tidak tumbuh dan negara-negara beralih ke keadaan subsisten belaka. Namun, spesialisasi itu sendiri tidak cukup. Tidak peduli seberapa terspesialisasi seorang individu, efisiensi produksi tidak akan muncul jika koordinasi keterampilan tersebut dengan keterampilan individu lain dalam organisasi tidak dimungkinkan (Grant, 2008b) : “Efisiensi produksi tergantung pada spesialisasi dan koordinasi upaya antara individu yang bekerja bersama”.

Seperti halnya dalam tim olahraga, keberhasilan adalah hasil dari koordinasi kemampuan individu dan upaya kolektif yang memadai. Namun, bagaimana organisasi mengoordinasikan upaya individu? Literatur menggambarkan empat mekanisme koordinasi dasar (Grant, 2008b: p. 176) :

Tabel 2
Coordination mechanisms in organizations

Mechanism	Description
Price	As in a market, price also drives coordination in firms: Each division or department -tradel the price of their own assets though an internal price that can be negotiated or set by the head office.
Rules and directives	Employees at a firm agree on performing a variety of duties (tasks) according to general work contracts. The firm exert authority and control over employees on the base of rules (e.g. minimum work period per day) and directives (e.g. not to smoke in common areas) set by the contract.
Mutual adjustment	This is a primary mechanism of coordination of activities. By interaction and mutual learning, individual adjust their individual routines to their common routine. This kind of coordination occurs in all teams and groups without a formal leader.

Routines	A routine is the formalization of frequent activities coordinated by means of rules and mutual adjustment. This means that coordination is embedded in routines that can be repeated over time.
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Peran masing-masing mekanisme ditentukan oleh jenis kegiatan yang dilakukan dan tingkat kolaborasi yang diperlukan untuk melakukannya. Mekanisme harga akan lebih sesuai dalam kegiatan koordinasi langsung seperti misalnya, koordinasi produksi dan penjualan. Dalam hal ini, insentif terbaik adalah menawarkan kepada personil penjualan komisi tinggi (insentif harga) atas produk dengan inventaris tinggi. Mekanisme aturan di sisi lain mungkin bekerja lebih baik dalam kegiatan yang membutuhkan hasil standar seperti misalnya standar kualitas tinggi. Dalam situasi ini, operator seringkali memiliki kebebasan keputusan yang terbatas, dan aturan sederhana untuk mengoordinasikan (dan membakukan) upaya-upaya yang dipatuhi. Mekanisme rutinitas lebih efisien untuk mengoordinasikan kegiatan di mana saling ketergantungan antar individu sangat tinggi. Ini berlaku untuk kegiatan sederhana atau kompleks Koordinasi juga berarti kerja sama. Grant menyarankan bahwa ketika masalah koordinasi tidak diselesaikan dengan penerapan mekanisme koordinasi yang sederhana, karena munculnya individu dengan tujuan yang saling bertentangan, kami menghadapi masalah kerja sama. Untuk mengatasi masalah seperti itu, insentif dan kontrol diperlukan. Mekanisme insentif sering kali memerlukan insentif finansial (penghargaan atas kinerja), sedangkan mekanisme kontrol seringkali didasarkan pada pengawasan kinerja dan perilaku (pengawasan langsung bawahan). Mekanisme ketiga untuk menyelesaikan masalah koordinasi dan tujuan yang saling bertentangan tanpa insentif dan kontrol adalah pembagian nilai. Berbagi nilai di perusahaan menyiratkan berbagi nilai-nilai budaya seperti agama atau penghargaan untuk keunggulan misalnya. Saat ini, peran budaya perusahaan menerima lebih banyak perhatian daripada sebelumnya. Faktor budaya misalnya disarankan sebagai pendorong utama kesuksesan di banyak perusahaan Jepang. Berbagi nilai dapat mengurangi biaya pelaksanaan kontrol dan mekanisme insentif melalui pengendalian diri dan motivasi diri.

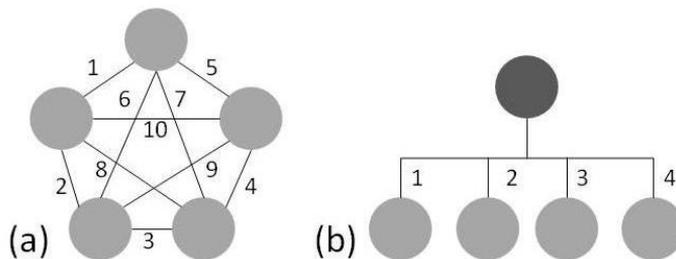
3. Hierarki: Desain dasar organisasi

Untuk mengatasi spesialisasi, koordinasi dan kerja sama, organisasi berukuran besar telah menerapkan sistem hierarki. Telah dikemukakan bahwa hierarki adalah fundamental bagi struktur organisasi mana pun, bahkan hierarki diyakini ada di semua sistem yang kompleks (Grant, 1998b).

Hierarki itu sendiri adalah suatu sistem, terdiri dari subsistem yang saling terkait (mis. Individu, keluarga, komunitas, masyarakat). Dalam manajemen, kami memahami hierarki sebagai dan pengaturan administrasi

dalam atasan dan bawahan di mana aliran otoritas berjalan dari atas ke bawah. Salah satu tujuan utama hierarki dalam organisasi adalah untuk menghemat upaya koordinasi, waktu dan biaya (Lihat Gambar 2). Dalam kelompok atau tim yang mengatur diri sendiri (tanpa hierarki), interaksi koordinasi lebih banyak diperlukan dibandingkan dengan hierarki dasar. Fungsi hierarki penting lainnya adalah kemampuan beradaptasi. Sistem hierarkis atau modular mampu berkembang lebih cepat daripada sistem kesatuan yang tidak diorganisasikan ke dalam subsistem. Namun demikian, tingkat evolusi dan kemampuan beradaptasi yang demikian terhadap perubahan menyiratkan bahwa setiap subsistem dalam hierarki harus memiliki tingkat kemandirian tertentu. Dalam pengaturan seperti itu, masalah akan dideteksi dan diisolasi dengan cepat.

Hierarki juga dapat digunakan sebagai mekanisme kontrol, membantu menyelesaikan masalah kerjasama dalam organisasi. Dalam konteks ini, hierarki digunakan untuk secara jelas mendefinisikan siapa yang memiliki kekuatan dalam organisasi dan aturan mana yang harus diikuti. Oleh karena itu, ia membangun sistem di mana atasan memiliki kendali atas bawahan. Kerja sama dalam sistem seperti itu, sering disebut hierarki administratif, sangat tinggi karena dapat dikelola. Hirarki administrasi menjadi birokrasi ketika aturan dan norma distandarisasi dan diformalkan. Tujuan utama birokrasi adalah untuk mengurangi efek perilaku manusia (mis. Emosi, kepribadian) pada produksi. Karena alasan ini, organisasi birokrasi juga disebut organisasi mekanistik atau seperti mesin.



Gambar 2 Bagaimana hierarki menghemat koordinasi: (a) Untuk kelompok mandiri yang terdiri dari lima orang tanpa pemimpin, diperlukan 10 interaksi untuk mengoordinasikan satu kegiatan. Namun, untuk jumlah orang yang sama di bawah (b) hierarki satu pemimpin dan tiga bawahan, hanya 4 interaksi yang diperlukan untuk mengoordinasikan kegiatan yang sama. Oleh karena itu, sistem hierarki b menghemat enam langkah menghemat sumber daya (Dimodifikasi dari Grant, 2008:179).

Kita telah melihat bahwa hierarki dapat digunakan untuk mengoptimalkan koordinasi dan mengontrol kolaborasi dalam organisasi, dan bahwa fokus pada kontrol untuk mengurangi campur tangan manusia memunculkan apa yang kita kenal sebagai organisasi birokrasi.

Dalam teori organisasi, birokrasi juga dikenal sebagai bentuk mekanistik organisasi. Nama ini berasal dari visi organisasi kerja yang efisien

tanpa jejak kekurangan manusia, mirip dengan tampilan mesin yang tanpa lelah dan tanpa cacat. Model organisasi ini, mencapai puncaknya pada popularitas dan difusi pada paruh pertama abad ke-20. Selama ini periode, birokrasi menjadi cara untuk mengatur tidak hanya perusahaan bisnis besar, tetapi juga divisi publik seperti Militer dan Layanan Publik. Namun, karena semakin banyak pengetahuan yang diperoleh dalam teori manajemen, bentuk alternatif organisasi mulai muncul: organisasi organik. Pada pertengahan 50-an, para sarjana menyarankan koordinasi dan kolaborasi di mana juga fungsi interaksi sosial. Jika suatu organisasi tidak birokratis, ia menjadi lebih informal dan karenanya, lebih fleksibel. Dalam organisasi semacam itu, efisiensi juga dimungkinkan tetapi tergantung pada penyesuaian dan interaksi timbal balik. Nama —organikl berasal dari pengertian non-mekanistik bentuk. Saat ini, dalam satu perusahaan, baik bentuk mekanik maupun organik dapat hidup berdampingan secara bersamaan. Apakah suatu organisasi lebih mekanistik atau organik tergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan organisasi dan lingkungan di mana kegiatan dilakukan. Beberapa perusahaan akan menemukan keuntungan dalam mempertahankan pendekatan mekanistik ketika mereka diharuskan untuk beroperasi di bawah standar yang ketat.

CONTOH : Restoran cepat saji McDonalds adalah contoh organisasi mekanistik. Perusahaan bergantung pada penyediaan kualitas makanan yang sama dengan biaya rendah bagi konsumen di seluruh dunia. Untuk melakukannya, McDonalds mengembangkan praktik kerja dan prosedur operasional yang sangat standar. Sebagai organisasi mekanistik, perusahaan dengan hati-hati mengontrol inputnya untuk mengurangi variasi (pekerjaan atau operasi di luar standar) dan menghindari campur tangan manusia sebanyak mungkin.

Di sisi lain, jika sebuah organisasi membutuhkan pengembangan pengetahuan baru secara konstan, dan tergantung pada kegiatan R&D yang kuat, bentuk organisasional dari organisasi akan lebih disukai. Karakteristik utama dan perbedaan antara organisasi mekanistik dan organik dijelaskan di bawah ini (dimodifikasi dari Grant, 2008: 182):

Tabel 3
Differences between the mechanistic and organic forms of organization

<i>Differences between the mechanistic and organic forms of organization:</i>		
<i>Feature</i>	<i>Mechanistic Organization</i>	<i>Organic Organization</i>
Task definition	Rigid and highly specialized	Flexible and general
Coordination & Control	Vertical top-down management by rules and directives	Horizontal management approach by mutual adjustment and common culture

Communication system	Vertical flow	Vertical and horizontal
Knowledge creation	Centralized at the top	Dispersed
Commitment and loyalty	To immediate superior	To the organizations and its goals
Environment around the firm	Stable with low technological uncertainty	Unstable with high technological uncertainty

Dalam istilah praktis, semua organisasi mengatur fungsi dan divisi mereka berdasarkan pendekatan organik dan mekanistik berdasarkan kriteria yang sama yang tercantum di atas. Operasi yang stabil seperti pembiayaan, dukungan pelanggan, atau akuisisi biasanya akan diselenggarakan dalam bentuk mekanistik. Sebaliknya, kegiatan yang sangat bervariasi seperti misalnya R&D, Pemasaran dan Perencanaan Strategis akan diselenggarakan dalam bentuk organik.

4. Bentuk organisasi alternatif

Ketika organisasi tumbuh dalam ukuran dan kompleksitas, lebih banyak lapisan dalam hierarki akan ditambahkan. Dalam birokrasi dengan kekuatan terpusat, setiap lapisan tambahan yang ditambahkan membawa peningkatan dalam jumlah manajer yang dibutuhkan (atas dan menengah), pengurangan kecepatan proses pengambilan keputusan, dan defisit keseluruhan kontrol atas keseluruhan sistem. Seiring waktu, lingkungan ekologis, sosial, budaya, ekonomi, dan politik di sekitar perusahaan telah menjadi lebih tidak stabil memaksa perusahaan untuk dengan cepat menyesuaikan struktur dan bentuk mereka untuk bertahan hidup. Di perusahaan birokrasi, kemampuan untuk menyesuaikan (atau merespons) terhadap perubahan lingkungan dibatasi oleh kekakuan sistem. Akibatnya, dalam dekade terakhir semakin sedikit perusahaan yang benar-benar menjaga struktur mekanistik. Namun, karena bentuk mekanistik masih menyediakan koordinasi dan kontrol divisi tenaga kerja yang paling efisien dan andal, struktur organisasi baru tidak sepenuhnya bebas dari birokrasi. Oleh karena itu, tantangan bagi perusahaan-perusahaan baru ini bukan untuk menghilangkan hierarki tetapi untuk mengaturnya dengan cara yang berbeda, yang memungkinkan lebih banyak fleksibilitas dan daya tanggap.

CONTOH (Grant, 2008a): General Electric adalah perusahaan besar yang terpaksa memikirkan kembali sistem hierarkisnya yang besar. Perusahaan memiliki struktur multi-divisi yang besar yang menuntut koordinasi yang efisien dan upaya kontrol yang besar. Dalam bentuk organisasi saat ini, perusahaan mempertahankan divisi yang sama tetapi telah mengurangi jumlah lapisan (skala) dalam hierarki, desentralisasi pengambilan keputusan. Ini menyiratkan bahwa jumlah personel manajemen di kantor pusat dikurangi seminimal mungkin dan bahwa sistem komunikasi bergeser dari horisontal ke vertikal. Kontrol dalam bentuk organisasi baru ini didasarkan pada akuntabilitas daripada pengawasan.

Dalam struktur yang berlaku dari perusahaan kontemporer (besar) ada empat cara dasar untuk mengatur personel (menurut Grant, 2008b):

- a. Tugas
- b. Produk
- c. Geografi
- d. Proses

Mengelompokkan karyawan berdasarkan tugas yang akan mereka lakukan, mungkin merupakan bentuk paling mendasar dari pembagian kerja. Di sini grup diatur berdasarkan tugas bersama dan semua anggota melakukan pekerjaan yang sama (penjualan, perakitan, akuisisi, pemasaran, dll). Sebaliknya, ketika sebuah perusahaan menawarkan banyak produk, setiap produk akan menjadi departemen, dan tenaga kerja akan dibagi sesuai. Mari kita ambil contoh PepsiCo. yang memiliki tiga divisi produksi utama berdasarkan tiga kelompok produk yang sangat berbeda seperti *PepsiCo Beverages* (soda, jus dan air), *Frito-Lay* (makanan ringan), dan *Quaker Foods* (sereal dan makanan olahan). Di sisi lain, ketika perusahaan beroperasi di pasar lokal yang berbeda, divisi kerja biasanya diorganisasikan berdasarkan geografi (mis. Operasi 7-Eleven yang diorganisir menjadi divisi internasional oleh wilayah, negara dan wilayah). Dalam hal operasi, perusahaan juga dapat mengatur dirinya sendiri di sekitar proses tertentu (urutan kegiatan yang saling terkait). Dalam hal ini, organisasi dipandang sebagai serangkaian proses seperti misalnya proses pengembangan produk atau proses manufaktur. Secara umum, perusahaan cenderung mengatur tenaga kerja dalam hal proses tertentu terkait suatu produk (mis. Pembotolan dan distribusi Pepsi) atau tugas tertentu (mis. Pemasaran PepsiCo: komunikasi dan penjualan Pepsi).

Perusahaan dapat diatur tidak hanya dalam hal pengelompokan personel dan kegiatan tetapi juga dalam hal faktor keuntungan (Grant, 2008b). Misalnya, ada keuntungan dalam pengelompokan bersama kegiatan di mana skala ekonomi hadir (mis. Kegiatan penelitian, Litbang, melalui proyek yang menghasilkan pengetahuan dan infrastruktur penelitian di dalam dan di luar perusahaan). Selain itu, suatu departemen dapat dibuat dengan tujuan semata-mata pemanfaatan ekonomi (mis. Departemen Pemeliharaan dapat lebih hemat biaya dibandingkan dengan memiliki teknisi pemeliharaan di setiap unit kerja). Di sisi lain, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya dengan membangun kemampuan melalui pembelajaran. Dalam hal ini, tenaga kerja dapat diatur dalam hal memaksimalkan efek saling belajar seperti misalnya membuat departemen lintas-disiplin R & D yang dapat menghubungkan basis pengetahuan yang berbeda di perusahaan. Kriteria lain untuk membagi tenaga kerja di suatu perusahaan didasarkan pada kebutuhan untuk membakukan sistem kontrol. Unit yang tidak memiliki cara yang sama untuk beroperasi memerlukan sistem kontrol yang berbeda. Secara umum, perusahaan cenderung mengelompokkan unit ke dalam divisi yang memiliki sistem kontrol yang sama (mis. Manufaktur). Pendekatan

perusahaan untuk mengatur tugas dan kegiatan, akan menentukan struktur organisasi dan operasional. Grant (2008b), menyarankan tiga jenis utama struktur untuk perusahaan kontemporer :

- a. Struktur fungsional
- b. Struktur multidivisional
- c. Struktur matriks

Perusahaan bisnis tunggal mengadopsi struktur fungsional untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk mengeksploitasi skala ekonomi, pembelajaran, pengembangan kemampuan, dan standarisasi sistem kontrol. Ini menyiratkan bahwa perusahaan mengelompokkan tugas bersama dengan fungsi yang sama (mis. Divisi hiburan, divisi medis, dll). Kontrol dalam struktur ini sangat tersentralisasi. Struktur Multidivisional sebagai gantinya, dibuat dengan tujuan untuk mengurangi masalah diversifikasi dengan desentralisasi pengambilan keputusan di perusahaan yang memproduksi lebih dari satu produk dan atau beroperasi di lokasi geografis yang berbeda. Dalam hal ini, setiap divisi dapat memutuskan strategi bisnis lokal dan opsi terkait operasi. Struktur Matrix berbeda, diciptakan untuk mengatur perusahaan besar dan kompleks, atau kelompok mereka, bekerja secara bersamaan dengan produk, fungsi, yang berbeda di lokasi yang berbeda (mis. Royal Dutch Shell Group, Philips, dan Nestle).

Semua bentuk organisasi yang telah kita lihat sejauh ini adalah pengaturan hierarkis sampai batas tertentu. Namun, dalam dua dekade terakhir para sarjana dan manajer telah menyarankan bahwa hierarki seperti itu tidak lagi efisien dan bentuk-bentuk baru organisasi diperlukan. Klaim ini secara luas didasarkan pada peluang yang tampaknya tak ada habisnya untuk organisasi dan manajemen yang muncul dari Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) baru. Grant menjelaskan bahwa teknologi seperti itu memfasilitasi munculnya struktur organisasi yang sangat berbeda yang digerakkan oleh organisasi mandiri yang efisien "Kualitas". Di antara bentuk-bentuk organisasi yang meningkat ini, kita dapat mengingat setidaknya tiga bentuk (Grant, 2008b) :

- a. *Adhocracies*
- b. Tim dan organisasi berbasis proyek
- c. Jaringan

Adhocracies adalah organisasi dengan nilai-nilai, motivasi dan komunikasi serta komitmen yang tinggi di antara para anggotanya. Dalam organisasi-organisasi ini, koordinasi tingkat tinggi dicapai dengan sedikit upaya kontrol. Organisasi berbasis tim dan berbasis proyek adalah bentuk organisasi yang sangat fleksibel dan adaptif. Bisnis berbasis proyek seperti di sektor konstruksi misalnya, adalah kegiatan yang dilakukan untuk waktu terbatas yang berfokus pada penyelesaian masalah tertentu. Setiap proyek menuntut struktur dan fokus yang berbeda. Organisasi berbasis tim di sisi lain, menjadi sangat populer di antara berbagai jenis perusahaan. Kegiatan seperti pengembangan produk, R&D, dan pemasaran misalnya, sebagian

besar diorganisasikan dalam tim untuk meningkatkan interaksi dan kreativitas. Akhirnya, Networks adalah struktur organisasi yang bertujuan meningkatkan efisiensi manajerial dan operasional di perusahaan yang sangat terspesialisasi, menghasilkan produk yang kompleks. Dalam jaringan, perusahaan yang berbeda akan menghasilkan bagian tertentu (seringkali teknologi) yang diperlukan untuk merakit produk yang kompleks. Untuk meningkatkan efisiensi koordinasi, adalah umum bahwa satu (dan hanya satu) perusahaan dalam jaringan tersebut ditetapkan sebagai "integrator sistem".

5. Sistem manajemen untuk koordinasi dan kontrol

Sistem manajemen menyediakan mekanisme komunikasi, pengambilan keputusan, dan kontrol yang memungkinkan perusahaan untuk menyelesaikan masalah yang timbul dari koordinasi dan kontrol. Ada empat sistem manajemen dalam organisasi kontemporer (Grant, 2008b):

- a. Sistem informasi
- b. Sistem Perencanaan Strategis
- c. Perencanaan keuangan dan sistem kontrol
- d. Sistem manajemen sumber daya manusia

Sistem informasi berkaitan dengan kontrol dan koordinasi semua informasi yang mengalir ke arah, di dalam dan di luar perusahaan yang merupakan pusat dari semua operasi. Aliran informasi dalam hierarki administratif adalah vertikal dan / atau horizontal. Komunikasi desentralisasi sangat penting untuk meningkatkan fleksibilitas. Jika demikian, desentralisasi informasi didasarkan pada dua prinsip: umpan balik informasi dan jaringan informasi. Umpan balik sangat penting untuk meningkatkan kemandirian kontrol di antara individu, dan jejaring untuk memungkinkan koordinasi kegiatan secara sukarela di antara mereka.

Sistem Perencanaan Strategis digunakan di perusahaan besar untuk meningkatkan koordinasi dalam perusahaan. Rencana membantu membangun secara sistematis pada konsistensi antara keputusan yang dibuat pada bagian yang berbeda dan tujuan perusahaan. Rencana strategis pertama kali dikembangkan untuk unit-unit tertentu dan kemudian dikoordinasikan ke dalam rencana perusahaan utama. Desain rencana dasar biasanya mencakup lima langkah: Pernyataan tujuan, seperangkat asumsi tentang kondisi atau ramalan masa depan, pernyataan kualitatif tentang perubahan kinerja, serangkaian tindakan spesifik, dan serangkaian proyeksi keuangan. Secara umum peran paling penting dari perencanaan strategis berkaitan dengan proses strategi atau cara di mana pengetahuan dibagikan, gagasan dikomunikasikan, konsensus ditetapkan, dan komitmen untuk tindakan dan hasil dibangun. Saat ini, ada konsensus mengenai aspek-aspek berikut: rencana strategis lebih fokus pada target kinerja daripada dalam tindakan, bahwa fokus pada proyeksi adalah pada arah strategis (visi, misi dan maksud strategis) daripada pada perkiraan, bahwa fokus rencana

strategis adalah pada koordinasi daripada di kontrol, dan akhirnya tanggung jawab strategis di antara manajer senior (Grant, 2008b).

Perencanaan keuangan dan sistem kontrol adalah mekanisme kontrol utama bagi manajer. Proses mendasar untuk menerapkan kontrol tersebut adalah proses penganggaran. Melalui rencana tentang apa dan berapa banyak untuk dibelanjakan selama periode tertentu (anggaran), manajer memiliki kerangka dasar untuk mendasarkan pengambilan keputusan. Ada anggaran khusus dan umum di suatu perusahaan.

Tak satu pun dari sistem sebelumnya dapat bekerja tanpa orang atau sumber daya manusia. Oleh karena itu, sangat penting untuk setiap sistem koordinasi dan kontrol agar selaras dengan sistem di mana orang mengatur perilaku mereka. Sistem manajemen sumber daya manusia berfokus pada membangun kolaborasi dan komitmen untuk tujuan umum (dan misi) organisasi. Hanya dengan begitu, sisa sistem koordinasi dan kontrol dapat diimplementasikan.

Perusahaan modern sering mengintegrasikan sistem kontrol yang berbeda. Saat ini tren menciptakan nilai pemegang saham dengan menggabungkan perencanaan keuangan dan strategis ke dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam pendekatan ini, manajer mencoba untuk menentukan tujuan kualitatif untuk individu dan kelompok dan mekanisme untuk mengukur dan melaporkan pencapaian tujuan tersebut.

G. KARAKTERISTIK MENDASAR DARI DINAMIKA INDUSTRY

Menurut Grant (2008b), ada dua lingkungan yang relevan dengan organisasi bisnis atau perusahaan :

- a. Lingkungan Internal
- b. Lingkungan Eksternal

Lingkungan internal (perusahaan itu sendiri), ditentukan dan ditandai oleh tiga elemen dasar:

- a. tujuan dan nilai,
- b. sumber daya dan kemampuan, dan
- c. struktur dan sistem.

Sebaliknya, lingkungan eksternal memiliki dimensi yang berbeda mengenai masalah politik, sosial, ekonomi dan hukum, yang terdiri dari interaksi banyak pelaku. Pandangan yang berlaku tentang lingkungan eksternal perusahaan berfokus pada aktor daripada pada dimensi. Aktor yang paling relevan dalam lingkungan eksternal perusahaan adalah :

- a. Pesaing,
- b. pelanggan, dan
- c. pemasok.

Namun, dalam beberapa perspektif manajemen yang muncul, lingkungan perusahaan dipahami sebagai sistem yang agak dinamis (berubah), di mana para aktor dan dimensi sama relevan. Dalam pandangan ini, tidak ada perbedaan antara lingkungan internal dan eksternal. Ini adalah

perspektif organisasi bisnis sebagai komponen sistem yang lebih besar seperti dalam ekosistem ekologis (mis. Lihat konsep ekosistem bisnis yang dikemukakan oleh James Moore). Dalam konteks manajemen strategis, *—fitl* (harmonisasi) antara lingkungan internal dan eksternal menjadi alasan pengembangan dan penerapan strategi (Mintzberg et al., 1998).

1. Sumber dinamika industri

Dalam istilah sederhana, nilai adalah jumlah uang yang bersedia dibayarkan pelanggan untuk suatu barang (produk) atau layanan. Grant (2008b) mengemukakan bahwa bisnis adalah tentang menciptakan nilai dan bahwa tantangan utama bagi organisasi bisnis adalah :

- a. Untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, dan
 - b. Mengubah bagian dari nilai itu menjadi laba bagi perusahaan
- Lebih lanjut, Grant menjelaskan bahwa nilai dapat diciptakan melalui produksi atau perdagangan. Dengan nilai produksi dibuat secara fisik mengubah produk yang kurang bernilai bagi konsumen menjadi produk yang sangat dihargai oleh konsumen (mis. Mengubah sebutir kopi tiga menjadi kopi, mengubah kopi menjadi cappuccino).

Sebaliknya, melalui nilai perdagangan dibuat melalui reposisi produk dalam ruang dan waktu. Ini berarti memindahkan atau mentransfer produk dari individu dan tempat-tempat di mana mereka kurang bernilai terhadap individu dan tempat di mana mereka lebih dihargai (mis. Mengimpor biji kopi kering dan panggang dari Ethiopia ke Eropa). Variasi lain dari perdagangan adalah spekulasi. Ini mentransfer produk dari titik waktu tertentu di mana mereka kurang berharga ke waktu di mana mereka akan lebih berharga (mis. Memperdagangkan emas, perhiasan, rumah dan kejenaakaan). Nilai, tentu saja bukan hanya tentang uang tetapi juga tentang kepuasan. Kemudian, selain uang tunai, perusahaan juga berusaha untuk memuaskan pelanggan mereka menciptakan nilai yang melebihi harga yang dibayarkan untuk produk atau layanan.

Perusahaan menghasilkan nilai bagi pemangku kepentingan mereka (karyawan, pelanggan, masyarakat, dll) dan / atau pemegang saham (pemilik). Grant (2008b) menunjukkan bahwa keseimbangan dalam distribusi nilai antara pemangku kepentingan dan pemegang saham akan sangat tergantung pada masalah budaya karena negara berbeda pada pendekatan distribusi nilai. Hibah mengilustrasikan ini melalui contoh berikut :

Di Amerika Utara dewan secara hukum diminta untuk bertindak demi kepentingan pemegang saham, sebaliknya di Prancis dewan wajib mengejar kepentingan nasional.

Saat ini, masalah sosial-budaya adalah dasar dari diskusi etis. Namun demikian, perusahaan secara tradisional bertujuan untuk mempertahankan laba maksimum selama mungkin. Oleh karena itu, sebagian besar perusahaan (di seluruh dunia) fokus pada kepentingan pemegang saham.

Akibatnya, Grant menyarankan bahwa penentu utama laba dalam organisasi bisnis saat ini adalah permintaan dan persaingan.

Kami telah menggambarkan bagaimana nilai dapat dibuat dan didistribusikan, dan menunjukkan bahwa menciptakan nilai tidak secara langsung berarti menciptakan keuntungan. Dalam konteks ini, disarankan agar margin uang nyata yang dapat Anda peroleh dari biaya produk (laba) sebenarnya ditentukan oleh persaingan. Jika persaingan meningkat (banyak orang yang memproduksi dan memperdagangkan produk yang sama), nilai kepada pelanggan meningkat karena harga turun (nilai yang sama atau lebih diberikan kepada pelanggan dengan lebih sedikit uang), dan sedikit laba yang tersisa untuk pemegang saham (ketika mengurangi harga, margin keuntungan atas biaya produksi berkurang, dan karena itu jumlah uang yang dibagikan lebih kecil).

Namun, laba tidak hanya ditentukan oleh persaingan, permintaan juga memainkan peran penting di sini. Dalam hal ini, Anda harus melihat perusahaan tidak hanya sebagai produsen tetapi juga sebagai konsumen. Dari perspektif ini, perusahaan secara simultan menjual dan membeli barang dan / atau jasa. Jika demikian, perusahaan juga menciptakan permintaan di antara pemasok barang atau jasa. Oleh karena itu, ketika suatu perusahaan mensyaratkan misalnya bahan yang dijual hanya oleh satu pemasok (monopoli), kekuatannya untuk mendapatkan harga yang wajar untuk bahan tersebut rendah. Maka biaya produksi akan sangat dipengaruhi oleh biaya penggunaan yang khusus itu bahan. Jika kompetensi meningkat, harga produk akan diturunkan atas dasar pengurangan laba (sambil menjaga nilainya bagi pelanggan). Sebagai kesimpulan, dapat dikatakan bahwa laba yang akan diperoleh oleh organisasi bisnis ditentukan oleh setidaknya tiga faktor :

- a. Nilai produk untuk pelanggan
- b. Intensitas kompetisi
- c. Kekuatan tawar-menawar dari produsen di antara para pemasoknya

Dalam manajemen modern, tiga faktor ini dianalisis dalam kerangka kerja umum: kerangka kerja Lima Kekuatan Kompetisi Porter (Grant, 2008b). Kerangka kerja ini, meskipun bukan satu-satunya yang tersedia, telah menjadi sangat populer antara manajer dan perencana berkat logika dan struktur analitis yang sederhana. Kerangka kerja Porter melihat profitabilitas sebagai hasil dari proses dinamis yang ditentukan oleh "lima kekuatan tekanan kompetitif" (atau apa yang membuat Anda bersaing). Dalam kerangka itu ada tiga sumber persaingan horisontal (persaingan dari pengganti, pendatang baru, dan saingan mapan), dan dua sumber persaingan vertikal (kekuatan pemasok dan kekuatan pembeli).

2. Lima sumber kompetisi

a. Persaingan dari pemain pengganti :

Sumber kompetisi ini menentukan harga yang bersedia dibayar pelanggan untuk suatu produk. Jika ada pengganti yang lebih murah, pelanggan mungkin tidak mau membayar apa yang ingin diminta oleh produsen produk asli. Semakin banyak pengganti yang Anda miliki, semakin banyak kompetensi yang Anda dapatkan dan harga turun. Ketika suatu produk tidak memiliki pengganti (mis. Bensin dan rokok), konsumen menjadi relatif tidak sensitif terhadap harga. Sebaliknya, jika lebih dekat pengganti (alternatif) tersedia, pelanggan akan bereaksi terhadap harga tinggi untuk produk asli dan mungkin akan membeli opsi yang lebih murah. Contoh yang baik dari persaingan untuk substitusi diberikan oleh penciptaan internet. Ketika internet dibuat, ia menyediakan sejumlah besar pengganti untuk kompetisi yang memengaruhi profitabilitas banyak industri mapan seperti misalnya agen perjalanan (pemesanan elektronik), surat kabar (berita gratis), dan penyedia telekomunikasi (email gratis, obrolan, dan panggilan) . Efek dari substitusi tergantung pada kecenderungan pelanggan untuk mengganti produk dengan alternatif dan dalam rasio harga-kinerja dari alternatif tersebut (kualitas dan status sosial sangat penting di beberapa bisnis, seperti merek mewah seperti Louis Vuitton, dan produk kinerja berkualitas tinggi seperti mobil sport Lamborghini).

b. Ancaman Masuk :

Jika sebuah bisnis terbukti sangat menguntungkan, perusahaan-perusahaan baru akan tergoda untuk mencobanya. Jika terlalu banyak perusahaan baru muncul di sekitar bisnis Anda yang sukses, laba Anda akan dengan cepat berkurang karena kelebihan persaingan. Dalam skenario seperti itu, perusahaan mapan cenderung membatasi (mengurangi) harga produk atau layanan mereka ke tingkat yang kompetitif. Efek dari ancaman ini dapat dikurangi dalam kasus-kasus berikut :

1. Modal untuk memulai bisnis itu terlalu tinggi, sehingga sedikit jika tidak hanya perusahaan besar akan dapat masuk (industri teknologi tinggi seperti farmasi).
2. Ketika operasi skala besar diperlukan (misalnya dalam industri mobil hanya perusahaan yang memproduksi lebih dari 3.000.000 unit per tahun dapat membuat keuntungan, maka pendatang baru swasta tidak disarankan, dan hanya perusahaan yang didukung negara yang dapat masuk: misalnya Proton Malaysia).
3. Ketika perusahaan Anda memiliki keunggulan absolut dalam biaya produksi (mis. Anda adalah pemilik sumber utama bahan baris yang diperlukan untuk menghasilkan produk yang diberikan).
4. Ketika produk Anda menjadi unik karena dibedakan (mis. merek unik: Rolls-Royce).

5. Ketika perusahaan pendatang baru tidak dapat mengakses saluran distribusi atau pasokan yang telah ada.
6. Karena hambatan hukum dan / atau pemerintah (perlindungan industri nasional, perlindungan penemuan ilmiah, dll).
7. Pembalasan agresif terhadap pendatang baru di sisi perusahaan yang sudah mapan (mis. pemotongan harga cepat).

c. Pesaing industri :

Perusahaan mapan seringkali merupakan sumber persaingan yang paling umum di antara industri modern. Intensitas persaingan di antara para pesaing industri disarankan memiliki dampak nyata paling signifikan dalam laba. Kadang-kadang persaingan menjadi sangat ketat sehingga harga dipotong di bawah biaya operasi (pada kerugian), menyebabkan penurunan keseluruhan dalam profitabilitas industri atau sektor. Grant (2008b) mengemukakan bahwa intensitas interaksi tersebut ditentukan oleh lima faktor: (1) konsentrasi pesaing di pasar (yang tertinggi semakin kuat); (2) keragaman pesaing (semakin beragam semakin intensif); (3) diferensiasi produk (semakin mirip intensitas tertinggi); (4) Kelebihan kapasitas (semakin sedikit kapasitas yang digunakan intensitas tertinggi); dan dengan (5) variabilitas biaya (variabel terkecil adalah biaya, intensitas tertinggi menjadi).

d. Daya tawar pembeli :

Perusahaan dalam suatu industri adalah vendor dan pembeli, maka dikatakan bahwa mereka beroperasi dalam dua jenis pasar: pasar input dan pasar output. Dalam kasus pertama perusahaan membeli bahan baku dan bagus untuk diproduksi, dan kemudian mereka menjual apa yang telah mereka hasilkan. Di kedua pasar transaksi menciptakan nilai untuk pembeli dan penjual. Profitabilitas dalam kasus ini tergantung pada kekuatan ekonomi penjual dan pembeli. Kekuatan daya beli tergantung pada dua faktor Sensitivitas harga pembeli dan daya tawar relatif yaitu :

- 1) Kepekaan harga pembeli mengenai seberapa besar Anda bersedia membayar untuk sesuatu yang Anda butuhkan, dan kemampuan vendor untuk menjaga harga setinggi mungkin. Ini dipengaruhi oleh kemampuan vendor untuk menetapkan kontrol tertentu atas harga dengan cara menjual sesuatu yang benar-benar Anda butuhkan, sesuatu yang semua pesaing butuhkan, atau menjual barang paling mahal yang Anda butuhkan.
- 2) Kekuatan tawar-menawar di sisi lain tergantung pada kemampuan Anda (kebebasan) untuk menolak berurusan dengan vendor. Keseimbangan kekuatan di sini tergantung pada ukuran dan konsentrasi rasa hormat pembeli terhadap vendor (lebih banyak pembeli daripada vendor meningkatkan daya tawar vendor), informasi pembeli (semakin banyak pembeli tahu tentang vendor, daya tawarnya paling tinggi), dan kemampuan otonomi (jika vendor menemukan bahwa ia dapat

melakukan sesuatu sendiri daripada membelinya, daya tawarnya meningkat).

e. Tawar-menawar kekuatan pemasok :

Dalam hal ini, perusahaan menjadi pembeli dan pemasok pemasok. Oleh karena itu, kondisinya analog dengan yang dijelaskan dalam kasus sebelumnya. Sesuatu yang penting untuk dikatakan tentang konteks ini adalah bahwa secara umum, pemasok sebagai vendor memiliki daya tawar yang rendah. Ini secara umum terjadi ketika pemasok menjual ke perusahaan besar. Untuk meningkatkan daya tawar mereka, pemasok seringkali membentuk aliansi seperti yang diamati dalam industri kopi atau produksi minyak (mis. OPEC).

3. Sumber keunggulan kompetitif

Keunggulan kompetitif bagaimana menjelaskan kapabilitas suatu perusahaan untuk menghasilkan laba dapat dipengaruhi (atau ditentukan) oleh apa yang disebut "**lima kekuatan persaingan**" yang disarankan oleh M. Porter. Dalam bab ini, kami akan fokus pada aspek persaingan yang berbeda yang berkaitan dengan kriteria untuk meningkatkan (dan mempertahankan) laba melalui penciptaan, peningkatan, dan / atau perlindungan keunggulan tertentu. Ini adalah pendekatan yang disebut keunggulan kompetitif.

Membangun keuntungan dalam bisnis tidak hanya berarti bersaing dengan sukses, tetapi tetap melakukannya selama mungkin. Disarankan bahwa perusahaan dapat menciptakan nilai dan meningkatkan laba dengan berfokus pada dua aspek berikut (Grant, 2008b) :

- a. Apa yang dibutuhkan atau diinginkan pelanggan? dan,
- b. Apa yang perlu dilakukan perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan?

Dalam kasus apa pun suatu perusahaan perlu mengetahui terlebih dahulu lingkungan tempat operasi (baik secara internal maupun eksternal). Dari sudut pandang semata-mata persaingan, sebuah perusahaan seharusnya berhasil jika ia mampu mengidentifikasi "faktor kunci keberhasilan" (dimodifikasi dari Grant, (2008:90) :

Tabel 4

Identifying key success factors

		<i>Identifying key success factors</i>
<i>Prerequisites for success</i>	<i>(a) What do customers want?</i>	<i>Analysis of demand: Who are our customers? What do they want?</i>

	<i>(b) How does the firm survive competition?</i>	<i>Analysis of competition:</i> What drives competition? What are the main dimensions of competition? How intense is competition? How can we obtain a superior competitive position?
--	---------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dalam istilah dasar, suatu perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif atas pesaingnya jika sementara bersaing dalam pasar yang sama dengan perusahaan yang menghasilkan (atau memiliki potensi untuk mendapatkan) tingkat keuntungan yang terus-menerus lebih tinggi (Grant, 2008b). Karenanya, keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai sarana yang dengannya kita dapat meningkatkan dan mempertahankan keuntungan dari waktu ke waktu. Dengan maksud, kita dapat memahami misalnya investasi utama, teknologi utama, atau bahkan kesetiaan pelanggan.

Secara umum, keunggulan kompetitif muncul dari perubahan lingkungan (internal atau eksternal), yang membuat pesaing berbeda. Pada saat perubahan, perusahaan dipaksa untuk merespons dan menyesuaikan memobilisasi sumber daya dan kemampuan mereka. Dalam lingkungan yang kompetitif, respons semacam itu dapat meningkatkan atau mengurangi kemampuan perusahaan secara keseluruhan untuk bersaing. Dengan kata lain, itu memberi perusahaan keuntungan relatif atau absolut atas para pesaingnya.

Dalam pendekatan manajerial saat ini, perusahaan menginvestasikan banyak upaya untuk bergerak maju dari perubahan untuk mengambil keuntungan dari langkah awal. Ini menyiratkan bahwa perusahaan harus mengembangkan mekanisme yang efektif untuk mengantisipasi atau memperkirakan perubahan. Aspek terakhir ini sangat terkait dengan metode manajemen strategis saat ini yang memanfaatkan tinjauan ke masa depan sebagai alat keuntungan. Cara lain untuk berhasil memanfaatkan perubahan adalah inovasi. Namun, penggunaan inovasi sebagai alat untuk keunggulan kompetitif sering dipersempit ke konteks perubahan internal di perusahaan. Inovasi dalam konteks ini berarti inovasi strategis dengan menciptakan nilai bagi pelanggan dari produk atau layanan baru.

Mempertahankan keunggulan kompetitif merupakan syarat penting untuk sukses seperti yang disarankan oleh Grant (2008b). Menghasilkan untung besar tidak ada artinya jika hanya mungkin untuk jangka waktu pendek. Mekanisme utama untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dari waktu ke waktu adalah perlindungan atau isolasi sumber keunggulan. Ini sering disebut mekanisme isolasi. Mekanisme semacam itu menganggap hambatan yang kita ajukan kepada pesaing kita agar sumber keuntungan

kita tidak diketahui, unik, atau diamankan dengan baik. Menurut Grant, perusahaan dapat membangun hambatan seperti itu dengan :

- a. Mencegah lawan dari mengidentifikasi dan / atau menganalisis keuntungan (kerahasiaan)
- b. Membuat saingan percaya bahwa imitasi tidak sebanding dengan investasi (menipu)
- c. Membatasi kemungkinan saingan untuk mendapatkan atau mentransfer sumber keuntungan (keunikan, eksklusivitas)

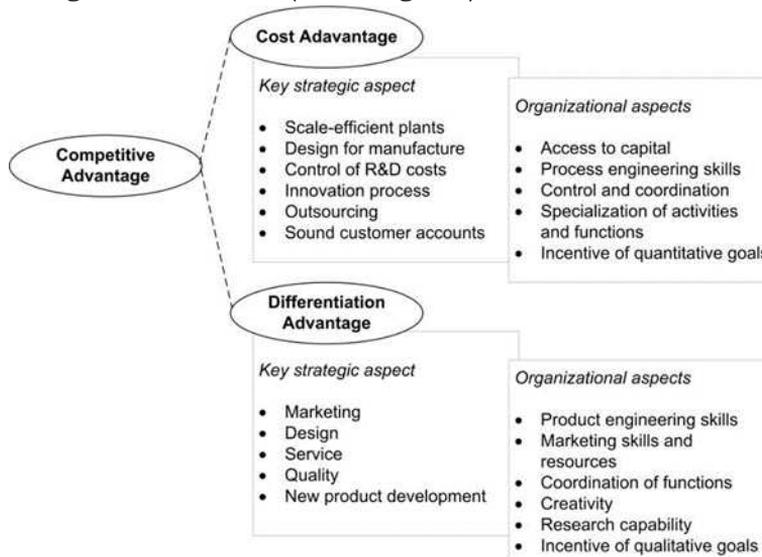
4. Jenis keunggulan kompetitif

Seperti yang dapat Anda amati di sebagian besar perusahaan, persaingan manajer adalah masalah strategis inti. Mengambil keuntungan dari apa yang kita miliki - sumber daya dan kemampuan kita - sering dikelola dengan mengembangkan (Grant, 2008b: p. 202-221) :

- a. Keuntungan biaya
- b. Keunggulan diferensiasi :

Keuntungan biaya terjadi ketika perusahaan dapat menawarkan produk atau layanan yang sama atau serupa daripada pesaing, tetapi dengan biaya yang lebih rendah. Jika demikian, laba masih dapat dihasilkan dengan harga jual yang lebih rendah. Sebaliknya, keunggulan diferensiasi terjadi ketika perusahaan mampu menawarkan produk atau layanan sedemikian rupa sehingga pelanggan bersedia membayar harga tinggi untuk apa yang membuat produk atau layanan berbeda, atau unik.

Dari sudut pandang strategis, sebagian besar perusahaan menghubungkan keunggulan biaya dan diferensiasi dengan strategi dan persyaratan organisasi mereka (Lihat Figur 3).



Gambar 3. Strategi umum dan persyaratan organisasi terkait dengan keunggulan biaya dan diferensiasi (dimodifikasi dari Grant, 2008:219)

5. Pandangan berbasis sumber daya perusahaan :

Peran strategis sumber daya dan kemampuan. Ketika strategi difokuskan pada perusahaan itu sendiri, maka pada lingkungan internal, dua elemen memperoleh relevansi strategis: Sumber daya dan kemampuan perusahaan. Ini adalah pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan di mana keunggulan kompetitif muncul bukan dari melakukan hal yang sama seperti yang dilakukan perusahaan lain (imitasi), tetapi dari melakukan sesuatu yang agak berbeda (keunikan). Ini berarti, menggunakan untuk keuntungan kita elemen atau atribut yang membuat kita berbeda (Grant, 2008b) :

- a. Sumberdaya, dan / atau
- b. Kemampuan

Sumber daya perusahaan adalah aset produktif yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya dapat berwujud seperti uang, mesin dan properti, atau dapat berwujud seperti nilai, pengetahuan, dan reputasi. Untuk beberapa perusahaan, sumber daya tidak berwujud lebih berharga daripada sumber daya berwujud. Sumber daya manusia adalah kategori independen karena mereka berwujud tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan. Sumber Daya Manusia membawa pengalaman dan keahlian bagi perusahaan dan oleh karena itu, dalam manajemen modern, nilai sumber daya manusia meningkat dengan cepat, mengambil peran strategis sentral.

Kemampuan perusahaan adalah apa yang dapat dilakukan perusahaan dengan sumber dayanya. Karena sumber daya tidak produktif sendiri, perusahaan harus mengerahkannya untuk mencapai tujuan. Kemampuan seperti efisiensi dan komitmen terhadap kualitas dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Dua perusahaan dapat menggunakan sumber daya yang sama dengan cara yang berbeda karena kemampuannya yang berbeda.

Sumber daya dan kemampuan dapat dikembangkan seiring waktu. Sumber daya dapat dimanfaatkan oleh konsentrasi, akumulasi, pelengkap dan konservasi. Kemampuan sebaliknya, dapat ditingkatkan dengan penciptaan (kemampuan baru), eksploitasi (pengalaman), akuisisi (merger), dan akses (aliansi).

H. STRATEGI DAN KINERJA KORPORASI : STRATEGI KORPORAT DAN BISNIS

Dalam kursus ini, kami telah mendefinisikan strategi sebagai sarana yang digunakan individu atau organisasi untuk mencapai tujuan. Menurut Grant (2008b), untuk organisasi bisnis dua tujuan dasar adalah untuk bertahan hidup dan berkembang. Kelangsungan hidup dalam konteks ini menyiratkan bahwa perusahaan dalam jangka panjang harus mampu menghasilkan lebih dari yang diinvestasikan. Ini dapat dilakukan dengan dua cara yang mungkin :

- a. Menemukan perusahaan dalam industri di mana potensi keuntungan tinggi, atau
- b. Mengembangkan keunggulan absolut atas pesaing dalam industri yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan laba di atas rata-rata industri. Dua cara bertahan hidup inilah yang didefinisikan Grant sebagai mekanisme kinerja yang unggul.

1. Tingkat strategis sesuai dengan kinerja

Tingkat strategis perusahaan akan ditentukan oleh dua sumber kinerja superior yaitu :

- a. Strategi perusahaan, dan
- b. Strategi bisnis

Strategi perusahaan menetapkan ruang lingkup perusahaan sehubungan dengan industri dan pasar di mana ia bersaing. Strategi-strategi semacam itu menyangkut keputusan-keputusan tentang diversifikasi investasi, gaya integrasi produksi, akuisisi dan usaha-usaha baru misalnya. Dalam istilah sederhana, strategi perusahaan membantu untuk menentukan posisi perusahaan dalam industri dan pasar tertentu. Di sinilah untuk bersaing.

2. Mengkomunikasikan strategi: Visi, misi, model bisnis dan rencana strategis

Di perusahaan besar, strategi perusahaan ada di tangan manajemen puncak. Sebaliknya, strategi bisnis sering berada di tangan manajemen divisi. Di perusahaan mana pun, tanggung jawab atas strategi terutama ada pada pemimpin. Di perusahaan besar tanggung jawab itu dibagi oleh sekelompok manajer puncak. Dalam bisnis kecil tanggung jawab itu sering berada di tangan pemimpin atau pendiri. Dalam kedua kasus, strategi sering dikomunikasikan melalui (Grant, 2008b) :

- a. Visi
- b. Misi
- c. Model bisnis
- d. Rencana strategis

Visi atau "pernyataan visi" adalah deskripsi singkat dari gambar, atau aspirasi, tentang apa yang akan menjadi perusahaan di masa depan. Suatu visi dapat dilihat sebagai —ideal imigel dari perusahaan jika semua tujuan terwujud. Terkadang, pernyataan visi bisa menjadi terlalu idealis atau abstrak untuk mentransmisikan strategi dengan baik kepada publik, atau karyawan.

Contoh pernyataan visi dapat sebagai berikut :

“Visi kami berfungsi sebagai kerangka kerja untuk Roadmap kami dan memandu setiap aspek bisnis kami dengan menjelaskan apa yang perlu kami capai untuk terus mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan berkualitas.

- Orang : Jadilah tempat yang tepat untuk bekerja di mana orang terinspirasi untuk menjadi yang terbaik yang mereka bisa.
- Portofolio : Membawa dunia portofolio merek minuman berkualitas yang mengantisipasi dan memuaskan keinginan dan kebutuhan orang.
- Mitra : Memupuk jaringan pelanggan dan pemasok yang menang, bersama-sama kita menciptakan nilai timbal balik yang saling bertahan.
- Planet : Menjadi warga negara yang bertanggung jawab yang membuat perbedaan dengan membantu membangun dan mendukung masyarakat yang berkelanjutan.
- Keuntungan : Memaksimalkan pengembalian jangka panjang kepada pemilik saham sambil tetap memperhatikan tanggung jawab kita secara keseluruhan.
- Produktivitas : Jadilah organisasi yang sangat efektif, ramping, dan bergerak cepat.

"Perusahaan Coca-Cola (Lihat http://www.thecocacolacompany.com/ourcompany/mission_vision_values.html) Misi di sisi lain, adalah pernyataan tujuan yang menggambarkan apa yang ingin dicapai organisasi dalam jangka panjang. Pernyataan misi setidaknya harus menggambarkan arah di mana strategi akan mengambil perusahaan :

Roadmap kami dimulai dengan misi kami, yang bertahan lama. Itu menyatakan tujuan kita sebagai perusahaan dan berfungsi sebagai standar yang dengannya kita menimbang tindakan dan keputusan kita.

- Untuk menyegarkan dunia ...
- Untuk menginspirasi saat-saat optimisme dan kebahagiaan ...
- Untuk menciptakan nilai dan membuat perbedaan.

Perusahaan Coca-Cola (Lihat http://www.thecocacolacompany.com/ourcompany/mission_vision_values.html).

Model bisnis adalah pernyataan tentang cara bisnis akan menghasilkan laba. Model bisnis berbeda-beda dalam hal kompleksitas, mulai dari pernyataan sederhana tentang keunggulan harga, hingga deskripsi seluruh sistem kompetitif. Namun, model bisnis hanyalah referensi untuk pembuatan strategi. Pertimbangkan bahwa model bisnis dapat menjadi cerdas dan sehat, tetapi tetap saja perusahaan akan perlu menentukan strategi yang baik untuk menyerbu pesaing dengan model bisnis yang sama, karena - secara mengejutkan atau tidak - model bisnis tidak tunduk pada hak cipta.

Rencana strategis adalah dokumentasi strategi dalam hal sasaran kinerja, pendekatan untuk mencapai tujuan, dan komitmen sumber daya yang terencana selama periode tertentu (biasanya tiga hingga lima tahun ke depan). Di perusahaan besar, ada rencana strategis untuk setiap divisi dan seluruh korporasi, setiap area geografis dan setiap bisnis individu. Sebagian besar perusahaan besar memiliki siklus perencanaan strategis yang berjalan

lebih dari satu tahun (setiap tahun rencana baru untuk tahun berikutnya dalam keseluruhan rencana untuk periode tersebut).

Secara umum, perusahaan tidak wajib memiliki cara formal untuk berkomunikasi atau menerapkan strategi mereka. Beberapa bahkan mungkin tidak memiliki strategi sama sekali. Namun dalam kebanyakan kasus, manajer perusahaan besar akan merumuskan dan mengkomunikasikan strategi sebagai :

- a. Dukungan untuk pengambilan keputusan,
- b. Alat koordinasi, atau sebagai
- c. Target

Sebagai dukungan untuk pengambilan keputusan, strategi membantu manajer mengatasi keterbatasan kognitif (seperti catatan di kertas akan membantu kita mengingat sesuatu, atau peta akan membantu menemukan tempat). Sebagai alat koordinasi, strategi menyediakan kerangka kerja untuk menyatukan perilaku di berbagai komponen organisasi (seperti misalnya, mendefinisikan tujuan, protokol, dan mekanisme kontrol dan penghargaan). Akhirnya sebagai target, strategi membantu untuk menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing hari ini, dan bagaimana ia akan melakukannya di masa depan. Oleh karena itu, strategi berwawasan ke depan dan mereka tidak hanya menetapkan arah untuk masa depan, tetapi juga perspektif dan visi yang dapat mendorong dan memotivasi orang saat ini.

3. Diversifikasi strategi

Selama dekade terakhir tren baru dalam pemikiran manajemen telah membantu diversifikasi bisnis dengan membangun keunggulan kompetitif berdasarkan sumber daya dan kemampuan utama. Grant (2008b) menunjukkan bahwa diversifikasi strategi saat ini secara luas didorong oleh tiga tujuan utama dalam organisasi bisnis :

- a. Pertumbuhan
- b. Pengurangan risiko, dan
- c. Profitabilitas

Dalam jangka panjang, semua organisasi bisnis harus berubah agar dapat bertahan dan berkembang. Ini juga menyiratkan redefinisi bisnis yang dijalankan perusahaan. Dengan kata lain, untuk bertahan hidup dan berkembang, perusahaan harus mendiversifikasi usahanya dari waktu ke waktu. Dalam konteks ini, Grant menyarankan bahwa strategi relevan untuk memandu pencarian diversifikasi dan diversifikasi itu sendiri adalah strategi untuk bertahan hidup (Grant, 2008b).

Dalam upaya untuk bertahan dan bersaing, strategi di perusahaan saat ini berfokus pada masalah di luar sumber daya dan kemampuan. Beberapa tren dalam manajemen strategis, misalnya, fokus pada memikirkan kembali cara perusahaan bekerja dan beradaptasi dengan perubahan. Dalam konteks ini, Adaptabilitas telah menjadi persyaratan utama untuk bisnis tertentu. Sebaliknya, dalam industri yang intensif teknologi, peran inovasi

tampaknya lebih relevan untuk bertahan hidup daripada kemampuan beradaptasi. Namun, inovasi dalam perspektif ini tidak terbatas pada perspektif proses internal perusahaan tetapi lebih terbuka untuk pandangan sistemik.

Perspektif sistemik (atau perspektif sistem inovasi) adalah pendekatan strategis yang muncul di mana perusahaan secara bersamaan bersaing dan berkolaborasi dalam industri untuk berinovasi. Ini adalah perspektif strategis dari apa yang disebut kompetisi konstruktif. Secara umum, pendekatan strategis baru untuk bisnis tidak hanya menuntut cara baru untuk melakukan sesuatu tetapi juga cara berpikir baru. Tuntutan ini pada gilirannya pengembangan bentuk-bentuk kepemimpinan baru yang mampu mendorong dan membimbing perspektif strategis baru. Sementara itu, bentuk organisasi baru dengan struktur dan fungsi yang berbeda muncul untuk mengatasi tren dalam manajemen dan strategi.

Terlepas dari pendekatan strategis yang semakin beragam dari perusahaan-perusahaan kontemporer, literatur menyarankan beberapa aspek dasar tentang strategi di mana sebagian besar praktisi dan sarjana sepakat (dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: p.16) :

- a. Strategi tidak hanya menyangkut perusahaan tetapi juga lingkungannya. Faktanya, perusahaan menggunakan strategi untuk mengatasi perubahan konstan dalam lingkungan.
- b. Strategi tidak sederhana karena perubahan yang mereka hadapi bersifat kompleks dan seringkali, peristiwa unik.
- c. Strategi memengaruhi kesejahteraan perusahaan secara keseluruhan karena mereka mempertimbangkan semua tingkat organisasi.
- d. Strategi melibatkan konten dan proses tindakan di perusahaan, karena mereka melibatkan tindakan yang kami ambil dan proses dimana tindakan tersebut diputuskan dan diimplementasikan.
- e. Strategi tidak sepenuhnya direncanakan karena mereka juga dapat muncul dari tindakan atau pengalaman masa lalu.
- f. Ada strategi dan hidup berdampingan di tingkat organisasi yang berbeda.
- g. Strategi menyiratkan beberapa proses berpikir mulai dari konseptual hingga analitis.



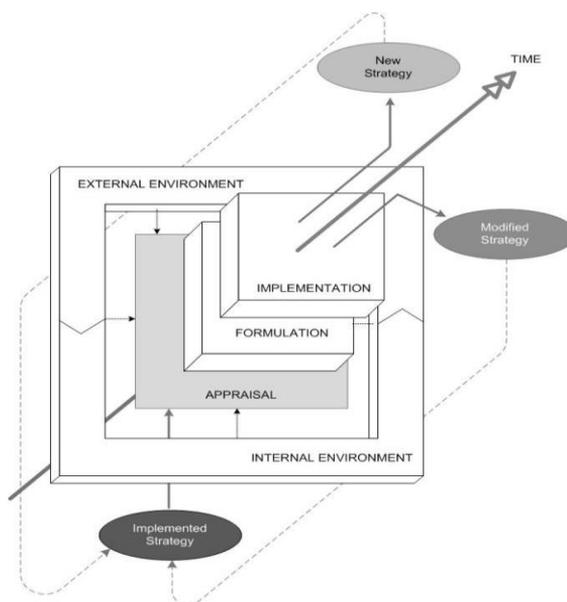
BAB 3

STRATEGI SEBAGAI PROSES

Dalam bab ini, proses strategi generik disarankan dan disajikan bersama dengan sinopsis isu-isu yang relevan terkait dengan masing-masing tahap dalam proses berdasarkan literatur yang relevan tentang manajemen organisasi kontemporer.

A. MENDEFINISIKAN PROSES GENERIK

Dalam pandangan yang sederhana, proses strategi - atau prosedur untuk menganalisis, (kembali) merumuskan dan mengimplementasikan (strategi lama dan baru) dari waktu ke waktu dapat diilustrasikan seperti pada Figur 4 (di bawah) :



Gambar 4. Proses strategi generik dalam organisasi: siklus dengan tiga fase berturut-turut seperti (a) penilaian, (b) perumusan, dan (c) implementasi yang menghasilkan strategi baru atau modifikasi.

1. Tahap Satu: Penilaian Lingkungan

Proses strategi adalah upaya siklik yang dimulai dengan penilaian atau analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Jenis diagnosis lingkungan internal yang paling umum melibatkan identifikasi dan evaluasi tujuan, misi organisasi, dan tujuan strategis dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan utama. Jika strategi sudah menerapkan analisis yang umumnya mencakup evaluasi hasil terhadap tujuan strategis.

Di sisi lain, penilaian lingkungan eksternal sering berfokus pada dasar "Analisis konteks" untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman saat ini dan / atau yang diharapkan untuk bisnis yang dilakukan oleh organisasi. Beberapa analisis konteks yang populer adalah analisis SWOT (untuk mengevaluasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman dalam bisnis), analisis PEST (tren Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi dan demografis), dan

"Analisis pesaing" yang berfokus pada evaluasi kekuatan dan kelemahan pesaing saat ini dan / atau yang potensial dalam bisnis. Meskipun praktik umum di seluruh dunia dalam perusahaan dari semua ukuran dan jenis, analisis konteks umumnya digunakan untuk menghasilkan rencana strategis dan tidak untuk merumuskan strategi itu sendiri. Ini adalah dasar dari kesalahpahaman umum dalam manajemen dan itu juga berakar pada penggunaan kata-kata rencana dan strategi yang tidak jelas - tetapi secara akademis, salah - kata. Rencana strategis adalah tindakan yang terdefinisi dengan baik (namun statis) yang terutama menentukan arah masa depan bisnis untuk periode tertentu (seringkali singkat). Strategi adalah panduan yang lebih komprehensif dan dinamis, bahwa kerja lembur menjadi pendorong fungsi dan struktur dalam organisasi. Pada tahun-tahun itu, rencana memang berakhir, sementara strategi terus berevolusi dan mungkin mencakup banyak rencana strategis dalam jangkauannya.

Secara umum, ada banyak cara untuk mendefinisikan dan melakukan penilaian terhadap lingkungan eksternal perusahaan. Dari perspektif model proses strategi kami, analisis lingkungan eksternal akan lebih menggambarkan pemindaian lingkungan. Berbeda dengan analisis konteks, konsep analitik yang lebih luas ini mempertimbangkan lingkungan makro di sekitar bisnis (mis. Menganalisis variabel ekonomi, sosial, dan teknologi). Dalam firma kontemporer terutama yang berukuran besar, multi-bisnis, dan organisasi multinasional pemindaian lingkungan adalah salah satu kegiatan inti para manajer tingkat atas karena menyangkut penguasaan dan penggunaan informasi (peran utama suatu perusahaan top). Manajer seperti yang disarankan oleh Auste dan Choo, 1993). Informasi semacam itu akan

fokus pada peristiwa dan tren yang memiliki arti penting bagi perkembangan organisasi di masa depan. Tujuan utama pemindaian adalah mengubah informasi menjadi pengetahuan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespons dan beradaptasi dengan perubahan eksternal. Oleh karena itu, pemindaian lingkungan dapat dilihat sebagai mekanisme organisasi utama untuk belajar (karenanya, mode untuk pembelajaran organisasi). Dalam perusahaan tradisional, pemindaian lingkungan merupakan pelengkap analisis konteks, khususnya pada pesaing dan intelijen pasar. Secara umum, kegiatan pemindaian menyiratkan keduanya, melihat dan mencari informasi. Organisasi sering membedakan antara empat mode yang timbul dari dua aktivitas ini (Choo, 1991) :

a) Penonton yang tidak diarahkan :

Manajer mengamati lingkungan dengan tidak ada tujuan tertentu dalam pikiran untuk mendeteksi sinyal perubahan (yang relevan). Ini adalah pengumpulan informasi informal dan tidak terfokus. Lingkungan di sini dipandang sangat luas, kompleks, dan tidak pasti seperti pada kenyataannya.

b) Pengkondisian tampilan :

Pandangan manajer dikondisikan oleh keyakinannya (dan norma-norma) dan demikian juga pengumpulan informasi. Informasi ini difokuskan pada masalah minat tertentu. Lingkungan dilihat sebagai penonton melihatnya.

c) Berlaku :

Manajer mencari informasi tertentu tentang efek atau hasil dari perubahan yang ditimbulkan pada lingkungan (mis. Tentang pengenalan produk atau teknologi baru). Informasi dikumpulkan dan digunakan sebagai proses 'belajar sambil bekerja', maka dengan fokus pada tindakan dan efeknya. Lingkungan dipandang sebagai konstruksi pikiran pemirsa.

d) Pencarian formal :

Perangkat manajer (atau mengeksekusi) metode atau rencana untuk menemukan dan secara sistematis mengambil informasi tertentu pada masalah tertentu. Informasi didasarkan pada fakta objektif tentang apa yang terjadi di lingkungan. Lingkungan dilihat sebagaimana adanya dalam kenyataan. Kualitas informasi meningkat dengan formalitas, sistematisasi, frekuensi, dan objektivitas pemindaian. Namun, pemindaian lingkungan yang komprehensif dan efisien harus mempertimbangkan keempat mode informasi. Dengan melakukan itu, perusahaan akan meningkatkan kewaspadaannya terhadap potensi ancaman dan peluang yang timbul dari perubahan eksternal dan / atau tindakan internal seperti upaya untuk membentuk lingkungan sekitarnya. Secara keseluruhan, pengumpulan dan penggunaan informasi secara konstan dalam semua modusnya akan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dan memperkuat sistem pengambilan

keputusan berbasis pengetahuan. Meskipun demikian, perolehan dan penggunaan informasi akan selalu tergantung pada atau dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan (dan evolusi mereka), dan persepsi, pengalaman sebelumnya, kepercayaan dan pengetahuan manajer tentang hal itu. Penggerak fundamental lain dalam konteks ini adalah efektivitas biaya penilaian dari waktu ke waktu. Perusahaan biasanya akan menghindari perolehan yang mahal atau penggunaan informasi yang memakan waktu (Auste dan Choo, 1993).

2. Tahap Dua : Perumusan Strategi

Tahap kedua dari proses strategi setelah penilaian keduanya, lingkungan internal dan eksternal adalah formulasi. Tahap ini sering dihubungkan dengan mekanisme keputusan dan tindakan di perusahaan, terutama untuk proses pengambilan keputusan. Setelah penilaian situasi, perusahaan harus dapat meningkatkan kesadaran situasinya dan merumuskan opsi dan rekomendasi untuk tindakan. Oleh karena itu, bagaimana membimbing atau mendasarkan tindakan memilih dalam terang beberapa opsi menjadi masalah penting pada tahap ini. Pilihan seperti itu sering bergantung pada persepsi, pengetahuan, dan pengalaman para manajer puncak, dan karenanya merupakan tindakan subyektif. Dalam organisasi besar dan kompleks, perumusan strategi memiliki tingkat fokus dan ruang lingkup yang berbeda sehubungan dengan fungsi dan struktur. Secara umum, kami dapat mengidentifikasi tiga tingkat perumusan strategi yang sangat terintegrasi dan saling tergantung :

- a. Tingkat perusahaan,**
- b. Tingkat bisnis, dan**
- c. Tingkat fungsional.**

a) Perumusan di tingkat perusahaan

Di tingkat fungsi dan struktur tertinggi, strategi perusahaan mempertimbangkan keputusan luas tentang ruang lingkup, arah, dan posisi organisasi dalam jangka panjang. Secara umum, level formulasi strategi ini mendefinisikan tujuan pertumbuhan organisasi dan tindakan untuk mencapainya. Selain itu, ia juga mempertimbangkan portofolio berbagai lini bisnis dan tingkat diversifikasi dan integrasi dalam portofolio. Dengan kata lain, strategi perusahaan dirumuskan untuk menentukan apa yang kami jual dan di mana kami menjualnya. Dari sudut pandang klasik pasar dan persaingan, ini menjadi strategi yang mendefinisikan apa produk kami, bagaimana diversifikasi dan terintegrasinya produksi, dan tempat di pasar di mana organisasi akan bersaing. Contoh umum dari jenis strategi ini adalah :

- 1) Integrasi vertikal: strategi konsentrasi dasar untuk meningkatkan daya saing organisasi dengan menginternalisasi fungsi yang dilakukan oleh pemasok atau organisasi lain naik atau turun dalam rantai nilai.

- 2) Integrasi horizontal atau pertumbuhan horizontal: adalah akuisisi bisnis atau organisasi pada tingkat yang sama dalam rantai nilai untuk meningkatkan daya saing
- 3) Aliansi strategis, merger, dan akuisisi: strategi pertumbuhan generik untuk memperkuat, berkonsentrasi, atau mendiversifikasi portofolio bisnis. Integrasi vertikal dan horizontal adalah hasil dari strategi generik ini.

b) Perumusan di tingkat bisnis

Perumusan strategi di tingkat bisnis sebagai gantinya, secara luas berfokus pada persaingan. Pada level ini, tujuan utamanya adalah untuk mengembangkan dan mempertahankan daya saing di semua lini bisnis yang telah diputuskan oleh organisasi untuk berpartisipasi. Kerangka teori dan konseptual yang populer dalam bisnis yang berkaitan dengan level strategis ini adalah keunggulan kompetitif. Dapat dikatakan bahwa perusahaan yang menghasilkan laba di atas rata-rata industrinya memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan saingan. Dari sudut pandang strategis, tujuannya adalah untuk mempertahankan keunggulan seperti itu dari waktu ke waktu selama mungkin. Sudut pandang strategis ini telah sangat berpengaruh di antara perusahaan-perusahaan sejak diperkenalkan pada awal 80-an oleh Profesor Michael Porter dari Harvard Business School. Secara teori, suatu perusahaan dapat mengungguli daya saing dengan cara penentuan posisi strategis di pasar atau industri. Pemosisian seperti itu dapat didasarkan pada keuntungan yang diperoleh dari biaya atau diferensiasi. Keuntungan biaya dicapai ketika suatu perusahaan mampu menawarkan manfaat yang sama dari perusahaan lain tetapi dengan biaya yang lebih rendah, sedangkan keunggulan diferensiasi dicapai ketika manfaat dari produk perusahaan melebihi yang ditawarkan oleh produk saingan. Bagaimanapun, perusahaan menciptakan dan memberikan nilai lebih kepada pelanggan daripada pesaing sambil menghasilkan lebih banyak keuntungan (Porter, 1998).

Perspektif lain yang semakin berpengaruh pada keunggulan kompetitif adalah apa yang disebut *Resource-Base View* dari perusahaan atau RBV (Barney et al., 2001). Setiap perusahaan memiliki sumber daya atau aset (berwujud maupun tidak berwujud) dan kemampuan untuk bersaing, namun keunggulan kompetitif hanya dicapai dan dipertahankan ketika perusahaan membuat penggunaan dan pengelolaan aset tersebut secara strategis untuk menciptakan nilai lebih unggul daripada pesaing. Dalam teori RBV modern yang disarankan oleh Jay Barney di awal 90-an, sumber daya strategis harus bernilai, langka, tidak dapat ditiru dengan sempurna, dan tidak dapat disubstitusikan. Ini menyiratkan bahwa perusahaan seharusnya tidak hanya mengembangkan aset yang unggul dari pesaing tetapi juga dapat melindungi atau mengisolasi mereka agar tidak diperoleh, dipelajari atau direplikasi oleh pesaing. Namun, peniruan akan terjadi pada akhirnya, dan keuntungan yang

diraih akan hilang dari persaingan. Upaya untuk mengembangkan, mempertahankan, dan mendapatkan kembali keuntungan pada gilirannya akan mendorong siklus pengembangan yang dinamis. Dinamisme semacam itu sangat terkait dengan sifat dinamis dari proses strategi.

Saat ini, banyak perusahaan merumuskan strategi mereka di tingkat bisnis menggabungkan posisi dan perspektif RBV dalam keunggulan kompetitif (Grant, 2008b). Dalam konteks ini, sumber daya seperti misalnya pengetahuan, paten, atau reputasi dapat digunakan untuk memperoleh keuntungan biaya atau diferensiasi. Di sisi lain, kemampuan perusahaan yang muncul dari pemanfaatan sumber daya yang efektif akan menentukan keunggulan atau biaya dengan misalnya mengantarkan produk lebih cepat daripada kompetensi. Seiring waktu, sumber daya dan kemampuan akan menentukan serangkaian karakteristik karakteristik perusahaan seperti pendekatan atau tingkat inovasi, kualitas, atau layanannya. Dalam konteks ini, suatu perusahaan dapat merumuskan strategi bisnisnya dengan mengelola aset dan kemampuannya untuk memposisikan diri dalam industri dengan struktur biaya rendah atau produk yang berbeda. Baik strategi biaya dan diferensiasi dapat dirumuskan untuk segmen yang sempit atau luas di pasar (ruang lingkup). Kombinasi yang timbul dari dipan, diferensiasi, dan ruang lingkup adalah apa - dalam pandangan Porter - mendefinisikan strategi generik perusahaan. Karena pencarian akhir dalam perumusan strategi bisnis ini belum merupakan penciptaan nilai, Porter dengan mudah menggambarkan penciptaan nilai sebagai kelompok kegiatan yang dapat dikuantifikasi yang dinamai rantai nilai. Pada setiap aktivitas dalam rantai, produk memperoleh nilai. Nilai tersebut di akhir rantai lebih tinggi dari jumlah nilai tambah dari semua kegiatan dalam rantai. Rantai memerlukan (Grant, 2008b) :

- Kegiatan utama :

Logistik masuk> Operasi> Logistik keluar> Pemasaran dan penjualan> layanan

- Kegiatan pendukung :

Infrastruktur administratif> Manajemen Sumber Daya Manusia> Teknologi> Pengadaan

Visualisasi penciptaan nilai ini banyak digunakan untuk menganalisis kegiatan arus utama dan hilir yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Karena pendorong biaya dan nilai dapat dengan mudah diidentifikasi untuk setiap kegiatan, analisis rantai nilai telah menjadi input umum ke tahap penilaian dalam proses strategi.

Selama dekade terakhir telah terjadi perubahan mencolok dalam pendekatan strategis perusahaan, terutama pada mereka yang merangkul inovasi sebagai kegiatan strategis inti. Di tingkat bisnis, pemilihan strategis industri dan penentuan posisi telah menjadi payung yang berlaku untuk penciptaan laba dan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing selama beberapa dekade. Namun, globalisasi bisnis telah meningkat dan mengubah

dinamika persaingan. Saat ini, tidaklah cukup untuk menemukan industri yang tepat untuk bersaing, atau menyusun strategi untuk mencari posisi yang aman di segmen pasar yang tepat. Oleh karena itu, tidak cukup untuk bersaing hanya berusaha untuk melakukan yang lebih baik daripada yang dilakukan pesaing (Grant, 2008b). Pendekatan RBV memperoleh popularitas yang semakin meningkat di antara perusahaan-perusahaan yang menghadapi persaingan ketat karena menawarkan alternatif strategis untuk penentuan posisi. Dalam istilah strategis, perbedaan utama antara RBV dan positioning klasik adalah bahwa yang sebelumnya berfokus pada mengeksploitasi perbedaan antara perusahaan sedangkan yang sebelumnya fokus pada kesamaan. Jika perusahaan dapat secara efektif mengembangkan dan menggunakan sumber daya dan kemampuan mereka hingga menjadi unik, maka kemampuan untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (bahkan di pasar yang keras atau jenuh), meningkat pesat. Kemampuan untuk membedakan perusahaan dari pesaing karena manajemen sumber daya dan kemampuan yang unik sampai batas tertentu, terhubung dengan kemampuan perusahaan untuk belajar dan menerapkan (Grant, 2008b). Peluang Anda untuk spesialisasi yang efektif meningkat dengan tingkat dan keakuratan pengetahuan Anda tentang sumber daya dan kemampuan yang Anda miliki dan Anda perlu melakukan itu dengan kemampuan Anda yang lebih baik (atau yang paling dibutuhkan). Tidak hanya di tingkat bisnis, tetapi di setiap tingkat strategis di perusahaan, manajemen sumber daya dan kemampuan akan sedikit banyak mempengaruhi dan dipengaruhi oleh proses inovasi. Itu, ada hubungan implisit antara inovasi dan persaingan. Dapat dikatakan bahwa menjadi inovatif meningkatkan peluang untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan inovasi sendiri dapat dianggap sebagai keunggulan kompetitif.

c) Perumusan pada tingkat fungsional

Perumusan strategi pada tingkat fungsional (umumnya tetapi keliru terbatas pada istilah "strategi operasional") berfokus pada kegiatan jangka pendek (umumnya rencana) untuk mendukung penerapan strategi perusahaan dan bisnis. Walaupun setiap unit fungsional umumnya memiliki tingkat independensi tertentu atas pilihan-pilihan strategis, setiap strategi fungsional harus diselaraskan dengan strategi jangka panjang umum perusahaan. Pada tingkat ini, tiga aspek seperti karakter tujuan jangka pendek, kekhususan ruang lingkup, dan keterlibatan langsung manajer tingkat menengah atau operasional mencirikan perumusan strategi. Perumusan strategi di tingkat fungsional berfokus pada kinerja dan pemain dalam unit fungsional atau kelompok mereka. Dengan demikian, strategi ini akan sering memandu pengembangan tindakan dan aktor kunci baru atau yang ada di satu atau lebih departemen dalam perusahaan. Mereka umumnya akan mempertimbangkan aspek fungsional dari relevansi strategis

seperti produktivitas, harga, logistik, efektivitas biaya, efisiensi, desain produk, pencitraan merek dan gambar, siklus hidup produk, dll. Dengan kata lain, mereka menganggap kegiatan di rantai nilai.

Di perusahaan besar, strategi fungsional biasanya diatur menurut departemen fungsional utama seperti pemasaran, keuangan, produksi (atau operasi), Penelitian dan Pengembangan (R&D), dan strategi Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, perumusan strategi pada tingkat ini, juga mempertimbangkan koordinasi dan penyesuaian proses pengambilan keputusan dan sistem komunikasi dan kontrol dari semua fungsi atau operasi dalam perusahaan. Pada tingkat ini, strategi menentukan keseimbangan antara sumber daya dan kemampuan yang tersedia dan dibutuhkan, misalnya menentukan pilihan strategis outsourcing kegiatan.

Perumusan strategi Pemasaran standar misalnya, berkaitan dengan pilihan produk dan layanan dan fitur-fiturnya (termasuk harga), dan persyaratan untuk pasar, distribusi dan promosi. Strategi keuangan akan di sisi lain fokus pada keputusan dan tindakan yang terkait modal, akuisisi dan alokasinya, serta keseluruhan manajemen dan kebijakan investasi. Sebaliknya, strategi operasi memiliki ruang lingkup yang lebih luas termasuk keputusan dan tindakan berkenaan dengan *how* dan *where* produk atau layanan akan diproduksi dan / atau dikirim. Mereka juga memperhatikan pilihan teknologi untuk produksi, dan manajemen dan logistik sumber daya, persediaan dan pemasok. Strategi litbang umumnya mempertimbangkan pendekatan teknologi dan inovasi di perusahaan, tingkat sentralisasi keputusan dan kegiatan litbang dalam unit fungsional perusahaan, dan kerangka kerja untuk pengembangan teknologi. Strategi sumber daya manusia sebaliknya berfokus pada akuisisi, pengembangan dan pengelolaan aset manusia di perusahaan seperti misalnya kebijakan dan kerangka kerja untuk rekrutmen personel, skema evaluasi dan insentif, dll.

Secara umum, bobot strategi fungsional sampai batas tertentu terkait dengan spesialisasi organisasi (Grant, 2008b). Dalam industri teknologi tinggi, perusahaan misalnya akan memberikan bobot yang tinggi untuk strategi R&D, sedangkan di perusahaan berorientasi layanan formulasi strategi Sumber Daya Manusia akan lebih penting. Operasi atau strategi produksi sangat penting di perusahaan-perusahaan dalam industri ritel, sementara itu strategi pemasaran dan strategi keuangan relevan dengan perusahaan mana pun. Namun, semakin tinggi pentingnya fungsi unit dalam rantai nilai, semakin rendah tingkat desentralisasi pengambilan keputusan. Secara umum, strategi litbang dan sumber daya manusia dirumuskan dengan tingkat keterlibatan manajemen puncak yang tinggi.

d) Memilih di antara strategi potensial

Strategi sering dirumuskan sebagai seperangkat alternatif. Oleh karena itu, proses perumusan jarang diakhiri hanya dengan satu strategi

tetapi dengan proses pemilihan. Tentu saja, pengambilan keputusan adalah kegiatan yang subyektif dan kompleks dan manajer sering kali harus mengandalkan pengalaman atau insting pribadi mereka. Namun, literatur menawarkan banyak wawasan dalam masalah pemilihan strategi karena tidak hanya satu tetapi banyak buku telah ditulis tentang masalah ini. Dalam kursus ini, kita akan mengamati serangkaian kriteria dasar yang diturunkan dari pernyataan logika (atau perspektif) bahwa "strategi harus membantu menyelesaikan masalah tanpa menimbulkan masalah baru", oleh karena itu ketika memilih di antara alternatif, setidaknya kita dapat mempertimbangkan bahwa :

- 1) Strategi ini disusun dengan mempertimbangkan harapan dan fakta tentang lingkungan internal dan eksternal, oleh karena itu sejalan dengan sumber daya, kemampuan, hambatan dan peluang.
- 2) Strategi ini sepenuhnya menyelesaikan masalah yang dipermasalahkan dan ini merupakan solusi permanen
- 3) Dengan memecahkan masalah (atau bahkan dengan gagal melakukannya), strategi tidak menghasilkan masalah baru,
- 4) Dengan sendirinya, strateginya sederhana dan mudah diimplementasikan dan dievaluasi,
- 5) Implementasi penuh strategi yang berhasil tidak memerlukan strategi tambahan
- 6) Bagaimanapun, implementasi strategi tidak bertentangan dengan strategi yang sedang berlangsung
- 7) Pada akhirnya, efek strategi tidak akan bertentangan dengan misi dasar dan tujuan organisasi

3. Tahap Tiga: Implementasi Strategi

Setelah kita melihat strategi mana yang paling sesuai dengan tujuan kita di akhir tahap perumusan, sekarang saatnya untuk menerapkan strategi yang dipilih ke dalam praktik. Eksekusi strategi dalam suatu organisasi adalah proses implementasi : Bahkan strategi yang diformulasikan dengan baik pun menjadi sia-sia jika tidak diterapkan dengan baik!

Implementasi adalah penentu keberhasilan atau kegagalan yang sangat terkait dengan proses perumusan, dan fungsi dan struktur organisasi. Namun, terlepas dari itu relevansi, implementasi sejauh ini merupakan tahap yang paling sedikit dipelajari dan didokumentasikan dalam proses strategi (Hitt et al., 2006). Secara umum, studi di lapangan memformulasikan dan mengimplementasikannya pada tingkat yang sama dalam proses strategi, seolah-olah menjadi satu tahap yang berkelanjutan, sementara bukti (dan logika) menunjukkan bahwa meskipun sangat saling terkait, mereka adalah dua fase yang sangat berbeda.

Literatur juga menunjukkan bahwa implementasi bisa menjadi penentu utama kinerja organisasi (Hitt et al., 2006). Kita dapat menggambarkan ini dengan mengatakan bahwa dalam kemungkinan dua

perusahaan menerapkan strategi yang sama, kinerja yang dihasilkan kemungkinan akan berbeda. Ini mungkin dijelaskan sekali lagi dalam hal sumber daya dan kemampuan, dan keunikan yang dihasilkan dari penggunaan dan pengembangannya yang khas dari waktu ke waktu. Anda dapat memvisualisasikan fakta ini dalam bentuk kegiatan rumah tangga: memasak! Mari kita katakan bahwa dua koki tidak akan pernah mendapatkan hasil yang sama saat mengikuti resep yang sama. Meskipun bahan (sumber daya) mungkin sama, hidangan (tujuan) yang dihasilkan tetap akan berbeda dalam hal (kinerja) penampilan dan rasa, dan akhirnya dalam hal kualitas. Kesenjangan dalam hal ini muncul dari (atau ditentukan oleh) kemampuan yang berbeda dari koki untuk melakukan sehubungan dengan resep (strategi) dan bahan (sumber daya) yang sama. Kemampuan seperti itu terkait dengan karakteristik pribadi atau individualitas masing-masing juru masak dan bukan oleh resep itu sendiri. Dalam strategi sama saja. Strategi (resep) menghasilkan kinerja (rasa) yang berbeda sesuai dengan fungsi karakteristik dan struktur organisasi (koki individualitas) yang ditentukan oleh penggunaan sumber daya dan kemampuan (bahan dan bakat) yang unik.

Bayangkan sekarang situasi yang lebih kompleks di mana alih-alih dapur domestik kita memiliki tingkat organisasi yang lebih tinggi: restoran. Dalam hal ini, unsur-unsurnya sama saja: satu atau lebih resep, juru masak, bahan-bahan, kompor dan peralatan, dll. Sebuah dapur profesional itu adalah pengaturan organisasi yang cukup kompleks yang tidak hanya bergantung pada keterampilan personel untuk memberikan yang baik. hidangan tapi itu juga sangat bergantung pada pembagian yang efisien dan koordinasi kegiatan dan proses pengambilan keputusan. Jadi bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja organisasi dalam kasus ini? Apa yang membuat restoran bekerja lebih baik daripada yang lain? Apakah resep mereka, koki mereka, bahan-bahannya? Mungkin Anda akan menebak bahwa jawabannya melibatkan sedikit dari segalanya dan semua orang, bukan? Sayangnya, masalahnya sedikit lebih rumit dari itu. Dalam sebuah organisasi kecil (atau dalam kasus satu orang), walaupun ada kemungkinan bahwa strategi akan dirumuskan dan dilaksanakan oleh orang yang sama (atau orang), keberhasilan tidak hanya tergantung pada pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, tetapi juga pada motivasi dan kendali. Sebaliknya, dalam organisasi besar, orang yang menerapkan strategi biasanya tidak terlibat dalam tugas perumusan, dan oleh karena itu fokus tambahan (dan upaya) pada koordinasi dan mekanisme komunikasi diperlukan.

Implementasi strategi dalam organisasi adalah area penelitian yang melintasi berbagai bidang ilmu sosial termasuk manajemen strategis, teori organisasi, dan pengembangan organisasi. Tentu saja, ada cukup banyak teori tentang upaya seperti itu tetapi tidak banyak kesepakatan. Pada bagian ini, kita akan mengamati beberapa teori utama tentang implementasi strategi dalam organisasi dengan tujuan untuk mendefinisikan proses yang

disederhanakan.

a) Implementasi Strategi dan kinerja organisasi yang tinggi Hrebiniak dan Joyce (2006), mengemukakan bahwa implementasi tidak hanya proses yang penting dan sulit tetapi juga bidang penelitian yang kompleks. Penelitian implementasi bersifat aneka ragam, interdisipliner dan khususnya berkaitan dengan integrasi disiplin ilmu manajemen. Sebagai praktik, ini sangat berfokus pada kinerja organisasi. Berdasarkan analisis ekstensif perusahaan yang menunjukkan dan mempertahankan kinerja tinggi yang tidak biasa dan perusahaan yang mampu mencapai keadaan seperti itu dalam jangka pendek, Joyce (2000) mengidentifikasi empat faktor kunci yang mempengaruhi kinerja tinggi :

- 1) Arah: mengembangkan arah strategis yang jelas
- 2) Efisiensi: membangun organisasi yang cepat dan efektif
- 3) Kemampuan beradaptasi: mengembangkan budaya adaptif
- 4) Fokus: Beralih dari fokus pada pelanggan dan pengurangan biaya ke gambaran luas

Hanya yang pertama dari faktor-faktor ini menyangkut perumusan strategi, sisanya berkaitan langsung dengan implementasi strategi. Dalam konteks ini tetapi juga secara umum ketika mengenai strategi, implementasi berkaitan dengan perubahan. Dalam hal ini, fokusnya adalah pada perubahan yang disebabkan oleh strategi yang dimaksud, dan respon yang diproyeksikan dari dan efek dalam fungsi dan struktur dalam organisasi. Ini tentu saja berkaitan dengan mobilisasi dan koordinasi sumber daya dan kemampuan dalam perusahaan. Tingkat kesulitan saat menerapkan tergantung pada tingkat kerumitan strategi dan organisasi. Organisasi besar cenderung memiliki struktur yang kompleks karena karakter kinerja multifungsi mereka dan mereka sering merumuskan strategi yang sama kompleksnya. Secara umum, dapat dikatakan bahwa proses implementasi menjadi lebih sulit secara radikal (memakan waktu dan mahal) setiap kali strategi untuk mengimplementasikannya kompleks dan atau ukuran organisasi besar.

Menurut Hrebiniak dan Joyce (2006), orang-orang yang bertanggung jawab atas implementasi membutuhkan pemikiran yang berurutan dan simultan. Ini khususnya berlaku untuk keputusan kunci. Pemikiran berurutan mendefinisikan urutan logis atau rantai kausalitas, atau hubungan antara para eksekutif dan peristiwa yang saling terkait (sebab dan akibat) :

Event (A) -> Event (B) -> Event (C) ---> Event (Z) *Causal chain (sequential thinking)*

Untuk merancang rantai ini, seorang manajer harus memutuskan acara (A) atau tindakan pertama yang akan dilaksanakan. Ini menimbulkan pertanyaan tentang apa efek pada acara (B) dan alternatif apa perubahan yang diperlukan dalam (B) untuk mendukung implementasi (A). Ini tentu saja

menyiratkan bahwa hubungan antara peristiwa A dan B harus dibangun. Setelah itu perlu untuk melihat hubungan antara peristiwa-peristiwa berikut sampai hubungan terakhir terbentuk (-Z). Meskipun kegunaan dari analisis langkah demi langkah tersebut relevan dengan pengembangan rasional dari proses implementasi, kesederhanaan dan kesempatan ruang lingkup yang mendasarinya tidak cukup. Konsekuensinya, manajer akan memerlukan visi yang integratif dari berbagai peristiwa, untuk menyimpulkan efek total atau final dalam fungsi dan struktur organisasi jika setiap peristiwa (dari A hingga Z) diimplementasikan dan terjadi. Ini adalah kebutuhan berpikir simultan.

Kita dapat mengilustrasikan pemikiran berurutan dan simultan dengan cara berikut. Mari kita katakan bahwa strategi untuk diterapkan adalah "materialisasi" kegiatan distribusi (sehingga menghasilkan lebih banyak dengan sumber daya lebih sedikit). Dari perspektif pemikiran sekuensial, langkah pertama atau peristiwa dalam rantai sebab akibat dapat berupa pengembangan sistem penjualan on-line (Peristiwa A). Peristiwa (B) mempertimbangkan efek yang (A) akan miliki dalam struktur organisasi seperti penciptaan divisi baru dan / atau penghapusan yang lama (B). Mengikuti langkah-langkah dari (C) ke (Z), mungkin menyiratkan misalnya reorganisasi tenaga penjualan (C), dan efek dari peristiwa tersebut dalam desain kerja dan keseimbangan antara mempekerjakan dan memecat personil (D), dan keuangan yang muncul masalah seperti gaji dan anggaran pegawai (E)... dll. Di sisi lain, jika kita menerapkan pemikiran simultan pada situasi yang sama kita dapat menyimpulkan bahwa distribusi dematerialisasi mungkin memiliki dampak negatif implisit dalam logistik transportasi karena kemungkinan menjangkau pasar yang lebih jauh dan jauh meningkatkan kebutuhan infrastruktur baru dan tambahan dan operasi yang lebih kompleks dan terspesialisasi. Ini pada gilirannya dapat meningkatkan jumlah total emisi CO₂ organisasi karena peningkatan kegiatan transportasi. Dampak negatif lingkungan yang dihasilkan seperti itu bukan peristiwa yang diamati dalam rantai sebab akibat tetapi tergantung pada industrinya, penghilangan tersebut (atau implikasi) dapat menurunkan keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan pesaing dengan harga yang lebih tinggi tetapi standar lingkungan yang lebih tinggi atau greenerre branding .

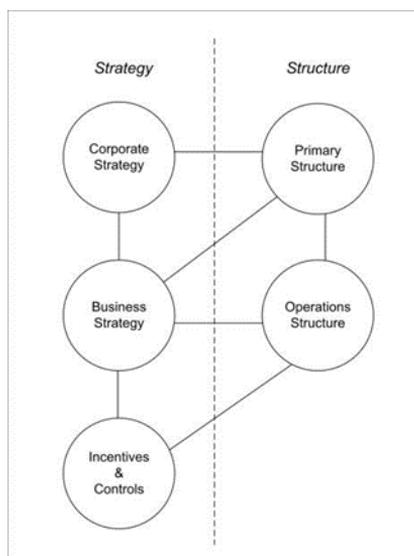
Analisis dalam proses implementasi karenanya harus luas secara konseptual dan tidak sepenuhnya terfokus pada peristiwa tertentu. Tentu saja, menanamkan pemikiran sekuensial dan simultan ke dalam proses pengambilan keputusan organisasi bukanlah tugas yang mudah, dan dalam beberapa kasus, itu mungkin mustahil. Secara umum, kami cenderung mengurangi kerumitan masalah dengan memecah-mecahnya menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan dapat dikelola, seringkali dengan mengorbankan perspektif yang lebih luas. Namun, seperti yang terjadi pada tahap perumusan, peran manajer dan kemampuan individu mereka dapat memberikan kombinasi yang diperlukan dari analisis spesifik dan integratif. Namun, suatu organisasi harus dapat melembagakan kapabilitas kunci yang

tertanam dalam individu untuk mempertahankan fungsi dari waktu ke waktu.

Hrebiniak dan Joyce (2006) menyarankan "model implementasi eklektik" yang mengintegrasikan berbagai perspektif manajerial dan sudut pandang teoretis (Gambar 5). Model ini menunjukkan bahwa implementasi strategi yang sukses adalah fungsi dari variabel yang secara teori telah dikembangkan dan dipelajari secara terpisah tetapi dalam praktiknya harus sepenuhnya terintegrasi. Integrasi variabel-variabel tersebut menentukan proses implementasi. Tingkat kegunaan proses di sisi lain didorong oleh setidaknya enam kriteria. Proses implementasi (atau model) meningkatkan nilainya jika setidaknya itu adalah :

- 1) Logika
- 2) Operasional
- 3) Ekonomi
- 4) Seimbang
- 5) Dapat dikelola
- 6) Efisien

Logika diperlukan untuk membangun proses implementasi dalam kerangka kerja rasional yang bermakna bagi organisasi. Logika juga memungkinkan konstruksi deduktif dari mana kita dapat memperoleh kegiatan implementasi atau urutan lebih lanjut. Logika tidak sepenuhnya didasarkan pada pengalaman atau naluri tetapi juga dalam fakta dan oleh karena itu memungkinkan kita untuk mengembangkan kerangka kerja implementasi yang menggabungkan teori dan praktik.



Gambar 5. Model implementasi yang disarankan oleh Hrebiniak dan Joyce, menggambarkan logis, perkembangan serial keputusan implementasi kunci dalam perspektif manajemen strategis, dan literatur teori organisasi (dimodifikasi dari Hrebiniak dan Joyce, 2006)

Model yang berguna untuk implementasi harus, di samping logika, diekspresikan dalam hal tindakan operasional dan konkret yang nyata dan dapat diverifikasi, atau yang setidaknya bermakna dan objektif. Dengan melakukan hal itu, model akan memungkinkan kita untuk mendorong perubahan yang lebih besar (dengan mengidentifikasi atau menyelesaikan lebih banyak masalah).

Sebuah model akan lebih berguna jika dapat menangani kompleksitas dalam hal sederhana. Dalam konteks ini, implementasi harus ekonomis atau hemat, atau dengan kata lain, mampu mengatasi proses yang kompleks dengan jumlah minimum variabel.

Jika model ini juga mampu menyeimbangkan teori dan praktik - serta fakta dan asumsi maka itu akan memungkinkan implementasi yang lebih akurat. Dalam konteks ini model tidak boleh menjadi resep tentang apa yang harus dilakukan tetapi juga tentang implikasi dari melakukan. Ini menganggap keseimbangan antara kontingensi (kemungkinan) dan perspektif resep (arah), atau dengan kata lain rekonsiliasi antara teori dan hukum.

Salah satu tugas yang paling sulit ketika menerapkan strategi adalah pengambilan keputusan terjadi dalam konteks kompleksitas dan ketidakpastian. Oleh karena itu, model implementasi yang berguna harus dapat memahami kompleksitas dan ketidakpastian dan karenanya, dapat dikelola sesuai dengan keterbatasan kemampuan kognitif kita.

Kriteria terakhir untuk model atau kerangka kerja implementasi yang berguna adalah efisiensi. Ini menyiratkan bahwa keputusan dan tindakan tidak hanya harus berurusan dengan kompleksitas tetapi juga dengan kendala atau batasan sumber daya dan kemampuan yang tersedia. Dalam perspektif efisiensi, kita dapat menggambarkan setidaknya tiga bentuk: efisiensi ekonomi, kognitif dan etika. Efisiensi ekonomi adalah yang paling dikenal dari bentuk-bentuk ini dan menganggap pengembangan tindakan dengan biaya finansial sesedikit mungkin. Implementasi selalu membawa biaya tambahan yang harus dipertimbangkan selain biaya di masa depan. Secara umum, implementasi tidak boleh terlalu mahal atau menyiratkan cukup besar (atau terlalu banyak) biaya pada akhirnya. Di sisi lain, efisiensi kognitif menganggap penggunaan pengambilan keputusan yang efisien dalam menghadapi kemampuan kognitif yang terbatas. Jika masalah terlalu rumit, kita bisa mengeluarkan sumber daya yang tidak perlu untuk mencoba memahami apa yang tidak bisa kita lakukan. Penggunaan kognisi kita secara efisien menyiratkan untuk mengembangkan kesadaran tentang kemampuan kita untuk menghadapi masalah yang kompleks. Kriteria terakhir untuk efisiensi adalah etika. Efisiensi etis tercapai ketika keputusan dan tindakan dilakukan pada tingkat intervensi serendah mungkin untuk mencegah konsekuensi yang tak terduga dan berbahaya bagi individu. Dalam kata-kata Hrebiniak dan Joyce :

"... Inti dari argumen ini adalah bahwa ketika dihadapkan dengan masalah, organisasi harus merespons untuk menyelesaikannya, tetapi tidak dengan biaya finansial, kognitif, atau manusia yang tidak perlu. Mengabaikan pertimbangan ini menghasilkan perubahan yang tidak perlu dan berpotensi berdampak negatif pada individu yang terlibat dalam proses implementasi. " Hrebiniak dan Joyce (2006)

b) Peran adaptasi dan pencarian dalam implementasi yang kuat

Jika perusahaan mampu mengembangkan model atau proses implementasi dengan mempertimbangkan enam kriteria untuk kegunaan yang lebih tinggi, orang dapat mengantisipasi tingkat kesesuaian yang lebih tinggi antara prestasi dan harapan. Implementasi yang kuat, atau implementasi dengan kecocokan yang kuat, harus sangat kongruen. Dalam proses strategi, prinsip kongruensi berlaku tidak hanya pada penyelarasan yang diinginkan antara harapan dan hasil, tetapi juga pada penyelarasan teori dan praktik, serta fungsi dan struktur. Orang tidak boleh lupa bahwa bagaimanapun juga, proses strategi sebagian berasal dari kebutuhan untuk menyelaraskan secara sistematis fungsi dan struktur perusahaan dengan perubahan dalam lingkungan. Dalam konteks keseluruhan kesesuaian dan kesesuaian, tetapi khususnya dalam perspektif implementasi, dua kegiatan sangat relevan: adaptasi dan pencarian (Hrebiniak dan Joyce, 2006).

Adaptasi organisasi terhadap perubahan dalam lingkungannya telah menjadi fokus literatur yang luas selama beberapa dekade terakhir. Dari perspektif manajemen strategis, penelitian semacam itu secara luas berfokus pada penciptaan strategi untuk adaptasi yang efisien dan alasan mengapa beberapa perusahaan berevolusi untuk berkinerja lebih baik daripada yang lain. Porter misalnya menjelaskan masalah ini dari sudut pandang positioning yang menguntungkan di pasar (persaingan), sementara pandangan lain menekankan peran pengembangan kemampuan khusus (diferensiasi) sebagai mekanisme adaptasi yang lebih efektif. Terlepas dari perdebatan semacam itu, kegiatan organisasi tambahan dan sangat penting mengenai adaptasi dan perubahan (meskipun kurang dipelajari) adalah pencarian informasi. Ini menyiratkan pencarian aktif informasi untuk memahami perilaku mereka sendiri dan orang lain, serta untuk mengidentifikasi potensi ancaman dan peluang. Secara umum, perusahaan yang tidak efisien atau tidak dapat mencari dan menggunakan informasi apa pun yang mungkin gagal saat merespons perubahan lingkungan. Bagaimanapun, perusahaan seperti itu tidak akan dapat merumuskan dan menerapkan strategi. Dari perspektif pandangan kami tentang proses strategi, pencarian adalah kegiatan pusat - tetapi tidak terbatas - ke tahap penilaian. Dalam tahap implementasi, pencarian mungkin merujuk pada kegiatan yang bertujuan menghasilkan informasi yang berguna untuk mencapai kecocokan yang efisien antara strategi, kemampuan organisasi, sumber daya, dan praktik serta prosedur yang sedang berlangsung dan dimaksudkan.

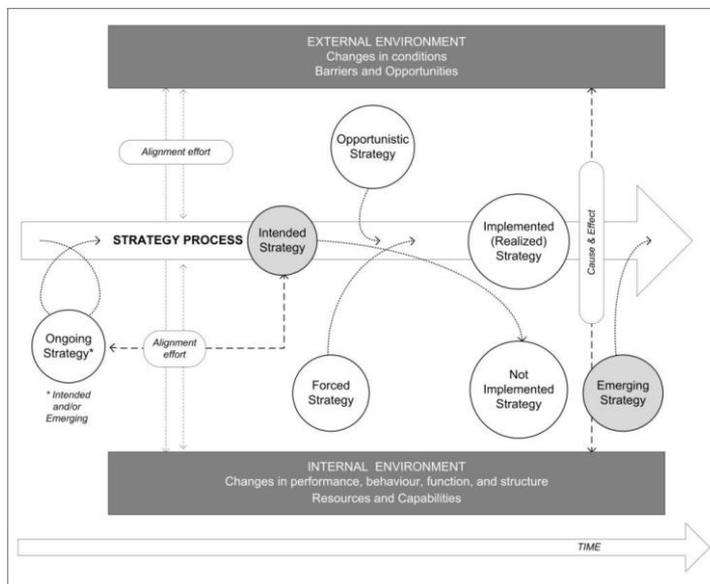
Secara umum, pencarian dalam organisasi diyakini dipengaruhi atau didorong oleh beberapa faktor. Literatur menunjukkan bahwa umumnya, pencarian akan difokuskan pada area perusahaan dengan keunggulan kompetitif yang relatif tinggi atau pada sumber daya dan kemampuan yang lebih kompetitif. Sebaliknya, sumber daya yang merupakan kunci kinerja akan mendorong pencarian ke arah cara-cara untuk meningkatkan efeknya dibandingkan keunggulan kompetitif. Kinerja masa lalu dengan sendirinya merupakan pendorong pencarian lainnya. Perusahaan dengan kinerja masa lalu yang buruk cenderung mengarahkan pencarian ke arah cara potensial untuk meningkatkan kinerja sementara perusahaan dengan kinerja masa lalu yang baik cenderung mencari cara untuk mempertahankan keuntungan (mis. Menciptakan hambatan bagi pesaing). Penggerak pencarian penting lainnya adalah belajar. Ketika suatu perusahaan mengetahui bahwa keputusan atau tindakan di masa lalu telah berulang kali dan secara konsisten benar, maka pencarian mungkin akan fokus pada keputusan dan tindakan tersebut, yang sangat mempengaruhi arah strategis (dan manajemen perusahaan). Akhirnya, dari sudut pandang strategis, semua faktor yang memengaruhi atau mengarahkan pencarian di organisasi sama pentingnya.

4. RINGKASAN

Dalam bab ini kami telah mendefinisikan dan menggambarkan proses strategi generik dan karakteristik dari berbagai tahapannya. Proses ini terdiri dari tiga kegiatan yang terdefinisi dengan baik namun sangat terhubung seperti Penilaian, Perumusan, dan Implementasi strategi. Meskipun proses telah diilustrasikan dari perspektif berurutan untuk memfasilitasi pemahamannya, dalam praktiknya proses tersebut terjadi dan berkembang dengan cara yang tidak terlalu kronologis. Kenyataan ini pada akhirnya menganggap sifat dinamis dan non-sistematis dari strategi itu sendiri, karena mereka dapat menjadi hasil dari proses yang diinduksi - rasional, atau muncul dari waktu ke waktu sebagai akibat dari perubahan perilaku atau kebetulan, sebagai hasil dari strategi baru dan baru peluang tak terduga.

Visualisasi lain yang bermanfaat dari proses tersebut berkaitan dengan fokus setiap tahap. Dalam kebanyakan kasus, proses tersebut berurusan dengan penilaian strategi yang sedang berjalan dan kebutuhan untuk menyesuaikannya dengan perubahan di lingkungan internal dan/atau eksternal. Secara umum, perusahaan tidak menggunakan proses strategi untuk mengembangkan strategi baru secara terus-menerus, tetapi untuk memodifikasi yang sudah ada. Fakta ini menggarisbawahi kompleksitas proses, dan implementasinya yang tampaknya mahal dan memakan waktu. Dalam kasus apa pun, peran utama (dan tujuan) dari proses tersebut adalah penyesuaian fungsi dan struktur organisasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan seperti itu dinamis dan berevolusi, begitu pula proses dan strategi terkait. Dalam konteks ini, dikatakan bahwa seiring berjalannya waktu, sebagian besar strategi yang

diterapkan di perusahaan tidak seperti yang dimaksudkan, dan oleh karena itu proses strategi masih jauh dari tindakan yang sepenuhnya rasional atau disengaja. Namun, proses strategi masih dianggap sebagai kegiatan inti manajemen dan oleh karena itu, sistematisnya dan atau tingkat potensi tertanamnya sampai batas tertentu tergantung pada pendekatan manajemen puncak untuk strategi. Apapun, proses strategi akan selalu menganggang orang: strategi dirumuskan dan dilaksanakan oleh orang bukan organisasi. Meskipun proses strategi telah dipelajari dan didokumentasikan dengan relatif baik, studi tentang strategi itu sendiri - sebagai sifat dari kognisi manusia yang terhubung dengan perilaku organisasi - telah agak diabaikan. Ini menyiratkan bahwa sebagian besar penelitian tentang subjek memandang proses dari sudut pandang praktik di perusahaan (besar) dan bukan dari perspektif kognisi manusia. Secara keseluruhan, tahap implementasi adalah bagian dari proses yang paling sedikit dipelajari dan didokumentasikan meskipun bobotnya dalam keberhasilan suatu strategi disarankan sangat tinggi. Memang, disarankan bahwa bahkan strategi yang diformulasikan dengan sempurna akan gagal jika tidak diterapkan dengan baik.

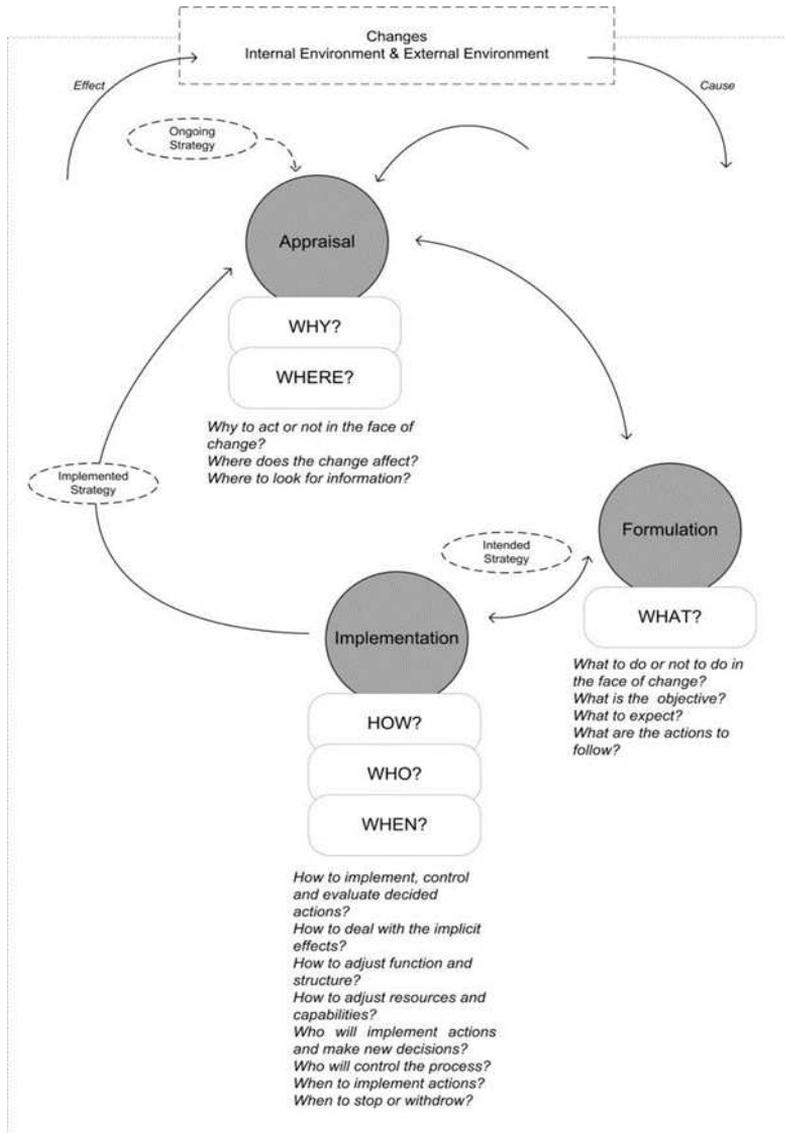


Gambar 6. Bentuk strategi yang berbeda dan kaitannya dengan proses strategi dan penyalarsan perubahan dalam lingkungan dari waktu ke waktu.

Meskipun, pada eselon organisasi tertinggi tingkat korporat strategi tampak umum dalam ruang lingkup, mereka datang untuk menentukan tujuan mendasar dan misi perusahaan, atau dengan kata lain, mereka mendefinisikan bisnis perusahaan dan pengembangannya di masa depan.

Proses strategi pada level ini berkaitan dengan fungsi dasar dan struktur organisasi serta sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk setiap lini bisnis. Satu tingkat turun pada tahap bisnis fokus dari proses strategi berkonsentrasi pada sumber daya dan kemampuan untuk bersaing secara efektif di setiap lini bisnis. Sebaliknya, pada tingkat fungsional, fokus strategi menjadi spesifik dan menganggap efisiensi operasional masing-masing unit fungsional dalam organisasi dan koordinasinya secara keseluruhan. Namun, tujuan utama (atau peran) dari strategi fungsional adalah untuk mendukung strategi perusahaan dan bisnis.

Secara umum, strategi perusahaan sangat sulit untuk dirumuskan dan diimplementasikan karena mereka menyiratkan perubahan radikal (atau pergeseran), dalam fungsi dan struktur organisasi, dan karena itu praktik mereka jarang terjadi. Sebaliknya, strategi bisnis dan fungsional dirumuskan dan diimplementasikan secara luas di sebagian besar organisasi. Namun, jenis strategi yang paling umum akan diamati pada tingkat fungsional. Namun, adalah umum bahwa perusahaan akan memfokuskan strategi fungsional pada rencana jangka pendek dan menengah. Akhirnya, salah satu tugas manajer yang paling sulit, atau siapa pun yang terlibat langsung dalam proses strategis, adalah bahwa strategi harus diselaraskan di semua level organisasi agar berhasil. Semua strategi dalam suatu organisasi sampai batas tertentu terkait satu sama lain, dan karena itu strategi baru harus diselaraskan dengan yang sedang berlangsung.



Gambar 7. Representasi dari proses strategi sesuai dengan fokus masing-masing komponen sehubungan dengan perubahan dalam lingkungan internal dan / atau eksternal perusahaan



BAB 4

STRATEGI SEBAGAI BIDANG TEORI DAN PRAKTEK

A. MENDEFINISIKAN MANAJEMEN STRATEGIS

Dari perspektif teori dan praktik, strategi secara langsung dikaitkan dengan manajemen bisnis atau organisasi perusahaan. Manajemen strategis adalah disiplin yang relatif baru tanpa teori terpadu yang mendukung praktiknya yang semakin meningkat. Memang, manajemen strategis sama sulitnya untuk didefinisikan seperti halnya strategi. Menurut French (2009), manajemen strategi pertama kali diusulkan pada awal 80-an di Konferensi Pittsburgh, meskipun diselenggarakan dengan tujuan khusus mendefinisikan paradigma baru untuk kebijakan bisnis. Konsep kebijakan bisnis kemudian diulangi sebagai Manajemen strategis dan didefinisikan sebagai :

"... Sebuah proses yang berhubungan dengan pekerjaan kewirausahaan organisasi, dengan pembaruan dan pertumbuhan organisasi, dan lebih khusus, dengan mengembangkan dan memanfaatkan strategi, yang merupakan panduan untuk operasi organisasi."

Definisi yang agak abstrak ini menyatakan bahwa sebagai suatu disiplin ilmu, manajemen strategis menyiratkan pengembangan dan implementasi strategi. Karena kata strategi sering digunakan sebagai sinonim dari rencana, seharusnya tidak mengherankan untuk mengetahui bahwa manajemen strategis umumnya digunakan sebagai homolog perencanaan strategis, dan sampai batas tertentu pemikiran strategis. Namun, seperti yang ditunjukkan Prancis, perencanaan strategis adalah bentuk yang agak baru dari apa yang sudah dikenal sebagai Perencanaan Operasional per atau OP yang berfokus pada rencana anggaran untuk operasi dalam jangka panjang. Pemikiran strategis di sisi lain, berfokus pada proses pengembangan

(pembentukan) strategi, sementara menjadi kurang formal daripada perencanaan strategis dan manajemen strategis.

Bidang manajemen strategis telah berkembang pesat selama empat hingga lima dekade terakhir. Dalam konteks umum, fokus bidang ini telah dengan cepat bergerak dari "penganggaran keuangan" awal pada akhir 50-an, menuju fenomena globalisasi dan organisasi pembelajaran saat ini. Pada 60-an, manajemen strategis lebih banyak tentang perencanaan perusahaan, dan karena itu tentang formalisasi proses perencanaan. Pada tahun 70-an, positioning pasar menjadi isu inti bagi perusahaan yang menghadapi kompetensi lebih besar di ekonomi yang tumbuh pesat, sehingga studi dan teori saat itu memang fokus secara luas pada dinamika pasar. Satu dekade kemudian, fokus bergeser ke arah analisis akuisisi dan pengembangan sumber daya dan kemampuan di perusahaan, dan pada konsep yang mungkin paling umum dalam manajemen kontemporer, konsep keunggulan kompetitif. Sejak tahun 2000, manajemen strategi telah secara luas berfokus pada munculnya "ekonomi baru" yang didukung oleh meningkatnya peran pengetahuan dan komunikasi (teknologi) dalam bisnis, dan oleh karena itu telah berfokus pada masalah seperti inovasi dan perubahan teknologi. Hari ini, French (2008) mengemukakan, fokusnya adalah globalisasi menggarisbawahi masalah-masalah seperti etika bisnis, standardisasi, pasar internasional, dan pada apa yang manajer sebut sebagai "strategi berskala global". Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa seiring dengan perkembangan manajemen Strategis sebagai bidang penelitian dan praktik, fokusnya telah beralih dari masalah –intra-firma specific spesifik menuju dinamika sistem yang luas (dan kompleks) di luar batas organisasi.

B. PEMIKIRAN STRATEGIS: SISI LEMBUT MANAJEMEN STRATEGIS

Secara keliru, pemikiran strategis secara luas digunakan sebagai istilah generik untuk menyebut sesuatu tanpa makna yang tepat (atau jelas) dalam bidang manajemen strategis, bahkan di luar apa yang merupakan tindakan berpikir (Liedtka, 2006). Secara logis, pemikiran strategis berkaitan dengan pemikiran, tetapi dengan cara yang khas. Tindakan berpikir dapat dipahami sebagai proses di mana kita merumuskan dan memanipulasi konstruksi mental (atau bentuk) yang timbul dari interpretasi pikiran sendiri akan kenyataan, sesuai dengan tujuan, keinginan, atau rencana pribadi. Namun demikian, berpikir adalah menciptakan, atau dalam kata-kata Mintzberg (1998), "berpikir adalah mensintesis". Apa yang membuat pemikiran strategis adalah sintesis pemikiran yang terfokus, rasional, dan sistemik untuk menyesuaikan diri dengan suatu perubahan. Oleh karena itu, dalam menghadapi perubahan kita berpikir secara strategis ketika pikiran kita berfokus pada "mensintesis jawaban virtual", untuk menyesuaikan dan mencapai tujuan kita dengan benar. Kita dapat berpikir secara strategis untuk menghadapi, menghindari, atau bahkan mencegah dampak

perubahan. Poin referensi untuk respons kita adalah tujuan kita yang ditetapkan sebelumnya dan intensitas serta lamanya perubahan.

Dalam perusahaan, pemikiran strategis dipandang sebagai proses yang "mendorong identifikasi strategi" (Casey dan Goldman, 2010). Dalam konteks ini, Heracleous (1998: 485 p.) Mendefinisikan tujuan pemikiran strategis sebagai *discover* untuk menemukan novel, strategi imajinatif yang dapat menulis ulang aturan permainan kompetitif dan untuk membayangkan masa depan potensial yang berbeda secara signifikan dari masa sekarang. Meskipun kesadaran tentang relevansi pemikiran strategis dalam perusahaan telah meningkat selama beberapa dekade terakhir, masih belum ada kesepakatan tentang definisi konsep atau pada deskripsi lengkap prosesnya. Memang, konsep tersebut telah sering digunakan sebagai kategori yang lebih tinggi dalam perencanaan strategis atau bahkan sebagai sinonim dari itu (Heracleous, 1998). Dalam kursus ini, kami mempertimbangkan perspektif Mintzberg (1998), Liedtka (1998), dan Heracleous (1998), menunjukkan bahwa perencanaan strategis dan pemikiran strategis adalah dua proses yang berbeda.

Mempertimbangkan pekerjaan dan perspektif Mintzberg dalam pemikiran strategis, Liedtka (1998; 2006) mengemukakan lima (5) elemen atau atribut yang membuat pemikiran strategis menjadi proses :

1. Perspektif sistemik
2. Maksud
3. Oportunisme cerdas
4. Kesadaran waktu
5. Berbasis teori

Atribut pertama perspektif sistemik menganggap perlunya berpikir (atau memandang realitas) dalam ruang lingkup seluas mungkin. Ini menyiratkan bahwa pemikiran strategis menuntut kemampuan untuk meninjau sistem, bukan hanya proses. Pada tingkat perusahaan, pandangan pemikiran kita harus melampaui batas organisasi dan industrinya. Seperti yang dikemukakan James Moore (1993), pandangan perusahaan harus dibangun dalam perspektif ekosistem bisnis - komunitas ekonomi yang didukung oleh fondasi organisasi dan individu yang saling berinteraksi - dalam industri yang saling bergantung, dan saling berevolusi mempengaruhi masing-masing kemampuan orang lain untuk berinovasi dan bertahan hidup. Di sisi lain, batas pandangan manajer - dan oleh karena itu batas pemikirannya - diberikan oleh *bygambar* khusus tentang bagaimana dunia bekerja *world*, gambar yang membatasi kita pada cara berpikir yang sudah lazim. dan akting (Senge, 1990). Ini menyiratkan bahwa batas visi kita tentang dunia adalah batas pemikiran strategis kita. Melampaui batas itu secara sistematis adalah tantangan besar bagi semua manajer. Dalam konteks bisnis, Liedtka (2006) mengemukakan bahwa "pemikir strategis" harus dapat "melihat" hubungan vertikal dalam sistem dari berbagai perspektif. Oleh karena itu, manajer dalam hal ini harus dapat melihat

“hubungan antara perusahaan, tingkat bisnis, dan strategi fungsional satu sama lain, dengan konteks eksternal, dan dengan pilihan pribadi yang dibuatnya setiap hari. Selain itu, secara horizontal, ia perlu melihat hubungan antar departemen dan fungsi dan antara komunitas pemasok dan pembeli”. Dengan kata lain, manajer harus memiliki mental model sistem end-to-end lengkap penciptaan nilai, dan memahami saling ketergantungan di dalamnya (Liedtka, 2006).

Atribut kedua dari pemikiran atau maksud strategis, berkaitan dengan perasaan bersama tentang arah, tujuan, fokus, dan nasib oleh individu di perusahaan. Untuk Liedtka (1998), niat memberikan fokus yang memungkinkan individu dalam suatu organisasi untuk menyusun dan meningkatkan energi mereka, untuk memusatkan perhatian, melawan gangguan, dan berkonsentrasi selama diperlukan untuk mencapai tujuan. Dalam konteks ini Liedtka juga menyarankan bahwa :

(...) dalam pusaran perubahan yang membingungkan, energi psikis seperti itu mungkin merupakan sumber daya paling langka yang dimiliki organisasi, dan hanya mereka yang memanfaatkannya yang akan berhasil. Karena itu, pemikiran strategis, haruslah didorong oleh dan menaruhnya untuk melayani niat bersama dalam organisasi untuk mendorong sinergi yang lebih besar. Ide-ide yang tidak mempertimbangkan niat bersama di perusahaan akan mengalihkan fokus dan menghabiskan banyak usaha dan waktu.

Atribut ketiga atau oportuniste yang cerdas, menganggap keterbukaan terhadap peluang strategis dalam fokus perusahaan yang digerakkan oleh niat. Dalam pandangan Liedtka, oportuniste cerdas adalah kondisi menyadari setiap peluang yang mungkin tidak hanya mewakili peluang untuk memperkuat strategi yang sedang berlangsung tetapi juga kesempatan untuk terbuka pada langkah strategis baru dan tak terduga yang lebih cocok dengan kondisi lingkungan dari periode. Perusahaan harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya yang berubah tanpa secara eksklusif mengandalkan kemampuan manajemen puncaknya untuk melihat perubahan tetapi juga pada kemampuan mereka untuk mempertimbangkan dan mengambil peluang strategis yang tidak terduga. Manajer akan menyadari peluang tersebut dengan menyadari apa yang telah mereka alami dan memahami sistem dan niat perusahaan. Sampai taraf tertentu, oportuniste cerdas menganggap apa yang Mintzberg (1998) sebut sebagai strategi yang muncul.

Kesadaran waktu - atribut keempat atau elemen pemikiran strategis adalah kesadaran berkelanjutan dan penggunaan hubungan strategis antara masa lalu, sekarang dan masa depan. Dalam konteks ini, dikatakan bahwa pemikiran strategis mengamati tiga prinsip. Yang pertama adalah bahwa masa depan muncul dari masa lalu, yang kedua adalah bahwa peristiwa saat ini yang benar-benar penting bagi masa depan adalah mereka yang berangkat dari tren dan pola masa lalu, dan akhirnya prinsip ketiga menyiratkan

perbandingan terus-menerus dan siklik antara sekarang dan masa depan. Ini menunjukkan, bahwa ide-ide strategis berdasarkan hanya karakterisasi masa kini atau visi masa depan, tanpa menyertakan pembelajaran dari pengalaman masa lalu, cenderung gagal.

Sampai batas tertentu, atribut terakhir dari pemikiran strategis atau elemen berbasis teori, mencerminkan metode ilmiah, karena juga berkaitan dengan perumusan sistematis dan pengujian hipotesis. Liedtka (1998; 2006) berpendapat bahwa karena meningkatnya volume data dan informasi di perusahaan kontemporer, dan berkurangnya jumlah waktu yang tersedia untuk memprosesnya, kemampuan untuk merumuskan dan menguji hipotesis yang baik secara efisien telah menjadi penting bagi para manajer. Metode ilmiah dalam kasus ini, memasang pemikiran kreatif dan analitis dalam siklus formulasi dan pengujian hipotesis berurutan dan berulang. Seperti yang disarankan Liedtka (2006) :

Generation Generasi hipotesis mengajukan pertanyaan kreatif bagaimana jika ...? Testing Pengujian hipotesis diikuti dengan pertanyaan kritis Jika ..., lalu ...? Dan membawa data yang relevan untuk disertakan dalam analisis, termasuk analisis serangkaian aliran keuangan hipotesis yang terkait dengan ide. Secara bersama-sama, dan diulang dari waktu ke waktu, urutan ini memungkinkan kita untuk mengajukan hipotesis yang terus meningkat, tanpa kehilangan kemampuan untuk mengeksplorasi ide-ide baru. Eksperimen semacam itu memungkinkan suatu organisasi untuk bergerak melampaui gagasan sederhana tentang sebab dan akibat untuk menyediakan pembelajaran yang berkelanjutan .

Akhirnya, pemikiran strategis mempertimbangkan integrasi lima atribut yang dijelaskan di atas. Kemudian, dalam kata-kata Liedtka (2006), "pemikir strategis" dapat didefinisikan sebagai :

(...) seseorang dengan bidang pandang luas yang melihat keseluruhan dan hubungan antar bagian-bagiannya, baik di empat tingkat vertikal strategi (perusahaan, bisnis, fungsional, dan pribadi) dan di seluruh elemen horizontal akhir sistem nilai-to-end. Pandangan ini mencakup perasaan masa depan yang menggerakkan lembaga, termasuk rasa di mana masa depan itu menghubungkan dan memutus hubungan dengan masa lalu dan tuntutan baru di masa sekarang. Proses ke arah mana suatu institusi bergerak ke masa depan itu adalah suatu percobaan satu, yang memanfaatkan pemikiran kreatif untuk merancang opsi, dan pemikiran kritis untuk mengujinya. Akhirnya, pemikir strategis tetap terbuka untuk peluang yang muncul, baik dalam melayani maksud yang ditentukan dan juga dalam pertanyaan mengenai kelayakan yang berkelanjutan dari niat itu.

Tujuan dari pemikiran strategis adalah pada akhirnya, penciptaan nilai dimanapun dan kapanpun memungkinkan. Tujuan ini dapat dijelaskan dalam pandangan klasik yang berfokus pada kompetisi atau dari perspektif yang lebih kontemporer tentang perubahan dan kemampuan beradaptasi. Dari sudut pandang kompetisi, tujuan pemikiran strategis adalah untuk

menghasilkan ide-ide untuk meningkatkan daya saing perusahaan, ide-ide yang sulit untuk ditiru (oleh pesaing). Dalam pandangan perubahan, tujuan pemikiran strategis adalah untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya yang berubah, baik secara internal maupun eksternal. Dengan kata lain, tujuannya adalah kemampuan beradaptasi.

C. MANAJEMEN STRATEGIS DALAM TAKSONOMI DASAR

Menurut Mintzberg et al. (1998), menyarankan bahwa teori dan praktik dalam manajemen strategis mengamati tiga perspektif utama (atau 'aliran') yang melibatkan sepuluh aliran pemikiran yang berbeda. Tiga aliran itu adalah :

1. Perspektif resPreskriptif
2. Perspektif - Deskripsi, dan
3. Perspektif - Configuration

Setiap aliran mensyaratkan sejumlah aliran pemikiran. Perspektif preskriptif berfokus pada bagaimana strategi harus dirumuskan. Alih-alih, perspektif penggambaran berfokus pada menggambarkan (atau menggambarkan) bagaimana strategi dibuat. Akhirnya, perspektif konfigurasi berfokus pada integrasi pandangan sebelumnya dan oleh karena itu, fokus pada bagaimana strategi dibentuk dan bagaimana mereka bekerja.

Secara umum, setiap sekolah dalam ketiga perspektif ini memiliki pengikut dan pencela di antara para sarjana dan praktisi. Perbedaan teoritis utama antara sekolah muncul dari pemahaman khusus mereka tentang apa strategi itu, dan apa yang berguna untuk itu. Mempertimbangkan lingkungan ini, Mintzberg menyarankan bahwa ada lima perspektif dasar atau posisi untuk mendekati strategi (Mintzberg et al., 1998) :

1. Sebagai rencana
2. Sebagai pola
3. Sebagai posisi
4. Sebagai perspektif
5. Sebagai taktik

Masing-masing dari lima pendekatan strategi yang telah kami sebutkan sebelumnya, memiliki makna khusus dalam manajemen dan bisnis dan menyiratkan proses perumusan strategi yang berbeda. Yang pernah diperkenalkan dan membahas secara singkat masing-masing dari sepuluh sekolah yang diusulkan oleh Mintzberg et al. (1998):

Tabel 5

Mintzberg's taxonomy of Strategic Management Schools

<i>Mintzberg's taxonomy of Strategic Management Schools</i>	
<i>Perspective</i>	<i>School</i>

Prescriptive	Design School Planning School Positioning School
Describing	Entrepreneurial School Cognitive School Learning School Power School Cultural School Environmental School
Configuration	Configuration School

1. Sekolah Desain: Strategi sebagai proses konsepsi

(Diadaptasi dari Mintzberg et al., 1998: p. 23-45) Konsepsi : sesuatu yang terkandung dalam pikiran: konsep, rencana, desain, ide, atau pemikiran Mintzberg menyarankan bahwa sekolah desain masih merupakan perspektif yang paling berpengaruh dalam manajemen strategis kontemporer. Pandangan dan konsepnya hadir dalam semua program strategi dalam program MBA, dan sangat akrab bagi para sarjana dan manajer. Konsep dasar sekolah adalah proses pembentukan strategi terpusat yang walaupun sederhana, mencari untuk mengembangkan dan menerapkan seluruh model bisnis dan perspektif keseluruhan untuk perusahaan. Di sekolah desain, "ide datang sebelum tindakan", ide diambil oleh pemimpin (otak) dan tindakan dilaksanakan oleh pengikut (otot). Dalam pendekatan ini, faktor internal dan eksternal dikontraskan untuk mengidentifikasi peluang sesuai dengan kemampuan dan kendala. Contoh umum dari konsep-konsep populer ini adalah analisis SWOT yang populer atau "Penilaian Kekuatan dan Kelemahan Organisasi sehubungan dengan peluang dan Ancaman di lingkungannya", alat perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi proyek atau usaha bisnis potensial. Karenanya SWOT, melibatkan menentukan tujuan dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat membantu atau menghambat pencapaian tujuan tersebut.

Oleh karena itu, dalam pandangan sederhana, sekolah desain mengusulkan model pembuatan strategi yang mencari kecocokan antara kemampuan internal dan kemungkinan eksternal. Dengan kata lain, para sarjana sekolah ini menyarankan, "Strategi ekonomi akan dilihat sebagai pertandingan antara kualifikasi dan peluang yang menempatkan perusahaan di lingkungannya".

Dalam istilah akademis, Sekolah Desain menemukan asal-usulnya kembali pada akhir lima puluhan awal enam puluhan. Dua buku yang berpengaruh Kepemimpinan dalam Administrasi oleh Selznick (pada tahun 1957) dan Strategi dan Struktur oleh Chandler (pada tahun 1962) memperkenalkan beberapa prinsip dasar dan konsep sekolah seperti gagasan "kompetensi khusus", perusahaan Negara internal dan harapan eksternal, dan proses implementasi berdasarkan ide membangun policy ke dalam struktur sosial organisasi. Ini membantu pengenalan gagasan strategi bisnis dan hubungannya dengan struktur. Pada pertengahan tahun

enam puluhan, sebuah publikasi penting tentang Kebijakan Bisnis: Teks dan Kasus oleh Grup Manajemen di Universitas Harvard menjadi buku teks manajemen simbol yang mendalilkan motto "temukan kecocokan" (antara faktor internal dan eksternal).

Model dasar Sekolah Desain menyiratkan dua penilaian yang berbeda tetapi saling berhubungan - internal dan eksternal - di mana strategi dibuat dan kemudian diimplementasikan (dalam proses terpisah). Penilaian eksternal berfokus pada gagasan bahwa perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang menimbulkan ancaman dan peluang, dan yang memegang kunci keberhasilan. Peluang keberhasilan perusahaan semacam itu berkaitan dengan kekuatan dan kemampuan organisasinya sendiri - penilaian internal - dan yang pada akhirnya menentukan kompetensi khususnya. Gambar 8 menggambarkan model.

Contoh yang baik tentang apa penilaian eksternal mungkin adalah pertanyaan, apa struktur industri di mana perusahaan bersaing? Pertanyaan mendasar lainnya adalah bagaimana perubahan dalam politik, hukum, preferensi atau struktur sosial dapat memengaruhi perusahaan? Oleh karena itu penilaian eksternal adalah pandangan dan pertimbangan semua faktor di luar batas organisasi perusahaan yang memengaruhinya. Secara umum, faktor-faktor tersebut memiliki konotasi politik, ekonomi dan/atau sosial (misalnya stabilitas lingkungan politik, preferensi sosial, agama, kewirausahaan, dan sistem pendidikan), dan bersifat dinamis (mereka berevolusi dan karenanya berubah: misalnya preferensi sosial dan tren politik). Model mempertimbangkan setidaknya dua faktor lain (lihat gambar 8) yang mungkin mempengaruhi proses pembentukan strategi: Tanggung jawab sosial (eksternal) dan nilai-nilai Manajerial (internal). Etika masyarakat di mana perusahaan dibenamkan (tanggung jawab sosial) dan preferensi dan nilai-nilai orang-orang yang memimpin perusahaan (nilai-nilai manajerial) dapat mempengaruhi desain strategi, dalam beberapa kasus, secara tegas. Namun, penting untuk berkomentar bahwa beberapa sarjana tidak percaya bahwa etika dan nilai sama sekali penting (Mintzberg, 1998).

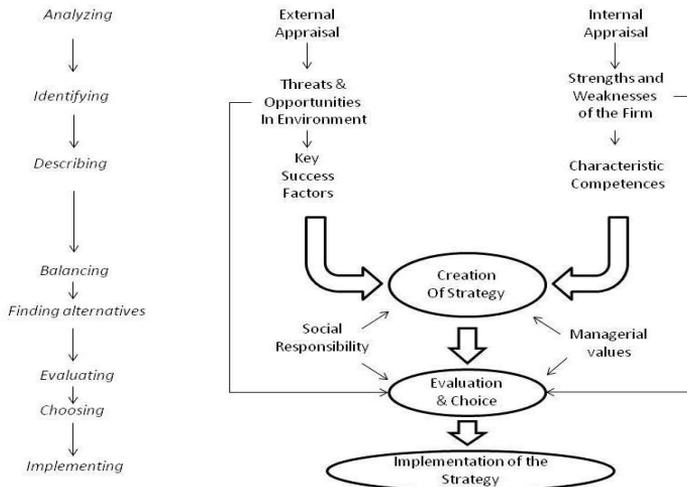
Karena perusahaan mungkin akan menemukan lebih dari satu strategi yang mungkin, karena potensi keragaman faktor, langkah selanjutnya dalam model adalah membedakan antara kemungkinan melalui evaluasi dan pemilihan. Evaluasi yang koheren kemudian harus mempertimbangkan hal berikut (dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: 27-28):

Tabel 6

The strategy must warranty that:

<i>By:</i>	<i>The strategy must warranty that:</i>
<i>Consistency</i>	Goals and policies are mutually consistent (no conflict)

<i>Advantage</i>	A certain competitive advantage is achieved, increased or sustained
<i>Consonance (response and adaptation)</i>	It is in line with changes and trends occurring in the external environment
<i>Feasibility</i>	Available resources are enough and no other (unsolvable) problems are created



Gambar 8. Model dasar perumusan strategi di Sekolah Desain (dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: 26)

Ketika evaluasi selesai, strategi harus dilaksanakan. Implementasi adalah proses lain dengan banyak kemungkinan dan langkah. Di sekolah desain, beberapa metode untuk menerapkan strategi dapat menjadi dana. Meskipun ditunjukkan bahwa keseluruhan metodologi SWOT - memerlukan pembentukan dan implementasi, sekolah desain tidak berkontribusi banyak pada teori dan praktik implementasi. Contoh praktik tersebut adalah daftar variabel lingkungan dan kekuatan dan kelemahan.

Sekolah desain memiliki sejumlah premis dasar atau asumsi dasar yang menjadikan tubuh pengembangan teoretisnya. Dalil-dalil tersebut tidak hanya menjadi dasar karakterisasi sekolah, tetapi juga asal mula kritik. Satu set tujuh premis dasar adalah sebagai berikut :

1. "Pembentukan strategi harus menjadi proses pemikiran sadar yang disengaja" (Anda tahu apa yang sebenarnya Anda lakukan);
2. "Tanggung jawab untuk apa kendali dan kesadaran harus berada di tangan kepala eksekutif: orang itu adalah ahli strategi" (pemimpin memimpin);
3. model Model pembentukan strategi harus dijaga tetap sederhana dan informall (jaga tetap sederhana, jangan seserius itu);

4. Strategi haruslah jenis: hasil terbaik dari proses desain individual process (satu solusi spesifik untuk kebutuhan spesifik)
5. "Proses desain selesai ketika strategi tampak sepenuhnya diformulasikan sebagai perspektif" (strategi menjadi konsep keseluruhan bisnis);
6. strategies Strategi-strategi ini harus eksplisit, sehingga harus dibuat sederhana brings (strategi membawa kesederhanaan ke organisasi yang kompleks) dan;
7. Akhirnya, hanya setelah strategi yang unik, penuh, eksplisit dan sederhana ini sepenuhnya diformulasikan, mereka dapat benar-benar diimplementasikan (pikirkan dulu, kemudian bertindak).

Kritikus utama pada Sekolah Desain berpendapat bahwa "strategi yang memposisikan perusahaan ke dalam ceruk dapat mempersempit perspektifnya sendiri" (mintzberg et al., 1998). Kritik ini menyiratkan bahwa perumusan strategi, analisis, pilihan dan implementasi dapat mengabaikan peluang jika mereka hanya berkonsentrasi pada serangkaian faktor terbatas baik internal maupun eksternal, dan hanya bergantung pada satu arsitek saja seperti kepala eksekutif. Ini pada gilirannya menyiratkan bahwa sekolah desain cenderung menolak peran perubahan inkremental (dan oportunistik) dalam organisasi dan peran sumber daya manusia, selain manajer, dalam proses pengambilan keputusan. Poin terakhir ini menunjukkan bahwa dalam "gaya" perumusan strategi ini, peran dan "bobot" aktor terutama dibagi menjadi "berpikir" dan "pelaku". Pemikir memiliki peran merumuskan strategi dan pelaku memiliki tugas untuk menerapkannya. Pembagian peran seperti itu menyiratkan bahwa "pemikiran independen dari tindakan" dan bahwa pembentukan strategi adalah proses konsepsi (penciptaan yang bertujuan), dan bukan pembelajaran. Kita dapat melihat poin ini diilustrasikan dalam pertanyaan berikut: dapatkah suatu organisasi memastikan tentang semua kekuatan dan kelemahannya?

Aspek penting lainnya adalah bahwa di sekolah ini, strategi mengendalikan struktur organisasi dan bahkan dapat menentukannya (mis. Manajer baru akan menyusun strategi baru dan struktur organisasi akan disesuaikan atau sepenuhnya diubah untuk tujuan itu). Di sisi lain, ketika sebuah strategi menjadi terlalu eksplisit, ia kehilangan fleksibilitas. Dalam situasi kehidupan nyata, perusahaan mungkin yakin dengan apa yang dibutuhkan, namun, selalu ada tingkat ketidakpastian tertentu tentang bagaimana sesuatu akan benar-benar terjadi. Oleh karena itu, strategi harus memungkinkan perubahan ketika perubahan terjadi.

Terlepas dari kritik tersebut, sekolah Desain telah menjadi arsitek yang dominan dalam manajemen strategi kontemporer. Fokusnya pada kesederhanaan dan pada proses pengambilan keputusan yang terpusat (unilateral) telah membantu banyak perusahaan untuk memperkuat posisi pasar mereka. Namun, resep "mudah dilakukan dan diimplementasikan" ini membutuhkan syarat-syarat tertentu untuk berhasil: orang (l otak—) yang mengambil peran sebagai ahli strategi, harus mampu menangani secara

efisien semua informasi yang diperlukan. Baru setelah itu, ia menjadi mampu memahami dan mengelola situasi secara terperinci. Ini menyiratkan bahwa dibutuhkan pengetahuan harus ada sebelum strategi diterapkan. Namun, agar berhasil diimplementasikan, strategi yang disusun secara terpusat harus diadopsi dan didukung oleh seluruh organisasi. Secara umum, Mintzberg menyarankan bahwa jenis proses strategi ini (formulasi plus implementasi) cocok untuk organisasi yang lebih baik di tengah masa kekacauan dan salah satu stabilitas operasi.

Tabel 7
Checklist of environmental variables and of strengths and weaknesses of firms (Modified from Mintzberg et al, 1998: 29-30)

<i>Environmental variables checklist</i>		<i>Strengths and weaknesses checklist</i>	
1. Societal changes	Changes in customer preferences and population trends affecting product demand, design and distribution	1. Marketing	Product quality, number of product lines, product differentiation, market share, Pricing policies, Distribution channels, promotional programs, customer service, marketing research, advertising, sales force
2. Governmental changes	New legislation and legal priorities affecting product cost and demand, and capital investment	2. Research and Development (R&D)	Product and process R&D capabilities, and pilot plant capabilities
3. Economic changes	In personal income and interest and exchange rates affecting national and international demand	3. Management Information System	Speed & responsiveness, quality of current information, expandability, User-Oriented System
4. Competitive changes	new technologies, competitors prices and products affecting production, distribution, prices, market share, and product quality	4. Management Team	Skills, value congruence, team spirit, experience, coordination of effort
5. Supplier changes	Changes in input cost and supply chain affecting production, distribution, cost and price	5. Operations	Control of raw material, production capacity, production cost structure, facilities and equipment, inventory control, quality control, energy efficiency
6. Market changes	New uses of products, new markets and product obsolescence affecting distribution, demand and prices	6. Finance	Financial leverage, operating leverage, balance sheet ratios, stockholder relations, tax situation
		7. Human Resources	Employee capabilities, personnel systems, employee turnover,

			employee morale, employee development
--	--	--	---------------------------------------------

2. *The Planning School* : pembentukan strategi sebagai proses formal (Diadaptasi dari Mintzberg et al., 1998: 48-79)

Sekolah Perencanaan lahir bersama-sama dengan sekolah Desain pada saat tren yang muncul tentang formalisasi prosedur meresapi bisnis, pendidikan dan pemerintah. Namun, pada awalnya, ide "perencanaan strategis" pada inti bisnis dan pengambilan keputusan, tidak sukses kesederhanaan yang menarik dari pemikiran Sekolah Desain. Setelah itu, pesan utama Sekolah Perencanaan menemukan kecocokan yang lebih baik di antara para manajer dan cendekiawan yang menyukai prosedur, jumlah, dan akuntabilitas yang ketat.

Meskipun produksi teoretis Sekolah selama 70-an cukup besar, publikasi tidak memiliki kualitas dan kedalaman. Namun, gagasan bahwa perencanaan strategis diperlukan sangat didorong, bersama dengan sejumlah besar model untuk diterapkan di semua jenis organisasi dan situasi. Namun demikian, upaya untuk belajar dan akhirnya memahami proses perencanaan dalam kehidupan nyata masih lemah. Ironisnya, perkembangan konseptual sekolah ini memberikan asal mula istilah "manajemen strategis", dan kemudian membuka peluang untuk formalisasi sebagai bidang teori dan praktik.

Model yang dikembangkan di bawah bagian Perencanaan Sekolah pada prinsipnya, ide dasar yang diambil dari Sekolah Desain: analisis SWOT. Oleh karena itu, rencana strategis dasar dibentuk, berdasarkan model SWOT dibagi menjadi langkah-langkah yang ditetapkan dengan cermat, dan didukung untuk berbagai daftar periksa. Perhatian khusus diberikan dalam model untuk penetapan tujuan dan penciptaan anggaran yang mendukung dan rencana operasional (cadangan). Gambar 9 memberikan salah satu contoh model tersebut.

Dalam praktiknya, proses pembentukan strategi dipandu dan dilaksanakan oleh sejumlah perencana yang sangat terlatih yang bertindak di departemen perencanaan strategis khusus di sebuah perusahaan. Tentang model, kita dapat mengatakan bahwa pada prinsipnya, rencana strategis terdiri dari setidaknya enam tahap (Mintzber et al., 1998):

1. Pengaturan tujuan
2. Audit eksternal
3. Audit internal
4. Tahap evaluasi
5. Strategi operasionalisasi

Tahap penetapan tujuan adalah tentang kualifikasi dan bila memungkinkan, mengukur tujuan organisasi. Oleh karena itu di sini, tujuan atau sasaran dapat diukur dan bukan hanya abstraksi seperti nilai-nilai (seperti dalam Sekolah Desain). Ini tentu saja menimbulkan tantangan

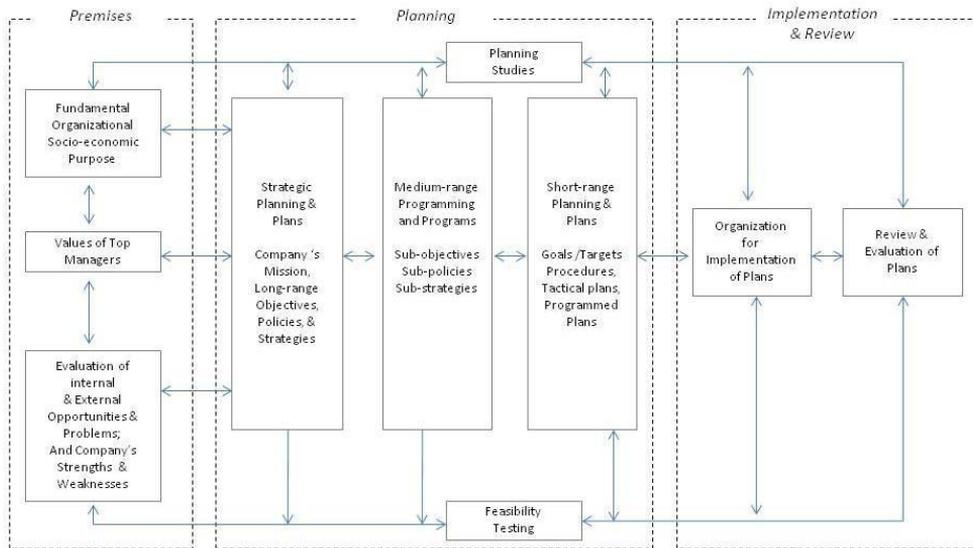
tambahan: bagaimana cara meresmikan suatu tujuan atau suatu nilai? Pengalaman menunjukkan bahwa ini adalah tugas yang sulit. Karenanya dalam konteks seperti itu, strategi seperti "meningkatkan jumlah jalur produksi" dianggap sebagai tujuan (misal. Meningkatkan penjualan produk). Tentu saja, perbedaannya hampir merupakan masalah retorika.

Setelah tujuan ditetapkan, langkah berikut adalah memformalkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Karena itu, langkah kedua adalah Audit eksternal. Pada tahap ini, para "perencana" mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dengan fokus pada kondisi masa depan –prakiraan- biasanya menggunakan sejumlah besar daftar periksa dengan kompleksitas yang beragam. Ini memungkinkan perusahaan untuk "memprediksi dan mempersiapkan". Saat ini praktik ini telah berkembang menjadi metode pembangunan skenario yang populer. Tahap ketiga Audit internal, akan memformalkan kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui daftar periksa (dengan kompleksitas yang jauh lebih sedikit daripada yang digunakan dalam audit eksternal). Setelah menetapkan tujuan, mengidentifikasi dan mengukur kondisi internal dan eksternal, perencana bergerak ke tahap evaluasi. Pada langkah ini, perencana akan mengevaluasi berbagai strategi agar sesuai dengan tujuan dengan kondisi internal dan eksternal. Ironisnya, ini menyiratkan bahwa banyak strategi yang mungkin digambarkan (diusulkan) daripada dievaluasi. Secara umum, strategi berasal dari analisis keuangan (mis. Pengembalian investasi, analisis risiko, atau kurva nilai) dalam pencarian untuk "penciptaan nilai tertinggi" dan dengan asumsi bahwa "Anda dapat menghasilkan uang dengan mengelola uang".

Setelah strategi pemenang dipilih, tahap operasionalisasi strategi dimulai. Di sini model membayar lebih banyak perhatian pada perincian dan strateginya dibagi menjadi beberapa bagian, karena sebuah rencana besar dibagi menjadi beberapa sub-rencana. Ini, menurut beberapa ahli, adalah karena "semua strategi harus dipecah menjadi sub-strategi untuk implementasi yang sukses" (Mintzberg et al., 1998). Pada tahap ini, fragmentasi strategi memunculkan set hierarki baru di berbagai level dan perspektif dalam operasi perusahaan. Tujuan, misalnya, termasuk dalam hierarki di mana "rencana strategis jangka panjang" (seringkali 5 tahun) berada di atas "rencana jangka menengah" yang saling melengkapi (subordinasi) - yang pada gilirannya memerlukan beberapa rencana dalam "singkat" -istilah. Hirarki lain dapat mencakup misalnya anggaran dan program tindakan. Dalam arti tertentu, keseluruhan model menguraikan "rencana induk" yang bekerja berdasarkan banyak rencana lain (Lihat Gambar 9).

Meskipun upaya untuk menciptakan master plan aimed bertujuan untuk mencapai proses implementasi yang lebih baik, ia berpendapat bahwa tujuan sebenarnya dari perencanaan yang lengkap adalah untuk memperoleh kontrol. Dengan mencapai setiap ujung organisasi dan menentukan anggaran, sub-strategi, program dan posisi, perencana memperoleh kendali

atas semua tindakan, karena semua divisi organisasi harus melakukan rencana seperti yang ditentukan. Pada tahap berikutnya, (6) "penjadwalan seluruh proses" setiap langkah yang ditentukan dalam proses dan jadwal untuk melaksanakannya harus ditentukan. Beberapa menyebut ini "rencana untuk merencanakan".



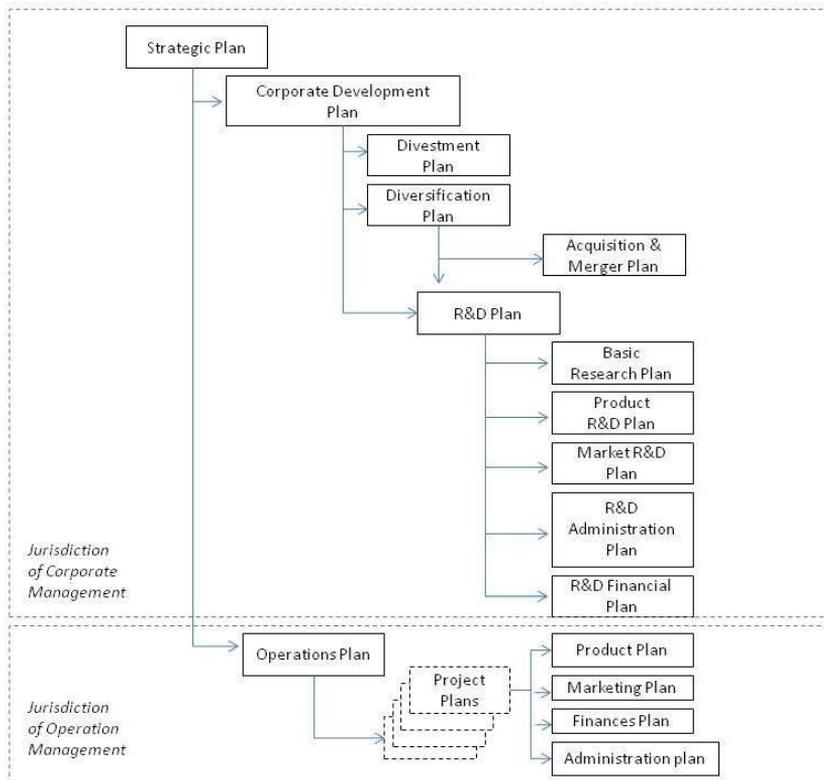
Gambar 9. Model Steiner dari Perencanaan Strategis (Dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: 50)

Mempertimbangkan "model dasar" sebelumnya, mudah untuk melihat bahwa Sekolah Perencanaan hanyalah formalisasi dari pandangan strategis dasar yang dikembangkan oleh Sekolah Desain. Oleh karena itu, kedua sekolah berbagi beberapa tempat mendasar. Perbedaan penting adalah bahwa di sekolah Perencanaan meskipun manajer puncak belum menjadi arsitek strategi, perencana adalah desainer dan pelaksana nyata. Oleh karena itu, saya sekolah ini, manajemen puncak diturunkan untuk menyetujui bukan untuk desain. Secara umum, kita dapat merangkum dasar-dasar Sekolah Perencanaan sebagai berikut: (1) Strategi hasil dari proses perencanaan formal yang terkontrol dan sadar, dibagi menjadi beberapa langkah yang digambarkan oleh daftar periksa dan didukung oleh teknik. (2) Tanggung jawab untuk keseluruhan proses ada di tangan kepala eksekutif, sedangkan dalam praktiknya tanggung jawab eksekusi ada di tangan perencana. Selain itu, (3) strategi muncul sepenuhnya dikembangkan setelah proses perencanaan sehingga mereka dapat diimplementasikan melalui kontrol yang ketat dan pelaksanaan beragam tujuan, program, anggaran dan operasi.

Saat ini, dua tren penting di sekolah telah menjadi populer di kalangan perencana dan manajer. Mereka adalah Perencanaan Skenario dan Kontrol Strategis. Yang pertama adalah alat untuk membantu perencana

khususnya dalam mencari rencana jangka panjang yang fleksibel, dan secara luas didasarkan pada teknik intelijen militer. Yang kedua, kontrol strategis, adalah gaya pembuatan strategi di mana organisasi mencoba untuk tetap pada jalur strategis yang diinginkan.

Kritik utama untuk Sekolah Perencanaan adalah bahwa perencanaan strategis tidak menghasilkan strategi baru tetapi lebih memberikan sarana yang berguna untuk menerapkannya. Faktanya, dikatakan bahwa seluruh gagasan tentang strategi yang dikembangkan dalam proses terstruktur dan formal adalah kekeliruan (mitos). Ada kritik khusus terhadap kenyataan bahwa perencanaan strategis sangat didasarkan pada asumsi skenario masa depan yang mungkin tidak pernah terjadi. Masalah ini muncul dari sifat perencanaan yang sangat rasional, dan karenanya dari kebutuhan untuk merencanakan dan memprogram atas dasar kepastian dan stabilitas. Skenario masa depan memberikan kemungkinan statis dalam lingkungan yang tidak berubah. Namun, dalam kehidupan nyata, masa depan jauh lebih dinamis dan tidak dapat diprediksi daripada skenario paling kompleks yang pernah ada. Kritik terakhir terhadap sekolah tersebut adalah asumsi bahwa inovasi dapat dilembagakan dan bahwa genius dan "Spontanitas" inheren kewirausahaan dapat direplikasi dengan perencanaan dan analisis yang ketat (strategis). Namun, dalam praktiknya inovasi masih jauh dari "direncanakan" atau diprogram. Faktanya, dinamika inovasi belum sepenuhnya dipahami, dan karena itu sintesis sistematisnya masih jauh dari mungkin.



Gambar 10. Sistem Rencanal yang diusulkan oleh Stanford Research Institute, AS (Dimodifikasi dari Mintzberg et al, 1998: 54)

2. Sekolah positioning: Pembentukan strategi sebagai proses analitis (Diadaptasi dari Mintzberg et al., 1998: 82-122)

Positioning School naik pada tahun 80-an menangkan beberapa tempat dari sekolah Desain dan Perencanaan tetapi menambahkan beberapa perspektif dan konten baru. Munculnya sekolah memang menekankan peran dan pentingnya strategi itu sendiri di luar proses perumusan belaka. Fokus baru seperti itu, pada isi strategi, mendorong jalur studi yang benar-benar baru di antara para sarjana dan praktisi yang memulai 'melepas' dari apa yang kita kenal sekarang sebagai 'manajemen strategis'. Mungkin sarjana paling berpengaruh dalam tren ini di Michel Porter, penulis buku ikonik berjudul *Competitive Advantage*. Porter menyarankan kerangka teori baru untuk manajemen strategis terlepas dari sekolah Desain dan Perencanaan. Keunggulan kompetitif dengan cepat menarik perhatian dan bantuan praktisi dan cendekiawan, dan membuka jalan menuju perspektif penempatan untuk menjadi sekolah yang paling dominan di lapangan.

Namun, premis dari sekolah penentuan posisi tidak jauh berbeda dengan sekolah Desain dan Perencanaan, titik berangkat yang mendasar adalah kenyataan bahwa dalam pandangan penentuan posisi, serangkaian strategi terbatas dapat sesuai dengan perusahaan mana pun. Dalam

perspektif Desain dan Perencanaan, tidak ada batasan untuk setiap strategi yang mungkin dalam setiap kasus yang mungkin. Gagasan di balik premis Posisi tentang sejumlah strategi didasarkan pada teori bahwa untuk perusahaan tertentu hanya ada beberapa posisi yang menguntungkannya di pasar. Posisi seperti itu dapat "dipertahankan" dari yang ada dan potensial yang baru pesaing. Jika posisi tersebut membutuhkan pertahanan yang rendah, itu berarti, perusahaan yang memegang posisi itu lebih menguntungkan daripada para pesaingnya. Ini pada gilirannya memungkinkan perusahaan untuk "menjaga" dan akhirnya kumpulkan sumber daya yang dapat digunakan untuk tujuan konsolidasi posisi atau bahkan memperluasnya. Logika seperti itu tidak lain adalah logika militer, yang mana sekolah Positioning telah mengambil banyak maksim. Buku-buku seperti Seni Perang yang ditulis oleh Sun Tzu telah sangat berpengaruh dalam teori Sekolah Positioning. Ambil contoh pepatah Tzu tentang kekuatan numerik dalam pertempuran (Tzu, 1910) :

"... Ketika sepuluh ke musuh, mengelilinginya ... Ketika lima kali kekuatannya, serang dia ... Jika gandakan kekuatannya, bagilah dia ... Jika sama-sama cocok, Anda mungkin melibatkannya ... Jika lebih lemah secara numerik, dapat menarik diri ... Dan jika dalam semua hal tidak setara, mampu menghindarinya ... "

Konsep strategis penting lainnya yang dihasilkan dari *Positioning School* misalnya "keuntungan penggerak pertama" juga didasarkan pada strategi perang dan prinsip-prinsip Tzu : Secara umum, Dia yang menempati medan pertempuran terlebih dahulu dan menunggu musuhnya dengan mudah; Dia yang datang kemudian ke tempat kejadian dan bergegas untuk bertarung adalah lelah ... rangkuman tempat-tempat dasar dari sekolah *Positioning* sebagai berikut :

- a) Strategi adalah posisi generik, khusus umum, dan dapat diidentifikasi di Market Place (Medan Perang!).
- b) Pasar itu ekonomis dan kompetitif.
- c) Proses pembentukan strategi hanya masalah memilih salah satu posisi generik perusahaan di pasar, berdasarkan perhitungan analitis.
- d) Meskipun proses analisis itu fundamental, manajer puncak memiliki kendali atas pilihan (hasil).
- e) Setelah analisis dan pilihan, strategi siap untuk implementasi. Secara umum, adalah struktur pasar yang menggerakkan strategi posisi dan oleh karena itu, pasar yang juga mendorong struktur organisasi.

Seperti yang kami sebutkan sebelumnya, konsep Keunggulan Kompetitif Michel Porter adalah ikon dari sudut pandang dan pengembangan teori Positioning School. Kerangka kerja konseptual yang penting berdasarkan ide semacam itu, adalah model Analisis Kompetitif Porter (Lihat Gambar 11).

Model mengidentifikasi (hanya) "lima kekuatan" yang berasal dari lingkungan di sekitar organisasi, dan yang mampu mempengaruhi

kemampuan organisasi tersebut untuk bersaing. Kekuatan-kekuatan ini adalah:

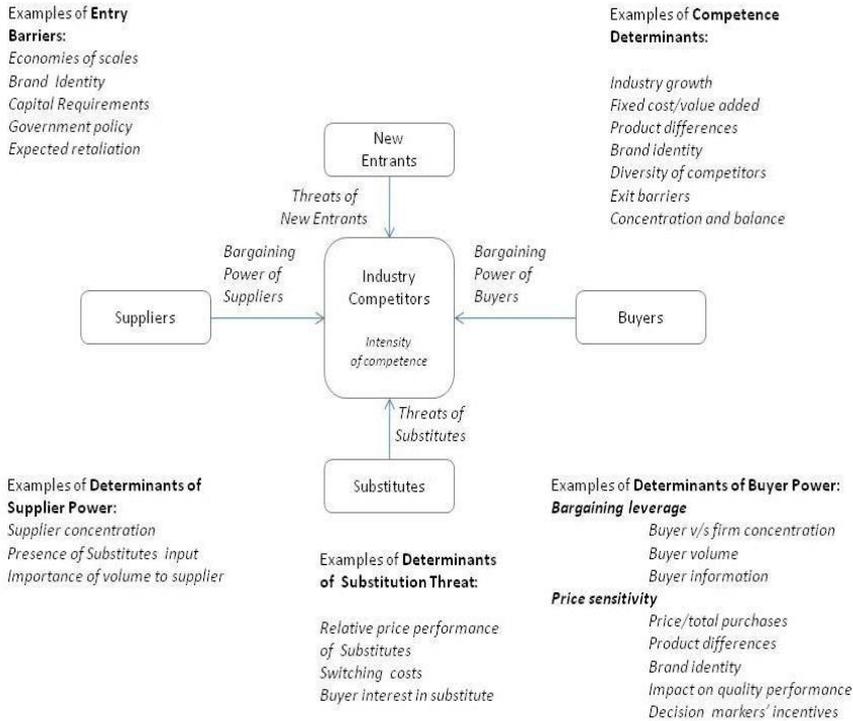
- a) Ancaman pendatang baru
- b) Tawar-menawar kekuatan pemasok perusahaan
- c) Tawar-menawar kekuatan pelanggan perusahaan
- d) Ancaman produk pengganti, dan
- e) Intensitas persaingan di antara perusahaan yang bersaing

Karakteristik dari kekuatan-kekuatan ini sehubungan dengan perusahaan dan posisi saat ini di pasar, akan menentukan adopsi strategi tertentu. Meskipun kombinasi dari lima kekuatan secara teori dapat menghasilkan sejumlah besar strategi potensial, Porter menyarankan bahwa hanya beberapa strategi generik yang akan bertahan untuk bersaing dalam jangka panjang. Lebih jauh, dalam asumsinya, Porter mengidentifikasi hanya dua faktor yang dapat menentukan keunggulan kompetitif perusahaan :

1. Biaya Rendah, dan
2. Diferensiasi

Mempertimbangkan bahwa perusahaan yang berbeda akan memiliki cakupan kompetitif yang berbeda (luas atau sempit), tetapi hanya dua faktor yang mendorong keunggulan kompetitif mereka (biaya dan diferensiasi), maka hanya tiga strategi generik yang dapat dihasilkan (Lihat Gambar 12) :

1. Kepemimpinan biaya : strategi yang bertujuan menjadi produsen dengan biaya terendah di *industry*
2. Diferensiasi : strategi pengembangan produk atau layanan yang unik, dan
3. Fokus : ditujukan untuk memusatkan semua upaya dalam segmen pasar yang sempit (*niche*)



Gambar 11. Model Analisis Kompetitif Porter (Dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: 101)

Pandangan strategis emblematic lain dari *Position School* juga diberikan oleh karya Porter: yang disebut *Value Chain*. Pada tahun 1985 Porter menyarankan agar operasi di perusahaan mana pun dapat dibagi menjadi dua kegiatan yang saling mendukung: Kegiatan Utama dan Kegiatan Dukungan. Yang pertama, mengenai aliran produk ke pelanggan termasuk logistik masuk, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, dan layanan. Kelompok kegiatan kedua, mempertimbangkan dukungan semata-mata untuk kegiatan utama, dan termasuk pengadaan, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur perusahaan (mis. Manajemen umum, keuangan, dll.). Koordinasi khusus dan pengelolaan kegiatan primer dan pendukung - rantai nilai - menentukan margin laba yang dapat diperoleh perusahaan (Gambar 13).

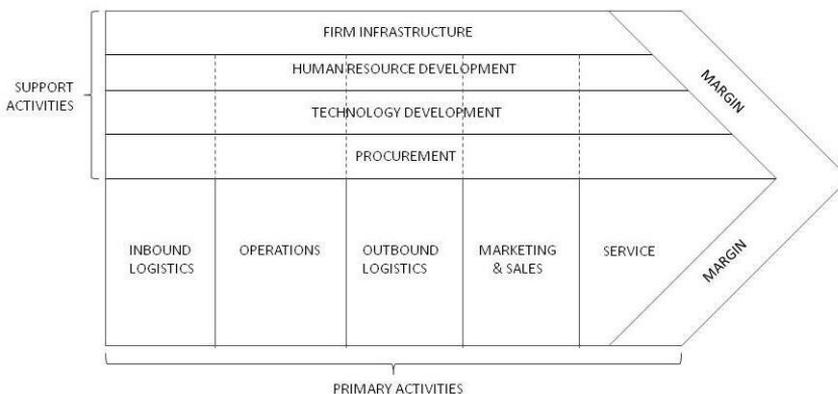
Gambar 12. Model generik strategi Porter (Dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: 103)



Dalam pandangan porter, rantai nilai dapat digunakan untuk lebih memahami dan menganalisis semua kegiatan di perusahaan, dan karenanya dapat digunakan sebagai kerangka kerja analitis yang penting untuk mendukung perumusan strategi. Namun, Porter menyatakan bahwa suatu strategi harus

Gambar 12. *Competitive Advantage* Porter (Diambil dari Mintzberg et al., 1998: 105)

mempertimbangkan keseluruhan rantai nilai agar menjadi sukses. Misalnya, perusahaan dengan strategi pemasaran dan penjualan yang baik dipaksa untuk memproduksi dan mendistribusikan lebih cepat, tetapi potensi keuntungan dalam keunggulan kompetitif akan lemah jika kegiatan operasi (dan sumber daya dan kemampuan yang tersedia) tidak sesuai dengan tantangan peningkatan permintaan yang tiba-tiba. (Anda tidak dapat menawarkan lebih dari yang dapat Anda hasilkan benar-benar).



Gambar 13. Model Rantai Nilai Generik Porter (Diambil dari Mintzberg et al., 1998: 105)

Meskipun berpengaruh, Sekolah Positioning memiliki banyak pencela. Kritik utama adalah sama bahwa untuk Sekolah Desain dan Perencanaan:

Proses pembentukan strategi memisahkan pemikiran dari melakukan, memberikan kontrol total manajemen puncak atas perumusan strategi. Selain itu, Sekolah sangat bergantung pada analisis dan data untuk kondisi sekarang dan masa depan. Proses pengembangan yang disengaja seperti itu mungkin mempersempit kemungkinan pembelajaran strategis (learning by doing). Kritik khusus menganggap kelebihan fokus pada pasar mengabaikan peran aspek sosial dan politik dalam strategi, dan kurangnya minat untuk mempelajari proses strategis di perusahaan kecil. Perusahaan besar akan menghasilkan lebih banyak data dan memiliki kekuatan analitik yang lebih besar daripada perusahaan kecil dengan aktivitas yang lebih sedikit dalam rantai nilai. Di sisi lain, Sekolah Perencanaan mengusulkan pendekatan "in-house" untuk pembentukan strategi, berdasarkan analisis dan perhitungan yang kuat tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan daripada dalam totalitas sistem (di luar). Oleh karena itu, perusahaan bertindak sesuai dengan beberapa strategi yang mungkin dikembangkan dengan mempertimbangkan beberapa variabel. Pendekatan semacam itu, dalam pandangan banyak orang, tidak mendorong penciptaan dan gerakan terobosan tetapi imitasi dan kepasifan.

Selain kritik, sekolah Posisi telah membuat kontribusi penting bagi manajemen strategis kontemporer. Kontribusi signifikansi telah menjadi minatnya dalam strategi itu sendiri di luar proses perumusan.

4. Sekolah wirausaha: pembentukan strategi sebagai proses visioner (Diadaptasi dari Mintzberg et al., 1998: 124-147)

Sebagai pendahulunya, sekolah Entrepreneurial juga mengakui manajer puncak sebagai arsitek alami strategi. Namun, perbedaan mendasar adalah bahwa sekolah ini memasukkan ke dalam proses perumusan strategi peran atribut mental seperti misalnya intuisi, kebijaksanaan, penilaian, dan pengalaman. Karenanya, dalam strategi Sekolah ini menjadi perspektif atau visi dalam benak arsitek. Visi ini dapat dipahami sebagai inspirasi (jalan untuk mengikuti) daripada rencana terperinci. Di sini strategi dipertimbangkan dan fleksibel karena ia menetapkan arah yang dapat berubah atau disesuaikan sesuai dengan pengalaman pemimpin (dan visi).

Sebagai sekolah Positioning, sudut pandang kewirausahaan terinspirasi oleh ekonomi. Seringkali kewirausahaan adalah konsep yang dipelajari bersama dengan kapitalisme. Memang, ekonomi menunjukkan bahwa kewirausahaan adalah mesin ekonomi kapitalis. Karenanya fungsi inti dari kewirausahaan - praktik memulai organisasi bisnis baru atau merevitalisasi mereka, sebagai tanggapan terhadap peluang baru - dipandang sebagai pendorong model ekonomi barat (kapitalis).

alam model ini satu orang pengusaha memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi peluang untuk mengubah sesuatu yang biasa menjadi sesuatu yang berbeda. Kemampuan itulah yang bisa kita sebut sebagai visi. Bagi ekonom dan sarjana berpengaruh Joseph Schumpeter, kemampuan

untuk menghadirkan "kombinasi baru" atau "melakukan hal-hal baru atau melakukan hal-hal yang sudah dilakukan dengan cara baru" adalah peran kunci kewirausahaan.

Dalam pendekatan kontemporer, nilai konseptual kewirausahaan dikaitkan dengan kemampuan pribadi atau karakteristik mendefinisikan seorang pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan - dan kepemimpinan visioner memainkan peran penting dalam proses strategi sekolah ini. Pengakuan atas Kepemimpinan *strategic organizations* memungkinkan keberadaan organisasi wirausaha, dan bukan hanya wirausaha. Tempat utama sekolah mengenai proses pembentukan strategi adalah :

- 1) Strategi ada dalam pikiran pemimpin sebagai perspektif jangka panjang, atau visi
- 2) Strategi lahir dari proses semi sadar berdasarkan pengalaman dan intuisi pemimpin,
- 3) Pemimpin mempromosikan strategi dengan sungguh-sungguh, dan tetap mengontrolnya dengan ketat untuk memungkinkan penyesuaian jika perlu
- 4) Visi, dan konsekuensinya strategi, fleksibel dan dapat berubah seiring waktu
- 5) Sebagai akibatnya, organisasi membutuhkan fleksibilitas untuk memungkinkan pemimpin untuk bergerak sesuka hati
- 6) Strategi kewirausahaan sering mempertimbangkan spesialisasi (diferensiasi) dalam ceruk yang dilindungi dari persaingan keras

Kontribusi utama dari *Entrepreneurial School* untuk pembentukan strategi adalah peran kepemimpinan yang dipersonalisasi dan visi strategis, dengan demikian, peran atribut pikiran. Ini menyelamatkan pentingnya - dan nilai strategis - faktor-faktor dalam organisasi seperti visi, arah, identitas dan integrasi yang tidak dapat dengan mudah diformalkan dan diukur. Ini sangat berarti bagi proses strategi dalam bisnis kecil, di mana peran seorang pemimpin lebih menentukan daripada di perusahaan besar. Namun, kritik utama juga muncul dari pandangan strategis yang agak "perilaku" ini: Atribut pribadi seperti kepemimpinan tidak dapat dengan mudah ditiru atau dilembagakan. Oleh karena itu, sistematisasi strategi semacam itu sangat terbatas. Seorang pemimpin membawa visi dan kebijakan yang tegas kepada perusahaan. Jika pemimpin pergi, organisasi itu mungkin (secara strategis) buta.

Meskipun kontribusi Sekolah untuk praktik manajemen strategis besar, kontribusinya terhadap pengembangan teoritis bidang ini agak buruk.

5. Sekolah kognitif: pembentukan strategi sebagai Proses mental (Diadaptasi dari Mintzberg et al., 1998: 150-173)

Sekolah Kognitif berfokus pada pikiran ahli strategi dan pada pemahaman tentang proses kreatif dari mana strategi muncul. Di sekolah ini, manajer (ahli strategi) menciptakan strategi berdasarkan pengalaman dan

persepsi hidupnya sendiri. Ketika pengetahuan dan pengalaman diperoleh, pikiran ahli strategi membentuk strukturnya sendiri untuk berpikir dan melakukan. Sekolah menyarankan bahwa pengalaman membentuk apa yang diketahui oleh si ahli strategi, dan bahwa pengetahuan memengaruhi apa yang dilakukan si ahli strategi. Siklus tak berujung yang dijelaskan oleh pengetahuan dan pengalaman adalah inti dari landasan teori sekolah. Namun, Sekolah Kognitif tidak menjelaskan garis studi tertentu di bidang ini, tetapi untuk kompilasi berbagai karya di bidang psikologi kognitif. Khususnya, pekerjaan sekolah telah sangat produktif dalam studi kelompok strategis (misalnya mitra bisnis dalam industri penerbangan) dan strategi divestasi (berlawanan dengan "investasi" yang dalam bisnis berarti pengurangan / penghapusan aset dalam suatu tugas karena alasan etika atau finansial: mis. penjualan bisnis - divisi - yang tidak sepenuhnya terkait dengan apa yang dilakukan organisasi dengan lebih baik). Produksi Sekolah terus berkembang, dan beberapa sarjana percaya bahwa pekerjaan ini akan mengubah cara kita sekarang melihat dan mempraktikkan manajemen strategis.

Tempat utama Cognitive School mencerminkan sifat perspektif yang berkembang :

- 1) Pembentukan strategi adalah proses kognitif yang terjadi dalam pikiran ahli strategi.
- 2) Karenanya, strategi menjadi perspektif (mis. Konsep dan skema) yang memengaruhi (atau mendorong) cara orang berurusan dengan lingkungannya.
- 3) Masukan dari lingkungan hanyalah interpretasi dalam pikiran ahli strategi sesuai dengan perspektif atau persepsi: dunia yang kita lihat (rasakan) dapat dimodelkan dan dibingkai ... dapat dibangun.
- 4) Sebagai konsep, strategi sulit dicapai pada awalnya dan kurang optimal ketika akhirnya tercapai. Strategi sebagai konsep sulit untuk diubah begitu tidak diperlukan lagi.

Karena studi yang dilakukan di bawah payung teori sekolah ini beragam (ada banyak cara untuk mendekati kognisi manusia, sulit untuk menunjuk pada karya tertentu dan simbolik. Namun, ada studi yang menarik pada kognisi sebagai proses informasi. Sebagai contoh, studi yang berfokus pada dinamika kompleks pengambilan keputusan strategis: Dalam suatu organisasi, arus informasi merupakan hal mendasar dalam pengambilan keputusan, namun informasi sering kali didistorsi oleh masing-masing peserta dalam aliran dan —pengertian dan - asumsi sepotong informasi yang mereka pegang, dan sistem tempat mereka bekerja. Di perusahaan besar, volume informasi dapat sangat besar, berasal dari kebutuhan untuk berurusan dengan informasi secara sistemik. Sistem informasi dalam kasus ini sangat penting untuk koordinasi manajemen dan operasi (berpikir dan melakukan), adalah tugas umum bagi manajer senior untuk mendedikasikan bagian penting dari waktu mereka untuk meningkatkan ccess sejumlah besar

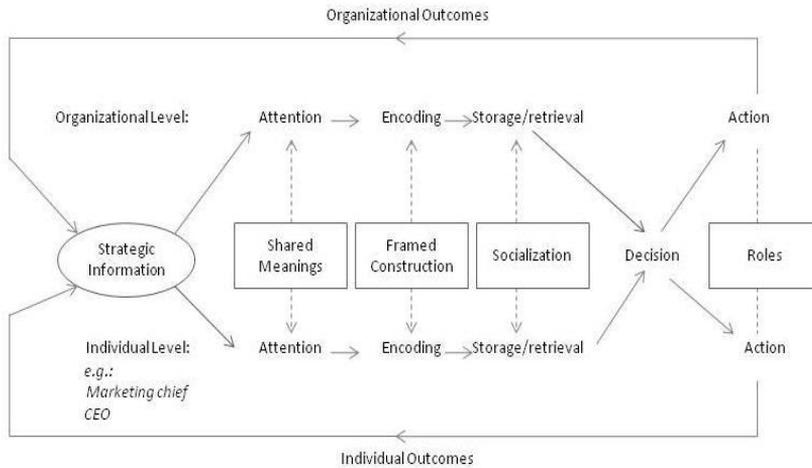
informasi dan berurusan dengan distorsi dan kehilangan. Dalam banyak kasus, manajer tidak akan mampu mengatasi hal lain selain memproses informasi, menjadi tidak menyadari realitas eksternal.

Beberapa sarjana dari Sekolah Kognitif menyarankan bahwa individu dan organisasi berurusan dengan informasi di bawah prinsip dasar yang sama. Informasi selalu dimulai dengan perhatian, diikuti oleh penyandian, penyimpanan dan pengambilan, dan berakhir pada pilihan dan penilaian hasil (hasil).

Perhatian menentukan informasi apa yang akan diproses dan apa yang akan diabaikan (kami menyimpan apa yang kami pilih untuk disimpan). Selama tahap penyandian, kami memberi makna pada informasi sesuai dengan semacam klasifikasi, di mana kami menemukan kecocokan antara informasi dan setiap kategori yang ada. Informasi tersebut kemudian tersedia untuk penyimpanan atau pengambilan. Pada individu, ingatan adalah yang menyediakan penyimpanan untuk informasi, sementara itu dalam organisasi adalah formalisasi informasi melalui aturan, formulir, prosedur, dll. Ketersediaan informasi kapan saja memungkinkan pengambilannya. Di perusahaan, ingatan individu dan formalisasi informasi dihubungkan melalui suatu proses yang disebut sosialisasi (ketika seorang karyawan menghafal suatu aturan, suatu rutinitas dibuat dan informasi itu tidak hilang dan dapat diambil, karena telah diwujudkan). Meskipun kami menggunakan tingkat resolusi tertentu sepanjang keseluruhan proses, pilihan adalah bagian dari prosedur di mana informasi mulai berlaku atau lebih banyak informasi dikumpulkan. Setelah pilihan untuk tindakan telah dibuat, dampak dari hasil (hasil) akan memulai gelombang informasi baru daripada yang perlu diproses ke dalam siklus baru (kembali ke perhatian). Gambar 14 menunjukkan model pengambilan keputusan strategis berdasarkan alasan tersebut. Model ini menambahkan proses informasi dasar termasuk hasil organisasi dan individu untuk menghasilkan informasi strategis.

Aliran kerja lain yang menarik dalam lingkup Cognitive School, menganggap studi tentang kognisi manusia sebagai proses pemetaan. Ini menggarisbawahi adanya prasyarat penting untuk kognisi strategis: kebutuhan struktur mental untuk mengatur pengetahuan. Meskipun struktur seperti itu merujuk pada konsep, skema, rencana atau model mental apa pun yang dikandung di benak ahli strategi, saat ini pemahaman tentang struktur mental terutama terkait dengan konsep peta - dan pemetaan dalam arti suatu proses. Peta memberi indera bimbingan untuk menavigasi hal-hal yang tidak diketahui. Dalam manajemen, ada semua jenis peta seperti misalnya daftar dengan informasi terperinci tentang profil pesaing utama; atau bagan dengan semua pemasok potensial. Jenis informasi ini membantu manajer untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang relevan dengan strategi dengan mudah. Namun ketika ada terlalu banyak informasi yang ada, sulit untuk mengumpulkan citra mental dengan cepat. Peta yang menyajikan

informasi yang diatur pada berbagai tingkat pengetahuan, dapat membuat pengambilan keputusan lebih mudah.



Gambar 14. Contoh Model Proses Pengambilan Keputusan Strategis (Dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: 156)

Namun, dalam manajemen tidak hanya diperlukan untuk memiliki "referensi mental yang cepat" dari faktor-faktor eksternal tetapi juga sebuah ide tentang bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi di dalamnya dan dengan yang internal. Dengan demikian, manajer juga memiliki apa yang disebut peta biasa, atau model mental yang menyarankan tindakan dalam keadaan tertentu (mis. Tindakan pesaing sebagai respons terhadap pemotongan harga). Mental model tersebut bisa sangat rinci, melibatkan hubungan antara banyak variabel seperti penawaran, permintaan, biaya, harga, waktu, dll. Mereka dapat memiliki dampak yang cukup besar pada perilaku manajer dan dapat menjadi peta tindakan yang menentukan di saat-saat ketidakpastian (Anda tetap berpegang pada petunjuk di peta, apa pun yang terjadi).

Mintzberg (1998: p. 159-160), mengutip anekdot lama untuk menggambarkan pengaruh intrinsik peta sebagai panduan perilaku manusia. Kisah tradisional militer Hongaria ini mengatakan :

- ... beberapa unit militer mengadakan sesi pelatihan di Alpen ketika cuaca berubah buruk dan mereka dipaksa untuk kembali ke pangkalan dan ke tempat yang aman. Satu unit tidak dapat kembali tepat waktu dan terperangkap di pegunungan. Badai berlangsung selama dua hari lagi, di mana unit itu benar-benar hilang. Pada hari ketiga, unit kembali ke pangkalan. Salah satu dari mereka memberi tahu betapa mereka berpikir mereka hilang selamanya, seseorang menemukan peta di sakunya dan itu membuat mereka tenang. Mereka mendirikan kemah dan menunggu badai berlalu dan menemukan posisi mereka di peta dan jalan menuju markas.

Terkagum-kagum dengan serangan yang begitu beruntung, letnan komandan meminjam peta dan mempelajarinya secara rinci. Dia menemukan, yang mengejutkannya, bahwa peta yang dimaksud bukanlah peta Alpen tetapi dari Pyreneesl. Moral dari cerita ini adalah "ketika Anda tersesat, peta apa pun akan melakukannya". Para prajurit melihat di peta apa yang mereka harapkan, persepsi mereka tentang realitas berubah sedekat mungkin dengan yang ditunjukkan oleh garis-garis di peta. Namun, peta itu hanya referensi metaforis, dukungan psikologis untuk mengatur pengetahuan dan informasi yang sudah mereka miliki. Seperti yang terjadi dengan manajer, para prajurit menggunakan peta untuk memandu pengalaman mereka sendiri.

Disarankan bahwa kontribusi sekolah kognitif untuk manajemen strategis lebih potensial daripada yang konkret. Namun di lapangan, adalah penting klaim bahwa pembentukan strategi juga merupakan proses mental, dan bahwa dinamika proses tersebut kompleks dan sejauh ini tidak diketahui. Ini menunjukkan perlunya mempelajari lebih lanjut kognisi manusia, dan psikologi kognisi. Di bawah perspektif ini, memahami pikiran manusia dan otak manusia adalah penting untuk memahami pembentukan strategi. Namun dalam manajemen, peran kognisi dan psikologi manusia sebagai landasan konseptual masih buruk.

6. The learning School: pembentukan strategi sebagai proses yang muncul (Diadaptasi dari Mintzberg et al., 1998: 176-231)

Sekolah-sekolah sebelumnya menggambarkan visi strategi yang agak rumit dan prosesnya. Terlepas dari sudut pandang mereka yang berbeda, semua sekolah ini telah menyarankan bahwa strategi muncul dari proses yang linier dan terarah. Sebaliknya, Learning School melihat strategi sebagai hasil dari proses yang muncul - muncul, didorong oleh pembelajaran. Di sini, strategi muncul ketika orang - secara individu atau kolektif - datang untuk belajar dari suatu situasi dan dari cara tertentu organisasi menggunakan sumber daya untuk menghadapinya. Akhirnya, pola umum perilaku yang berhasil akan muncul dan bertemu, membuka jalan untuk pembelajaran umum.

Tempat sekolah dapat diringkas sebagai berikut:

- I. Sifat kompleks dan tidak terduga dari lingkungan organisasi dan difusi pengetahuan merupakan hambatan untuk kontrol yang disengaja.
- II Organisasi harus belajar secara kolektif, dan tidak hanya melalui serangkaian individu yang dipilih (manajer), agar tidak ketinggalan penampilan dari setiap strategi potensial.
- III. Belajar tidak mengikuti jalan yang telah ditentukan sebelumnya karena ia dapat muncul dengan cara yang sama sekali tidak terduga. Terlepas dari perilaku yang tidak terduga ini, inisiatif yang berhasil selalu menciptakan

aliran pengalaman yang dapat menyatu ke dalam pola-pola yang menjadi strategi yang muncul setelah dikenali, harus diformalkan dengan sengaja.

IV. Oleh karena itu, peran kepemimpinan dalam konteks ini bukan untuk secara sengaja menciptakan strategi tetapi untuk mengelola proses pembelajaran strategis yang darinya strategi baru dapat muncul.

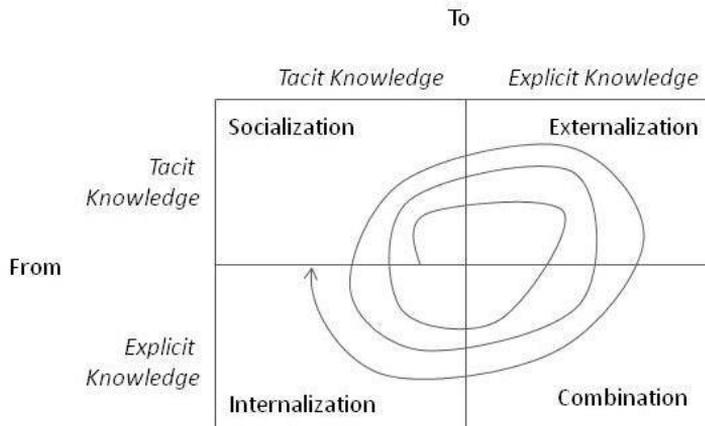
Fondasi teoretis sekolah dapat ditelusuri kembali ke akhir 50-an, ketika serangkaian studi berpendapat bahwa pembuatan kebijakan dan manajemen di mana tidak mengendalikan proses, tetapi yang kacau di mana praktisi akan selalu berusaha untuk mengatasi dunia yang terlalu rumit. Kemudian, beberapa studi ini masuk ke aliran manajemen strategis mengusulkan misalnya, konsep-konsep seperti incrementalism logis. Perkembangan teoretis dari sekolah ini telah menambah perdebatan yang tidak pasti tentang pertanyaan mendasar seperti: Siapa sebenarnya arsitek strategi? Di mana dalam organisasi tempat proses pembentukan strategi berlangsung? Apakah proses sepenuhnya sadar dan disengaja?

Namun demikian, Sekolah Belajar memiliki pertanyaan sendiri. Yang sangat penting berkaitan dengan peran organisasi dalam pembentukan strategi. Bagaimana sebenarnya strategi terbentuk dalam organisasi? Para sarjana Pembelajaran menunjukkan bahwa rata-rata hanya 10% dari strategi yang dirumuskan benar-benar dilaksanakan dan bahwa kegagalan pada tahap implementasi adalah akibat langsung dari kegagalan dalam formulasi. Ini, kata mereka, adalah hasil dari penekanan berlebihan pada pencarian "strategi cerdas" daripada yang efektif. Manajemen biasanya disalahkan atas pencarian yang salah, menyatakan fakta bahwa manajemen konvensional (formulasi) dipisahkan dari operasi (implementasi). Namun, para sarjana memperhatikan bahwa strategi yang efektif di lembaga bukanlah hasil dari upaya perencanaan atau jasa manajer, tetapi konvergensi dari berbagai tindakan yang diprakarsai oleh semua jenis orang dalam organisasi. Sederetan tindakan dan keputusan kecil seperti itu seringkali lahir dari kebetulan seiring waktu menjadi pendorong utama perubahan arah strategis perusahaan. Ini menyiratkan bahwa setiap individu yang berpengetahuan luas dalam suatu organisasi dapat dengan jelas berkontribusi pada proses pembentukan strategi. Ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi, perumusan dan implementasi strategi bukanlah peristiwa yang terisolasi. Orang-orang berpikir dan bertindak secara bersamaan, kadang-kadang menentang rencana manajemen, memaksakan strategi mereka sendiri untuk "melakukan apa yang mereka ketahui atau lakukan yang terbaik". Otonomi pilihan semacam itu dapat memiliki konsekuensi yang tidak terduga terhadap proses perumusan strategi (dan implementasi). Asumsi semacam itu penting untuk mengubah perspektif (dan fokus) studi kontemporer pada pembelajaran strategis. "Organisasi pembelajaran", teori evolusi, "penciptaan pengetahuan", "pendekatan kemampuan dinamis" dan

"teori taos" adalah beberapa contoh bidang yang muncul terkait dengan arah baru pembelajaran strategis.

Belajar sebagai kreasi pengetahuan, telah menjadi konsep populer di kalangan manajer dan sarjana selama dekade terakhir. Dalam studi pengetahuan, kami membedakan dalam bentuk diam-diam dan eksplisit. Pengetahuan diam-diam - pengetahuan batin yang melekat yang tidak dapat dengan mudah kita formalisasikan (transkrip) dan bagikan - memiliki peran penting dalam pembentukan strategi dibandingkan pengetahuan eksplisit (bentuk pengetahuan terkodifikasi yang dapat kita bagikan). Dalam manajemen, konversi pengalaman dan kebijaksanaan ahli strategi menjadi semacam pengetahuan yang dikodifikasi (dapat ditularkan) sangat penting untuk keberlanjutan proses strategis. Manajer menengah dalam organisasi besar, memainkan peran kunci untuk mengubah pengetahuan diam-diam pekerja dan manajer puncak menjadi kode yang bermakna untuk dimasukkan ke dalam produk dan teknologi baru. Gambar 15 mengilustrasikan Nonaka dan Takeuchi "Spiral Pengetahuan" yang menggambarkan berbagai tingkat konversi antara pengetahuan diam-diam dan eksplisit.

Dalam spiral pengetahuan, sosialisasi menyiratkan berbagi implisit dari pengetahuan diam-diam, biasanya tanpa perlu bahasa lisan (mis. Pengalaman adalah bentuk pengetahuan yang berlaku dalam perilaku perusahaan Jepang). Eksternalisasi menyiratkan konversi tacit menjadi pengetahuan eksplisit yang umumnya melalui metafora (gambar atau deskripsi) dan analisis (mis. Bentuk bahasa khusus). Kombinasi di sisi lain, bentuk yang disukai di perusahaan-perusahaan Barat, menyiratkan kombinasi dan pemindahan pengetahuan yang dikodifikasi secara formal, dari satu orang ke orang lain (misal. Pelatihan pada kursus MBA). Selama tahap Internalisasi, pengetahuan eksplisit kembali ke tahap diam-diam, dan terjadi ketika orang menginternalisasi pengetahuan dengan menerapkannya ("belajar dengan melakukan"). Ini tidak hanya menyangkut gagasan (pengalaman), tetapi juga keterampilan (praktik).



Gambar 15. Model Spiral Pengetahuan Nonaka (Dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: 211)

Dasar pemikiran model Nonaka didasarkan pada gagasan bahwa - ... esensi strategi terletak pada pengembangan kemampuan organisasi untuk memperoleh, membuat, mengakumulasi, dan mengeksploitasi pengetahuan (Mintzberg et al., 1998). Namun, jika kita mengasumsikan bahwa "pengetahuan hanya diciptakan oleh individu", peran organisasi menjadi fasilitasi pembelajaran, dengan mendukung dan meningkatkan pembelajaran individu, menanamkannya ke dalam kelompok melalui dialog, diskusi, berbagi pengalaman dan terutama, melalui pengamatan.

Kontribusi penting untuk konsep pembelajaran organisasi adalah apa yang disebut kerangka pemersatu oleh Crossan et al. (1997), yang menyarankan "pembelajaran organisasi adalah proses perubahan dalam pemikiran dan tindakan individu dan bersama, yang dipengaruhi oleh dan tertanam dalam lembaga-lembaga organisasi". Kerangka kerja terdiri dari tiga tingkatan (individu, kelompok dan organisasi), empat proses yang berbeda (Intuiting atau sensing, menafsirkan, mengintegrasikan, dan melembagakan), dan sejumlah input dan output yang mungkin untuk proses-proses tersebut (Lihat Tabel 8).

Tabel 8
Kerangka pemersatu untuk pembelajaran organisasi
 diusulkan oleh Crossan, Lane, dan White (Diambil dari Mintzberg et al, 1998: 213)

Levels	Process	Inputs/Outcomes
Individual	Intuiting	Experiences Images Metaphors
	Interpreting	Language Cognitive Map Conversation/dialogue
Group	Integrating	Shared Understanding Mutual Adjustment Interactive Systems
Organization	Institutionalizing	Plans/Routines/Norms Diagnostic Systems Rules and Procedures

Kemampuan suatu organisasi dapat mempengaruhi dan mengkondisikan proses pembelajaran individu. Saat ini, banyak praktisi percaya bahwa strategi tergantung pada pembelajaran dan pada gilirannya, belajar tergantung pada kemampuan. Jika benar, di bawah pendekatan ini manajemen strategis menjadi sebuah proses pembelajaran kolektif yang bertujuan meningkatkan dan mengeksplorasi kemampuan tertentu kompetensi yang sulit ditiru. Kemampuan seperti itu membuat organisasi menjadi unik dan karenanya kompetitif. Ini tentu saja, berfokus pada aset organisasi yang “tidak terlihat” atau tidak berwujud, dan khususnya pada nilai agregat dari sumber daya manusia. Sebaliknya, sekolah-sekolah sebelumnya terutama berfokus pada peran strategis aset yang dapat diukur, seringkali dengan nilai atau makna ekonomi yang jelas. Namun demikian, mengakui nilai sumber daya dan kemampuan menyiratkan bahwa organisasi juga harus memperhatikan kekurangannya. Pendekatan strategis umum dalam aspek ini adalah belajar bagaimana memanfaatkan basis sumber daya yang terbatas. Strategi umum meliputi:

- (i) Memusatkan sumber daya di sekitar tujuan strategis
- (ii) Mengumpulkan sumber daya dengan memaksimalkan pembelajaran dari pengalaman Anda sendiri dan perusahaan lain
- (iii) Melengkapi sumber daya yang berbeda sebanyak mungkin untuk mengumpulkan nilai
- (iv) Melestarikan sumber daya (dan energi) bila memungkinkan, dan
- (v) Memulihkan sumber daya (dari pasar) sesegera mungkin (kapitalisasi ulang)

Namun, melakukan sebagian besar kemampuan terbatas tidak akan selalu

cukup untuk berhasil daripada pesaing. Ketika perusahaan didorong ke batas kemampuan mereka, namun mereka terus kehilangan posisi di pasar, manajer dapat berpikir tentang "melanggar aturan permainan". Kemudian, strategi menjadi terobosan, dan perusahaan menggunakannya untuk mengubah secara radikal dasar persaingan dalam industri yang mereka mainkan. Strategi semacam itu umumnya memiliki komponen kebijaksanaan yang kuat, dan menarik bagi karakter dan visi arsitek mereka. Namun, Hamel, seorang penulis terkemuka dari Learning School, menyarankan bahwa kebijaksanaan konvensional dapat "ditentukan" oleh tiga mitos persaingan ketika ahli strategi berusaha untuk melanggar aturan permainan (Mintzberg et al., 1998: 221):

Mitos (1): Analisis industri adalah kunci strategi. Ahli strategi harus (harus) tahu bahwa semakin sulit untuk menentukan apakah suatu industri dimulai dan berakhir, dan oleh karena itu, bahwa untuk menentukan di mana industri Anda berada, dan apa peran dan posisi Anda adalah tugas yang sangat sulit. Dalam kondisi seperti itu, analisis menjadi kompleks dan tidak berharga.

Mitos (2): Anda harus fokus pada pesaing langsung Anda. Saat ini terlalu sulit untuk mengatakan siapa pesaing sebenarnya, serta untuk membedakan antara kolaborator, pemasok, atau pembeli. Dalam masa jaringan yang intensif dan rumit, menjadi sulit untuk membedakan antara 'baik' dan 'buruk'.

Mitos (3): Dalam strategi, Anda melawan dunia. Manajer biasanya melebih-lebihkan efek strategi mereka. Namun, strategi memiliki efek terbatas pada keseluruhan rantai nilai. Strategi tunggal mungkin tidak mengubah aturan permainan secara signifikan.

Batas-batas organisasi dan industri yang mereka mainkan menjadi semakin buram. Oleh karena itu, manajer harus mempertimbangkan bahwa perusahaan tidak sepenuhnya mengendalikan semua aset yang diperlukan untuk berhasil (mis. Jika perusahaan mengalihdayakan suatu kegiatan, kendali atas kegiatan itu terbatas). Oleh karena itu, ahli strategi tidak hanya harus menyadari apa yang berada di bawah kendalinya, tetapi juga apa yang berada di luar kendali tersebut, namun, relevan untuk operasi perusahaan.

Dalam perspektif kondisi yang terus berubah, batas yang tidak jelas, dan meningkatnya kompleksitas, sebuah institusi mungkin melihat kemampuan belajarnya terbatas. Belajar membutuhkan kondisi tertentu untuk terjadi seperti misalnya, tingkat stabilitas lingkungan tertentu, dan kemantapan tren. Jika segala sesuatunya berubah terlalu cepat, organisasi mungkin tidak dapat mengatasi meningkatnya arus informasi baru. Namun, para sarjana berpendapat bahwa dalam kondisi kacau, pembelajaran strategis masih memungkinkan. Ini berkaitan dengan apa yang disebut teori

chaos - awalnya diusulkan oleh fisikawan - mencoba memahami sistem dan situasi yang kompleks. Dalam manajemen, kekacauan teori persis kebalikan dari organisasi, perencanaan, dan ketertiban. Ini menyiratkan dinamisme dan ketidakpastian, dan akhirnya, pengakuan bahwa dalam organisasi yang dinamis, keseimbangan bukanlah kondisi abadi, tetapi tahap temporal sebagai konsekuensi dari perubahan. Dalam konteks ini, strategi akan muncul dari pembelajaran karena gangguan dalam operasi yang disebabkan oleh krisis atau perubahan yang tidak terduga. Beberapa sarjana, yang menyukai teori ini, berpendapat bahwa gangguan dalam operasi dapat secara sengaja disebabkan oleh manajemen untuk meningkatkan penciptaan pengetahuan baru dan karenanya, pembelajaran. Dengan kata lain, "pesanan dapat menghasilkan kekacauan dan kekacauan dapat menghasilkan pesanan baru". Dalam pembuatan pesanan baru tersebut (mis. Skema atau metode produksi, produk, teknologi, layanan, sumber daya, dan aset) ada keuntungan strategis tersirat.

Para kritikus berpendapat bahwa, meskipun pentingnya logika pembelajaran strategis tidak dapat dipungkiri, fokus yang berlebihan pada pembelajaran pada akhirnya mungkin menyebabkan disintegrasi strategi. Pembelajaran bersifat inkremental dan membutuhkan waktu untuk diperoleh dan pada tingkat formalitas tertentu tertanam dalam sistem organisasi. Namun, pembelajaran muncul secara spontan dan karenanya, seorang manajer tidak dapat mengandalkannya dalam kasus-kasus tertentu. Krisis mungkin yang paling jelas dari situasi ini. Dalam situasi seperti ini, ahli strategi tidak dapat menunggu pembelajaran baru muncul pada saat yang diperlukan. Selama krisis, suatu perusahaan menuntut tindakan tegas yang sering terbentuk dalam visi pemimpin tertentu. Seringkali, tindakan tidak memperhitungkan strategi penuh tetapi lebih untuk rencana darurat untuk menyelamatkan perusahaan.

Di sisi lain, terlalu menekankan pembelajaran juga dapat melemahkan strategi yang layak. Seringkali, orang-orang dalam organisasi menjauh dari jalur strategi yang baik (ini disebut pergeseran strategis), karena upaya mereka untuk memasukkan pengetahuan baru atau menarik. Di sini, pembelajaran yang berlebihan mungkin mengaburkan arah (kanan).

Kelebihan pembelajaran mungkin tidak hanya menginduksi kekurangan strategis, tetapi juga dapat mengarah pada implementasi strategi yang tidak diinginkan. Strategi yang salah dapat muncul satu langkah pada satu waktu, dari sekumpulan keputusan dan tindakan yang salah. Ini adalah hasil dari perkiraan dampak perubahan kecil dan tindakan terhadap arah strategis perusahaan pada akhirnya.

Meskipun pembelajaran dapat menjadi aset strategis yang kuat, organisasi dan orang-orang harus menggunakannya dengan hati-hati. Menurut beberapa kritik, pembelajaran dapat mengalihkan perhatian kita dari apa yang seharusnya kita lakukan secara efisien. Akumulasi pembelajaran harus diterapkan secara bijak dan tidak diberhentikan karena pencarian terus-menerus untuk pengetahuan baru: Ada waktu untuk belajar dan ada waktu untuk menerapkan apa yang telah kita pelajari. Namun demikian, kontribusi sekolah terhadap manajemen strategis cukup besar: "Strategi sebenarnya adalah proses pembelajaran, individual dan kolektif"

7. The Power School: Strategi pembentukan proses negosiasi (Diadaptasi dari Mintzberg et al., 1998: 234-261)

Peran kekuasaan dan politik dalam strategi tidak dianggap sama sekali oleh sekolah-sekolah sebelumnya. Di Power School, bagaimanapun, politik dan kekuasaan menerima semua perhatian, dan digunakan untuk menegosiasikan strategi yang menguntungkan untuk kepentingan tertentu. Akibatnya, untuk sekolah ini proses strategi adalah proses pengaruh yang jelas.

Kekuasaan adalah pelaksanaan pengaruh di luar landasan ekonomi semata, membawanya lebih dekat ke politik. Namun, seperti dalam politik, penggunaan pengaruh untuk keuntungan organisasi semata menjadi masalah haram. Dengan demikian, ini berarti penggunaan gerakan penyamaran untuk melemahkan pesaing (misal. A-Cartell), atau yang terbuka untuk mencapai perjanjian kerja sama (mis. Aliansi). Permainan politik dalam organisasi menyiratkan pengakuan karakteristik individu seperti misalnya emosi, mimpi, ketakutan, kecemburuan, harapan, dan ambisi. Meskipun peran atribut tersebut dalam proses pembentukan dan penerapan strategi jelas, teorisasi mereka merupakan kontribusi utama sekolah. Tempat Power School mensyaratkan:

I. Pembentukan strategi dibentuk oleh kekuasaan dan politik, baik sebagai proses di dalam organisasi, atau sebagai perilaku organisasi di lingkungan sekitarnya.

II Strategi yang muncul dari proses itu cenderung berevolusi, dan mengambil bentuk —posisi— dan —ploys—. Kekuasaan sebagai permainan pengaruh, untuk tujuan strategis, mengambil bentuk mikro dan makro.

III. Kekuatan mikro melihat strategi sebagai interaksi, melalui persuasi atau tawar-menawar langsung atau tidak langsung antara kepentingan perusahaan dan mitra.

IV. Kekuatan makro sebaliknya, melihat strategi sebagai kemampuan untuk mempromosikan kesejahteraan organisasi sendiri, dengan mengendalikan

atau bekerja sama dengan organisasi lain, dan dengan melakukan manuver strategis dalam jaringan dan aliansi.

Tabel 9

Dalam konteks kekuatan mikro, ada segala macam "permainan politik" yang dapat dimainkan oleh orang-orang di organisasi. Beberapa game umum (dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: p. 237-238)

<i>Name of the game</i>	<i>The purpose</i>
<i>Insurgence</i>	Played to resist authority and exert power through unity, particularly those in the lower ranks of the organization
<i>Counterinsurgency</i>	A -retaliation game played by the authority in order to achieve certain political gains. Sponsorship: Played to build up a power base by engaging into an -alliance with a superior in the hierarchy
<i>Alliance-building</i>	Played among peers, usually managers or experts, who negotiate supports contracts for each other, in order to build power bases and advance in the power line of the organization. Empire-building: Played by line managers in order to build power bases not with peers, but with subordinates
<i>Budgeting</i>	Played with clear rules in order to build a power base, not in light of achieving a higher position but more resources (similar to the empire-building game)
<i>Expertise</i>	Played to build a power base in light of knowledge, by becoming the unique who knows or better does
<i>"Lording"</i>	Played to create a power base by employing legitimate power in an illegitimate way against those with less or no power at all
<i>Line versus staff</i>	A game of rivalry commonly played by line managers against staff-advisors in order to gain power, and eliminate opposition
<i>Rival camps</i>	Played to defeat an emergent rival power block. The blocks can emerge from other games such as -alliance or -empire-building (e.g. marketing v/s production)
<i>Strategic candidates</i>	Played to promote change in the organization, by individual or groups with particular political interests
<i>"Whistle-blowing"</i>	A brief and simple game played by an insider (with low rank) in the organization to induce change. The

	insider has privileged information to be use against the organization by any outsider with considerable influence and particular interest in the issue
" <i>Young Turks</i> "	Played by groups of people close to, but not at, the centre of power. The objective is to reorient the organization's basic strategy by displacing somebody from power, replacing his/her prevailing culture, or getting rid of his/her leadership

Adopsi strategi politik dalam organisasi selama dekade terakhir telah berkembang dengan mantap. Strategi baru yang dimaksudkan tidak hanya panduan untuk mengubah tindakan, tetapi juga sinyal pergeseran dalam hubungan kekuasaan. Ketika dalam sebuah organisasi yang terdesentralisasi strategi memperoleh relevansi tinggi, peluang manuver politik untuk muncul sangat besar. Seringkali, taktik itu sendiri akan membahayakan integritas strategi, karena kepentingan politik mungkin mengaburkan arah strategis. Politik dalam organisasi dapat dilihat sebagai seperangkat tindakan atau situasi, di mana individu dan kelompok berinteraksi untuk memenuhi ambisi, menyelesaikan perselisihan, atau hanya menggunakan kehendak mereka atas orang lain. Tindakan seperti itu biasanya menyiratkan pembentukan koalisi di sekitar kepentingan bersama. Namun koalisi, dibentuk pada dasar perbedaan: setiap anggota memiliki tujuan (akhir) yang berbeda. Keputusan paling penting dalam konteks ini (koalisi), diambil untuk mengalokasikan sumber daya (menentukan siapa yang mendapatkan apa). Perbedaan di antara anggota dalam hal tujuan dan sumber daya mendorong pencarian kekuasaan dalam kelompok (yang mendapat lebih banyak). Sasaran dan keputusan serta tindakan, akan ditentukan oleh negosiasi dan tawar-menawar (menggunakan apa yang harus Anda dapatkan lebih banyak). Ini pada akhirnya akan mengubah peran dan posisi dalam koalisi secara dinamis (pergeseran keseimbangan kekuatan).

Karakteristik kekuasaan dan politik yang sangat menarik dalam organisasi adalah bahwa mereka melibatkan semua individu dan kelompok dalam organisasi, apa pun posisi mereka dalam hierarki. Karenanya, setiap orang dapat memperoleh dan mengerahkan kekuasaan dan memainkan peran politik. Dalam manajemen strategis, ini berarti bahwa pembentukan strategi bukanlah proses yang mudah, hanya terjadi dalam pikiran arsitek, atau kelompok perencana yang berdedikasi. Dalam konteks kekuasaan dan politik, strategi muncul dari interaksi beberapa individu dan koalisi yang mengejar kepentingan dan agenda mereka sendiri. Sekolah Power juga menunjukkan bahwa kekuatan kelompok bawahan (di bawah peringkat manajerial), dapat memainkan peran yang menentukan dalam proses pembentukan dan bahkan mengubah strategi. Pertimbangan penting lainnya

adalah bahwa strategi tersebut tidak optimal karena sering mewakili kepentingan "menang" kelompok tertentu (atau individu). Oleh karena itu, strategi yang muncul mungkin tidak mewakili kepentingan kolektif, tetapi kepentingan kelompok yang paling kuat dalam organisasi.

Jika kita menerima bahwa permainan kekuasaan dan politik dalam organisasi adalah pendorong proses strategi, dan bahwa proses itu spontan dan tidak dapat diprediksi, maka pertanyaan berikut muncul: Dapatkah organisasi membuat keputusan strategis yang signifikan dengan sengaja? Dalam pandangan sekolah kekuatan jawabannya adalah tidak. Organisasi dalam konteks ini, hanya dapat mengambil keputusan, mereka tidak dapat membuat strategi. Dengan demikian, sekolah mengasumsikan bahwa semua strategi muncul dari proses evolusi yang berasal dari tawar-menawar yang konstan dan negosiasi sumber daya. Strategi yang muncul dari proses politik adalah posisi daripada visi. Mereka menetapkan arah dan tindakan untuk mengkonsolidasikan pergeseran kekuasaan, dan akhirnya mengkonsolidasikan tujuan-tujuan baru, budaya baru, atau sekadar kepemimpinan baru. Meskipun dalam kenyataannya strategi tidak hanya muncul dari proses politik, telah disarankan bahwa "penggunaan politik" dalam proses strategi adalah penting. Beberapa keuntungan yang jelas dalam penggunaannya adalah:

- I. Memberi tekanan dan melegitimasi posisi yang ingin memperbaiki perilaku yang tidak bertanggung jawab atau tidak efisien (kelompok atau individu)
- II Memastikan bahwa hanya individu terkuat dalam organisasi yang akan mencapai posisi kekuasaan dan kepemimpinan ("seleksi alam")
- III. Mempromosikan debat yang lebih luas tentang masalah yang memastikan semua bagian terkait mencapai kesepakatan (pengambilan keputusan yang demokratis)
- IV. Mempromosikan perubahan yang diperlukan, bahkan bertentangan dengan kehendak pihak berwenang (kekuatan formal)
- V. Politik dapat memudahkan jalan bagi pelaksanaan perubahan (penggunaan pengaruh dan kekuatan untuk mengimplementasikannya).

Dalam konteks kekuatan makro, di luar individu dan kelompok, pandangan strategis muncul dari interaksi di antara organisasi dan lingkungan mereka. Di sini, pemasok, pembeli, investor, pesaing, dan semakin banyak pemain yang terkait dengan fungsi organisasi, dipandang sebagai "kelompok tekanan". Perusahaan pada gilirannya, adalah bagian dari kelompok penekan di bidang aktivitas perusahaan lain. Dalam konteks ini, strategi fokus pada:

- (i) Mengelola permintaan para pemain, dan
- (ii) Secara selektif memanfaatkan para pemain untuk kepentingan organisasi

Secara teori, sekolah menunjukkan bahwa organisasi dapat beradaptasi dan berubah agar sesuai dengan persyaratan lingkungan, atau dapat mencoba memodifikasi lingkungan tersebut hingga sesuai dengan kemampuan mereka. Berdasarkan asumsi ini, kita dapat menggambarkan tiga strategi dasar yang dapat diterapkan organisasi:

- I. Suatu organisasi dapat menangani setiap permintaan saat mereka muncul: Anda menangani setiap masalah satu per satu
- II Suatu organisasi dapat menggunakan informasi secara strategis: pengetahuan tentang apa yang dilakukan dan diperoleh setiap kelompok atau pemain, digunakan untuk keuntungan Anda. Anda hanya memberi tahu mereka apa yang perlu mereka ketahui
- III. Suatu organisasi dapat memainkan pemain melawan yang lain: Anda dapat mengurangi ancaman (pengaruh) pemain dengan mengubahnya melawan pemain lain dengan minat yang bertentangan.

Secara umum, organisasi cenderung mencari ketergantungan yang lebih rendah dari pemain lain dan lingkungan (mis. Membentuk monopoli). Terkadang, organisasi akan mengelompokkan penyebab umum dengan lingkungan mereka (kemitraan). Lingkungan dapat misalnya pasar nasional, di mana organisasi mencoba memposisikan diri mereka bersaing atau berkolaborasi. Pemerintah akan menetapkan ketentuan atau jaminan kepada organisasi. Perusahaan akan menyesuaikan diri dengan lingkungan itu atau pada akhirnya berupaya mengubahnya, secara individu atau dalam kelompok. Seringkali, organisasi akan menggunakan mereka "Pengaruh politik" - kekuatan - untuk melakukannya (misal. Mempromosikan, menyarankan, atau mendukung penegakan hukum atau normatif yang membuka peluang pasar baru, atau mengurangi daya saing saingan). Disarankan bahwa cara paling efektif untuk mengendalikan kekuatan pemain eksternal atau kelompok penekan, adalah dengan mengendalikan perilaku mereka. Inilah tujuan utama yang disebut "Manuvring strategis". Tentu saja, ini menyiratkan penggunaan politik, tetapi sebagai sarana untuk mencapai tujuan tanpa perlu konfrontasi fisik (dan destruktif). Sebagai contoh dari manuver semacam itu, kita dapat mengingat kembali karya Bruce Henderson tentang *Corporate Management* (1979). Dia menggambarkan lima manoeuvrings kompetitif (dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: 254):

- I. Anda harus tahu (secara akurat) apa yang harus kalah atau menang dalam kontak dengan Anda. Sebaliknya,
- II Paling tidak pesaing Anda tahu tentang kemampuan (dan minat) Anda, semakin kecil keuntungan yang ia miliki dibandingkan Anda
- III. Untuk bernegosiasi dengan keuntungan, Anda harus tahu tentang karakter, motivasi, dan perilaku pesaing Anda

IV. Ketika bernegosiasi, semakin subyektif tuntutan Anda, semakin baik posisi kompetitif Anda (terlihat tidak tepat dan ragu-ragu tidak menunjukkan emosi tertentu)

V. Tampak sewenang-wenang Anda, semakin Anda menjadi sewenang-wenang Rangkaian manuver sebelumnya bersifat kompetitif, namun dalam kekuatan makro, organisasi juga dapat menetapkan strategi kolektif dan kolaboratif melalui jaringan, strategi kolektif, usaha patungan, aliansi strategis, dan sumber strategis.

Konsep-konsep yang relatif baru untuk kolaborasi strategis ini, menyelamatkan nilai strategis negosiasi atas persuasi. Di sini, organisasi bernegosiasi melalui jaringan hubungan untuk merumuskan strategi kolektif yang tidak mungkin dilakukan sendirian. Prinsip-prinsip keunggulan kolaboratif menurut Hamel dan kolaborator (1989) adalah (Mintzberg et al., 1998: p. 259):

I. Kolaborasi adalah persaingan dalam bentuk yang berbeda: perusahaan tidak dapat melupakan bahwa mitra baru belum menjadi pesaing, oleh karena itu, penting untuk masuk ke aliansi dengan tujuan strategis yang jelas Anda pertahankan dari awal hingga akhir II Harmoni bukanlah tolok ukur keberhasilan yang paling penting: konflik sebenarnya mungkin merupakan sinyal yang jelas bahwa mitra tetap kompetitif, namun mencari keuntungan bersama.

III. Kerjasama memiliki batas: aliansi strategis berkembang atas dasar tawar-menawar dan negosiasi yang konstan, dan sering kali melampaui kesepakatan hukum yang asli. Perusahaan harus mempertahankan diri dari kompromi yang berlebihan

IV. Belajar dari mitra adalah hal mendasar: Aliansi adalah jendela (terbuka) untuk kemampuan mitra. Anda dapat membangun berdasarkan pembelajaran seperti itu di bidang-bidang bahkan di luar batas perjanjian formal.

Tabel 10

Aliansi strategis dapat bervariasi dalam bentuk dan panjang sesuai dengan tujuannya.

Berikut beberapa tipe dan beberapa contohnya (Diadaptasi dari Mintzberg et al., 1998: 257)

<i>Alliance types</i>	<i>Examples</i>
<i>Collaborative advertising</i>	American express & Toys _R_ Us for cooperation on TV advertising and promotion
<i>R&D Partnership</i>	Cytel & Sumitomo Chemicals to develop new generation of biotechnology drugs
<i>Lease service agreement</i>	Cigna and United Motor Works to provide financing services to foreign (non-US) firms and

	governments
<i>Shared distribution</i>	Nissan & Volkswagen to distribute each other products in Japan and Europe
<i>Technology transfer</i>	IBM & Apple Computers to develop next generation operating systems software
<i>Cooperative bidding</i>	Boeing, General Dynamics, & Lockheed to cooperate in advanced (military) tactical fighter contracts
<i>Cross-manufacturing</i>	Ford & Mazda to share design to use same assembly lines
<i>Resource venturing</i>	Swift Chemical Co., Texasgulf, RTZ, & US Borax to form a Canadian-based venture on natural resource mining
<i>Government-Industry Partnership</i>	DuPont & the National Cancer Institute developing and testing technologies for cancer treatment
<i>Spinoffs</i>	Cummins Engine & Toshiba Corporation to create a new firm (and market) on silicon nitride products
<i>Cross-licensing</i>	Hoffman & Glaxo to allow Hoffman-LaRoche to sell -Zantac (anti-ulcer) drug in USA

Kritik utama terhadap Sekolah Power adalah yang jelas: sekolah memang lebih-lebihkan peran kekuasaan dan politik dalam strategi ("Pembentukan strategi adalah tentang kekuasaan tetapi tidak hanya tentang kekuasaan"). Dengan menekankan pada peran ploys, permainan, dan manuver, proses strategi tidak memungkinkan ruang untuk strategi yang disengaja. Namun, penggunaan politik dalam menyusun strategi sangat berguna pada situasi berikut:

- I. Selama periode perubahan besar di mana pergeseran kekuasaan dan posisi yang signifikan menimbulkan konflik
- II Dalam organisasi besar dan dewasa
- III. Dalam organisasi pakar yang kompleks dan sangat tersentralisasi seperti universitas
- IV. Selama periode kelesuan, ketika kekuatan yang sah (otoritas) tidak membiarkan perubahan terjadi
- V. Selama periode ketidakstabilan, ketika pengambilan keputusan menjadi tidak menentu, dan organisasi tidak dapat menetapkan arah yang jelas

8. The Cultural School: pembentukan strategi sebagai proses kolektif (Diadaptasi dari Mintzberg et al., 1998: 264-283)

Menentang Sekolah Kekuatan, pembentukan strategi di Sekolah Budaya tidak melihat keuntungan diri sendiri, tetapi untuk yang kolektif. Pembentukan strategi di sini didasarkan pada kekuatan sosial budaya, kekuatan yang dibentuk oleh individu dan agregasi kekhasan mereka. Kekuatan semacam itu dapat memengaruhi stabilitas strategis, dan yang terkadang, secara aktif dapat menentang perubahan strategis. Sekolah menyarankan bahwa budaya ada di mana-mana, tetapi pada saat yang sama, itu unik. Dengan demikian, budaya mempengaruhi segala sesuatu dan setiap orang membuat setiap organisasi menjadi unik. Manajemen strategis kontemporer mengakui sifat ganda budaya ini.

Sekolah dimulai pada suatu titik di tahun 80-an, ketika budaya menjadi bermakna bagi manajemen. Pada saat itu, perusahaan Jepang di mana cukup sukses di arena internasional, dan cara mereka untuk melakukan hal-hal yang berbeda, dipandang sebagai hasil dari budaya. Banyak konsep dan ide yang didasarkan pada "budaya" di mana dikembangkan, dan konsultan dan praktisi terutama di Amerika, membawa kata budaya ke hampir setiap aspek manajemen. Namun, upaya seperti itu tidak memperhitungkan kontribusi yang cukup besar untuk memahami strategi. Budaya dalam konteks ini memang hanya fokus pada motivasi organisasi. Secara paradoks, Learning School akan lebih memahami peran diferensiasi budaya di kemudian hari, melalui mempelajari kemampuan perusahaan Jepang untuk mendorong pembelajaran sosial (perbedaan budaya dengan perusahaan-perusahaan Barat).

Secara umum, tempat-tempat Sekolah Budaya menyarankan bahwa:

I. Pembentukan strategi adalah proses interaksi sosial berdasarkan kepercayaan dan persepsi yang dimiliki oleh anggota organisasi
II Individu mendapatkan kepercayaan seperti itu melalui proses sosialisasi yang umumnya diam-diam dan non-verbal, dan kadang-kadang dipengaruhi langsung oleh doktrin. Sebagai konsekuensi,
III. Para anggota organisasi hanya dapat menggambarkan bagian dari kepercayaan yang membentuk budaya mereka
IV. Oleh karena itu, strategi mengambil bentuk perspektif daripada posisi. Perspektif berakar pada tujuan kolektif dan tercermin dalam cara sumber daya dan kapabilitas dilindungi atau digunakan untuk keunggulan kompetitif. Strategi di sini selalu disengaja, bahkan tidak sepenuhnya sadar
V. Akhirnya, budaya - dan khususnya ideologi - tidak mendorong perubahan strategis, tetapi kelanjutan dari strategi yang ada. Dalam skenario terbaik,

budaya akan mempromosikan pergeseran posisi dalam perspektif strategis keseluruhan organisasi.

Mempertimbangkan premis-premis ini, dapat dikatakan bahwa budaya dan strategi berinteraksi dalam cara-cara tertentu. Budaya dapat memengaruhi gaya berpikir organisasi dan menganalisis berbagai hal; karenanya, budaya memengaruhi gaya pengambilan keputusan. Sebaliknya, sebelum strategi baru dikembangkan dan diimplementasikan dalam organisasi, budaya lama atau cara untuk hal-hal, harus diganti dan dilupakan secara total. Namun, budaya dalam organisasi secara alami menolak perubahan strategis. Ketika "jalan untuk melakukan sesuatu", gaya, atau kepercayaan dibagi oleh anggota organisasi, organisasi mengembangkan perilaku yang konsisten - budaya - yang sulit untuk diganti (tanpa alasan yang baik untuk berubah, atau kebutuhan dari, kami akan terus melakukan apa yang kami yakini adalah hal yang benar untuk dilakukan). Disarankan bahwa perusahaan tidak memiliki budaya, karena perusahaan adalah budaya. Itulah sebabnya, dalam pandangan Karl E. Weick, sangat sulit untuk berubah. Dalam konteks ini, seorang manajer dapat dihalangi untuk melihat kebutuhan perubahan karena pengaturan budaya organisasi. Bahkan jika manajer mampu "melihat" di luar batas budaya, ia mungkin akan menghadapi perubahan sesuai dengan budaya organisasinya. Oleh karena itu, manajer cenderung berpegang teguh pada keyakinan yang bekerja dengan baik di masa lalu. Dengan demikian, perubahan (strategis atau tidak) ditentang oleh budaya.

Bisakah kita mengatasi perlawanan terhadap perubahan (strategis)? Sekolah budaya telah mencurahkan perhatian pada pertanyaan ini, dan mengeksplorasi cara-cara organisasi dapat mengatasi inersia strategis. Jawaban yang mereka sarankan adalah - ya - organisasi dapat (dengan sukarela) menerima perubahan jika kondisi tertentu diperhatikan. Salah satu syarat (awal) adalah bahwa manajer puncak harus menerima inovasi dan fleksibilitas sebagai bagian utama dari budaya organisasi. Untuk melakukannya, beberapa tindakan dapat diambil, seperti misalnya memiliki manajer puncak "tanpa portofolio", sehingga tanpa proyek tertentu, tetapi untuk mengajukan pertanyaan, ide baru, dan perspektif. Strategi lain untuk mendorong fleksibilitas dan inovasi adalah rotasi sistematis para manajer di antara berbagai fungsi dan bisnis dalam organisasi, yang menggembirakan belajar dan pandangan yang lebih luas tentang fungsi dan kemampuan organisasi. Akibatnya, perubahan strategis dapat secara alami ditolak atau dengan sukarela diterima oleh budaya organisasi. Namun, ketika perubahan yang diperlukan adalah radikal, hanya perubahan yang sama radikal dalam budaya organisasi yang akan memungkinkan perubahan itu terjadi. Bjorkman (1989) mengemukakan bahwa perubahan seperti itu terjadi hanya dalam empat fase:

- (i) Penyimpangan strategis
- (ii) Pengereman dari budaya saat ini
- (iii) Uji coba dan formulasi ulang
- (iv) Stabilisasi

Pada fase pertama sebelum perubahan radikal menjadi jelas, ada pelebaran kesenjangan antara keyakinan dasar organisasi dan karakteristik lingkungan di sekitar perusahaan. Perspektif atau posisi strategis perusahaan (muncul dari budaya yang berlaku), saat ini tidak efisien untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal (lingkungan perusahaan). Budaya, strategi, dan lingkungan berantakan.

Dalam fase kedua dan dalam banyak kasus, pergeseran strategis mengarah pada penurunan keuangan dan akhirnya pada persepsi keadaan krisis. Pada tahap ini, kepercayaan yang ada pada organisasi dipertanyakan dan ditantang, menghasilkan kehancuran harmoni dan homogenitas. Budaya organisasi pasti akan berubah.

Pada fase ketiga, ketika keyakinan yang tertanam berubah (mereka "terlupakan"), organisasi sering mengalami periode kebingungan. Pada tahap ini, visi strategis baru (perspektif) lebih mungkin muncul dan dianut. Keputusan strategis baru biasanya akan muncul dari masa percobaan (percobaan) ide-ide lama dan baru. Ketika beberapa hasil positif muncul dan rasa konsistensi kolektif meningkat, komitmen terhadap cara baru dalam melakukan sesuatu juga meningkat. Akhirnya, pada fase keempat, umpan balik positif pada penerapan pandangan strategis baru akan mendorong komitmen terhadap keyakinan baru. Budaya organisasi yang berbeda telah memungkinkan perubahan strategis utama.

Seiring waktu, keberhasilan suatu perusahaan dapat didorong oleh "nilai-nilai dominan" dalam organisasi, misalnya komitmen terhadap layanan, kualitas, atau inovasi, mendefinisikan keunggulan kompetitifnya. Gagasan seperti itu sering dikaitkan dengan istilah "keunggulan" (misal. Keunggulan dalam kualitas dan layanan), di mana tujuan strategis menjadi pengembangan budaya organisasi di mana nilai-nilai dominan utama (layanan dan kualitas) tertanam dalam. Oleh karena itu perusahaan, dapat mengembangkan a "Budaya yang kuat" berdasarkan nilai-nilai itu. Dalam manajemen strategis, penggabungan strategis perusahaan sering berfokus pada perspektif umum tentang masalah produk atau pasar, tidak dengan benar mempertimbangkan bobot budaya dan kemungkinan (sering tinggi) masalah yang timbul dari nilai-nilai yang bertentangan. Konflik semacam itu adalah hasil dari "bentrokan budaya" dalam strategi merger, akuisisi, dan usaha patungan.

Organisasi dengan budaya yang kuat, akan mencoba memaksakan nilai-nilai dominannya. Ketika perusahaan memiliki latar belakang budaya dan komitmen yang sama, mereka akan berjuang untuk mempertahankan budaya organisasi mereka yang unik. Oleh karena itu, strategi yang berhasil akan mengatasi atau menghindari bentrokan budaya aktual atau potensial dengan mengusahakan kesesuaian atau kerukunan yang paling memungkinkan.

Dari pengertian ekonomi murni, budaya memandang keunggulan kompetitif organisasi. Dalam konteks ini, budaya tidak hanya tentang sekelompok orang yang berinteraksi melalui kegiatan sosial, tetapi juga tentang interaksi yang terjadi di antara mereka, dan sumber daya yang mereka gunakan. Ini dikenal dalam manajemen sebagai "budaya material", atau budaya yang menganggap sumber daya yang berwujud (mis. Komputer) atau tidak berwujud (mis. Pengetahuan ilmiah). Keyakinan dan nilai menciptakan objek, dan objek membuat dan membentuk nilai. Ini dapat diilustrasikan oleh perlombaan historis untuk memimpin produksi mobil. Mobil itu diciptakan di Eropa, sebagai mesin mewah buatan tangan yang dibuat oleh pengrajin terampil untuk hak istimewa kelas kaya. Orang Amerika mengambil ide yang sama tetapi membuat ulang konsep. Bagi mereka, mobil harus menjadi mesin yang agak terjangkau, dibangun dalam proses standar harga rendah oleh tenaga kerja tidak terampil (besar) Ini menguraikan perbedaan budaya dasar: Eropa memiliki tradisi panjang keahlian, sementara orang Amerika semakin menyukai produksi massal. Akhirnya, ini memulai perlombaan untuk supremasi. Eropa mencoba mereproduksi sistem Amerika tetapi tidak berhasil walaupun bahan-bahannya sama, dan keterampilannya bahkan lebih unggul. Namun, seluruh fungsi sistem (resep keberhasilan) tetap tidak diketahui. Kemudian, Jepang mencoba melakukan hal yang sama tetapi dengan cepat menyerah. Mereka mengerti bahwa model Amerika tidak sesuai dengan budaya Jepang, dan mengembangkan salah satu dari mereka sendiri. Pada 80-an, model Jepang memimpin supremasi Amerika di industri mobil. Sejak itu, pabrikan Amerika (tidak hanya dari industri otomotif) memang menaruh banyak perhatian dalam "cara Jepang" untuk mengatur produksi.

Cara organisasi mengembangkan kemampuan dan sumber daya khusus mereka sendiri adalah hasil dari latar belakang budaya tertentu, latar sosial tertentu yang mengkondisikan cara kita untuk memahami dan melakukan sesuatu, dan karena itu, cara kita mengelola sumber daya yang tersedia. Ini, pada akhirnya, menyiratkan bahwa perusahaan mengembangkan produk unik juga dapat mengembangkan karakteristik, kemampuan, dan sumber daya organisasi yang unik. Sebuah pertanyaan menarik yang muncul dari sekolah budaya adalah bagaimana mengetahui sumber daya apa yang memiliki nilai strategis? Jawabannya datang dengan analisis empat kriteria dasar:

- I. *Valuability*: suatu sumber daya harus bernilai untuk menjadi strategis karena harus meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan
- II Kelangkaan: sumber daya itu strategis jika langka dan dalam permintaan tinggi
- III. Tak dapat ditiru: sumber daya tidak hanya harus berharga, langka, dan diminati, tetapi juga sulit ditiru (butuh banyak uang, waktu, dan upaya untuk mereplikasi)
- IV. Pengganti: suatu sumber daya mungkin langka dan dapat ditiru, tetapi tanpa nilai strategis jika pesaing dapat menemukan pengganti untuk itu.

Kemudian, budaya dapat dianggap sebagai sumber daya utama karena:

- * Budaya mendorong produksi hasil yang unik, dan
- * Budaya bersifat ambigu dan karenanya sulit dipahami dan ditiru

Logika sederhana dari bangunan sekolah, meskipun berharga bagi manajemen, telah dikritik karena kurangnya kejelasan konseptual. Mendorong budaya yang kuat dapat menyangkal peluang terjadinya perubahan yang diperlukan. Di sisi lain, perubahan dapat terjadi bahkan bertentangan dengan keinginan budaya untuk berubah. Lebih jauh, bahkan budaya dengan nilai-nilai dominan suara pada akhirnya akan menghadapi stagnasi, hingga akhirnya menurun. Budaya, bagaimanapun juga dapat mendorong dan menolak perubahan.

Kritik lain terhadap sekolah mengenai peran keunikan dalam keunggulan kompetitif, dan gagasan bahwa sampai taraf tertentu jika suatu perusahaan berhasil, itu adalah unik. Dalam kehidupan nyata, keunikan adalah keuntungan strategis yang penting, tetapi dalam perekonomian, tidak semua bisnis bisa unik: banyak perusahaan mungkin hanya menghadapi keuntungan strategis dalam melakukan hal yang sama seperti yang dilakukan orang lain, tetapi dengan cara yang lebih efisien. Dalam konteks teoritis, kontribusi sekolah cukup besar dalam hal "apa yang kita ketahui" tentang budaya sebagai pendorong strategis, namun kontribusinya kurang besar dalam hal "apa yang harus kita lakukan" dengan budaya untuk meningkatkan kinerja strategis sekolah. organisasi.

9. The Environmental School: pembentukan strategi sebagai proses reaktif (Diadaptasi dari Mintzberg et al., 1998: 286-300)

Di sekolah ini, lingkungan bukan hanya kekuatan eksternal, tetapi faktor utama yang mempengaruhi proses strategi. Dalam perspektif ini, organisasi agak pasif, sementara lingkungan menentukan arah strategis.

Dalam posisi yang ekstrem, sekolah menunjukkan bahwa ahli strategi berada di tangan rahmat kekuatan eksternal dan oleh karena itu, kemampuan pilihan strategis mereka terbatas (jika tidak ditolak sama sekali). Dalam perspektif moderat, konteks eksternal organisasi menyajikan dimensi berbeda di mana ahli strategi dapat mendasarkan strategi. Teori Sekolah Lingkungan berasal dari "Teori kontingensi" teori perilaku yang menunjukkan bahwa tidak ada cara terbaik untuk mengatur perusahaan, untuk memimpin perusahaan, atau membuat keputusan. Teori ini mendalilkan bahwa sebaliknya, pendekatan strategis yang optimal adalah bergantung, atau tergantung pada keseimbangan situasi internal dan eksternal. Dalam visi sekolah, semakin stabil suatu lingkungan, semakin formal struktur organisasi menjadi. Perusahaan akan "secara alami" menemukan posisinya (niche) di lingkungan. Dalam "tatanan alami" ini jika suatu perusahaan tidak menemukan ceruk yang tepat "dipilih", seperti yang akan terjadi dalam ekosistem karena proses seleksi alam.

Tempat sekolah lingkungan mensyaratkan empat asumsi dasar:

- I. Lingkungan, seperangkat kekuatan umum, adalah aktor utama dalam proses pembuatan strategi
- II Organisasi harus menanggapi (bereaksi) terhadap kekuatan ini atau jika tidak dipilih!
- III. Dalam perspektif ini, kepemimpinan menjadi pasif dan peran utamanya adalah mengidentifikasi kekuatan yang bertindak, menilai dampaknya, dan mempersiapkan adaptasi yang memadai dari organisasi.
- IV. Akhirnya, organisasi dikelompokkan bersama ke dalam relung atau posisi yang berbeda, di mana mereka tinggal sampai sumber daya berkurang, atau kompetisi menjadi terlalu bermusuhan. Kemudian organisasi mati.

Lingkungan organisasi dapat bervariasi pada tingkat stabilitas, kompleksitas, keragaman, dan permusuhan, sehingga menimbulkan berbagai kombinasi. Strategi - sebagai jawaban terhadap kekuatan akting untuk menyesuaikan dengan benar - akan bervariasi sesuai dengan karakteristik lingkungan (kombinasi). Misalnya, disarankan agar strategi yang lebih agresif (pengambilan risiko) akan muncul sebagai respons terhadap lingkungan yang lebih dinamis (mis. Keragaman dan kompleksitas pasar yang lebih tinggi). Pandangan yang hampir organik dari perspektif lingkungan telah mendorong pengenalan dan adaptasi konsep dan teori yang berasal dari ekologi. Di antara mereka, pengaruh "Populasi" terkenal. Oleh karena itu, pekerjaan sekolah juga berfokus pada studi dan adaptasi konsep seperti "pemilihan", "kapasitas membawa", "variasi", dan "keseimbangan terputus", antara lain. Karya-karya ini telah dikritik secara luas karena dikemukakan bahwa ekologi populasi menganggap proses jangka panjang evolusioner yang melampaui spam nyata dari organisasi sosial atau bisnis mana pun.

Max Weber, yang disebut sebagai bapak teori "organisasi", melihat organisasi dibentuk oleh kemajuan logika teknis dan manajerial yang tiada akhir. Ketika logika meningkat, birokrasi juga meningkat dalam proses tanpa akhir. Cendekiawan kontemporer mengembangkan ide-ide Weber lebih jauh, dan mengusulkan 'teori institusional' yang berfokus pada tekanan institusional yang dihadapi sebuah organisasi di lingkungannya. Tekanan dalam teori ini berasal dari organisasi lain, dan dari tekanan diri untuk menjadi sebuah organisasi. Dalam visi ini, lingkungan adalah penyimpan untuk dua jenis sumber daya: ekonomi dan simbolik.

Sumber daya ekonomi adalah bukti fisik seperti uang, tanah dan mesin. Sebaliknya, sumber daya simbolik tidak berwujud seperti misalnya prestise dan ketenaran. Strategi di sini berfokus pada menemukan cara terbaik untuk memperoleh sumber daya ekonomi dan mengubahnya menjadi yang simbolis, dan sebaliknya. Tujuan dari pandangan strategis tersebut adalah untuk melindungi organisasi sebanyak mungkin dari ketidakpastian lingkungannya.

Dalam kehidupan nyata, lingkungan mensyaratkan pemasok, konsumen, pesaing, dan badan publik resmi. Pada waktunya, lingkungan menjadi lebih kompleks karena meningkatnya jumlah (dan kekuatan) norma yang mengatur praktik. Untuk menjadi sukses, perusahaan harus memenuhi dan menguasai norma-norma. Pada akhirnya, semua organisasi di lingkungan akan mengadopsi struktur dan praktik yang sama karena tekanan normatif. Proses yang dihasilkan dari peningkatan konvergensi ini, didorong dengan meniru praktik dan perilaku, dan disebut dalam teori institusional, isomorfisme institusional.

Dengan demikian, ada tiga bentuk utama isomorfisme:

- (i) Pemaksaan,
- (ii) Mimetik, dan
- (iii) Normatif

Institusi menjadi sama dengan tekanan paksaan yang berasal dari standar dan regulasi (mis. Regulasi keselamatan dalam penerbangan). Dalam isomorfisma mimesis, perusahaan meniru dan meminjam prosedur dari perusahaan patokan yang sukses. Ini menyiratkan —copyl dari metode praktik terbaik yang digunakan oleh perusahaan terkemuka. Akhirnya, isomorfisme normatif, hasil dari pengaruh kuat keahlian profesional. Para ahli dapat memengaruhi pengambilan keputusan dengan memberikan tekanan untuk membuat norma mereka sendiri berlaku.

Dalam perspektif lingkungan yang lebih moderat, strategi dapat menjadi jawaban yang agak aktif terhadap tekanan dalam berbagai cara:

- (i) Persetujuan (sepenuhnya menerima tekanan)
- (ii) Kompromi (sebagian mengaksesi tekanan)
- (iii) Penghindaran (menghindari kebutuhan untuk menerima tekanan)
- (iv) Defiance (secara aktif menolak tekanan), dan
- (v) Manipulasi (upaya untuk mengubah tekanan)

Tabel 11

Untuk setiap respons strategis terhadap tekanan lingkungan, ada tiga taktik yang mungkin untuk dipertimbangkan (Dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: 296)

<i>Strategies</i>	<i>Tactics</i>	<i>Example</i>
Acquiesce	Habit Imitate Comply	Following taken-for-granted norms Imitating institutional models Obeying rules and norms
compromise	Balance Pacify Bargain	Balancing expectations of various stakeholders Conciliating institutional elements Negotiating with stakeholders
Avoid	Conceal Buffer Escape	Disguising inconformity Relaxing institutional attachment Changing goals, activities or domains
Defiance	Dismiss Challenge Attack	Ignoring norms and values Challenging rules and requirements Attacking the sources of pressure
Manipulate	Co-opt Influence Control	Importing influential elements Shaping values and criteria Controlling elements and processes

Kritik utama terhadap sekolah lingkungan adalah gagasan bahwa organisasi tidak memiliki pilihan strategis. Lingkungan yang dianggap "imperatif" dari pandangan ini, benar-benar mengesampingkan kemampuan organisasi untuk memilih arah atau posisi. Dalam kehidupan nyata, peran lingkungan meskipun diakui, diyakini kurang determinan. Bahkan, dalam manajemen kontemporer, batas-batas lingkungan kurang jelas karena meningkatnya terjadinya penggabungan dan jaringan. Dalam kasus seperti itu, mendefinisikan batas dan komponen lingkungan hampir tidak mungkin. Dalam manajemen strategis, hubungan antara organisasi dan lingkungan agak timbal balik, dan tidak sepihak seperti yang diusulkan oleh Sekolah Lingkungan.

10. Sekolah konfigurasi: pembentukan strategi sebagai proses transformasi (Diadaptasi dari Mintzberg et al., 1998: 304-347)

Sekolah ini membangun perspektifnya di lingkungan sekolah lain:

I. Biasanya, suatu organisasi dapat dideskripsikan dalam hal keadaan stabilitas tertentu terkait konfigurasi. Dengan demikian, dalam momen tertentu organisasi mengadopsi bentuk dan perilaku tertentu yang cocok dengan situasi tertentu. Di saat seperti itu, strategi tertentu akan muncul juga.

II Periode-periode stabilitas ini kadang-kadang terganggu oleh proses transformasi yang pada akhirnya akan memindahkan organisasi ke keadaan konfigurasi lain.

III. Periode stabilitas dan perubahan berganti menjadi suksesi eksekutif, membentuk pola mereka sendiri yang dapat dibedakan (mis. Siklus hidup organisasi).

IV. Oleh karena itu, kunci manajemen strategis menjadi kemampuan untuk mempertahankan stabilitas. Ini menyiratkan perlunya transformasi berkala tanpa menghancurkan organisasi dalam prosesnya.

V. Akibatnya, proses pembentukan strategi di Sekolah Konfigurasi dapat mengambil bentuk desain konseptual atau rencana formal, analisis sistematis atau visi kepemimpinan, pembelajaran kooperatif atau permainan politik, baik berfokus pada kognisi individu, sosialisasi kolektif, atau menjadi respons sederhana terhadap kekuatan lingkungan.

VI. Sebagai konsekuensinya, strategi yang dihasilkan dapat mengambil bentuk rencana atau pola, posisi atau perspektif, atau bahkan ploys. Apa pun bentuknya, strategi itu harus diterapkan pada waktunya sendiri dan dalam konteksnya sendiri.

Pada tahun 70-an, mengikuti jalur Sekolah Konfigurasi, Universitas McGill Kanada memulai proyek untuk melacak strategi beberapa perusahaan untuk jangka waktu 30 hingga 50 tahun. Oleh karena itu proyek ini mengambil perspektif historis pada jalur perubahan organisasi. Mereka fokus pada identifikasi dan karakterisasi periode strategi stabil dan transformasi. Diperlukan pertanyaan penelitian mendasar, kekuatan apa yang mendorong perubahan strategis? Bagaimana strategi yang berbeda terhubung satu sama lain? Selain itu, bagaimana strategi muncul?

Hasil dari proyek McGill menunjukkan bahwa strategi mengambil bentuk pola melalui periode yang ditentukan, mendefinisikan tahap-tahap tertentu dalam sejarah organisasi. Beberapa tahapan yang diamati adalah:

I. Tahap Pengembangan (mis. Membangun sistem dan mengkonsolidasikan posisi strategis)

II Tahap Stabilitas (strategi dan struktur penyempurnaan)

III. Tahap Adaptasi (perubahan kecil dalam posisi dan struktur strategis)

IV. Stage of Struggle (mencari rasa arah baru dengan segala cara)

V. Stage of Revolution (transformasi cepat karakteristik yang terjadi secara bersamaan)

Lembur, urutan tahapan dapat mengikuti pola yang berbeda. Hasil dari proyek McGill menunjukkan bahwa ada empat pola tersebut:

I. Benjolan Berkala: Sangat umum dalam organisasi konvensional dan ditandai oleh periode stabilitas yang lama terganggu oleh periode revolusi yang pendek.

II Pergeseran beresilasi: Periode adaptasi terhadap stabilitas diikuti oleh periode perjuangan.

III. Daur hidup: Suatu tahap perkembangan diikuti oleh satu tahap (periode) stabilitas

IV. Kemajuan reguler: Adaptasi berkelanjutan yang relatif berkelanjutan

Jenis penelitian ini memang sangat fokus pada proses perubahan dan teori-teori tertentu diuraikan. Di antara mereka, perubahan Quantum, yang diusulkan oleh Miller dan Friesen (1980), menunjukkan bahwa perubahan elemen terjadi pada waktu yang sama dan tidak selangkah demi selangkah. Meskipun perubahan itu cepat, itu terungkap secara bertahap. Oleh karena itu, dalam pandangan teori perubahan kuantum, sebuah perusahaan terus-menerus menghadapi dua kekuatan yang berlawanan - perubahan dan kontinuitas - dan menyelesaikan setiap konflik yang hadir pertama-tama untuk berubah dan kemudian ke kontinuitas. Ini menyiratkan bahwa, strategi akan selalu berubah secara marjinal dan tidak secara radikal. Oleh karena itu, perusahaan akan sering berpegang pada posisi dan visi strategis mereka, sambil memungkinkan reorientasi kecil. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan tidak dicapai dengan mengubah strategi yang sudah berjalan, tetapi dengan meledakkannya secara efisien. Ini dapat membawa perusahaan pada kondisi keseimbangan yang stabil.

Namun, lingkungan di mana perusahaan tenggelam pada akhirnya akan berubah, dan kemudian keseimbangan akan hilang. Pada tahap ini, dikatakan bahwa konfigurasi perusahaan tidak selaras dengan lingkungannya, dan berada di tepi perubahan revolusioner. Untuk alasan ini, agar dapat bertahan, perusahaan akan mencari set strategi, struktur dan budaya baru. Dengan kata lain, itu akan mencari konfigurasi baru. Di sisi lain, ketika strategi baru muncul secara spontan, teori kuantum menganjurkan bahwa mereka disimpan di suatu tempat dalam organisasi untuk digunakan pada saat perubahan revolusioner. Ini dengan sendirinya, adalah dan keuntungan strategis, karena pada saat perubahan suatu perusahaan tidak perlu membentuk strategi dari awal, atau menyalin apa yang dilakukan pesaing, tetapi untuk mengikuti pola strategisnya sendiri.

Meskipun Teori Perubahan Kuantum tampaknya sangat cocok untuk perusahaan produksi besar, di mana stabilitas berjalan dalam jangka waktu lama dan prosedur sangat terstandarisasi, itu tidak memuaskan dinamika perusahaan kecil dan aktif. Di perusahaan kecil, perubahan itu tidak revolusioner, tetapi lebih bersifat inkremental. Di bidang manajemen strategis, perdebatan di antara para sarjana mengambil posisi baik untuk perubahan - revolusioner atau tambahan - masih sangat aktif (dan tidak meyakinkan). Alasan ketidaksepakatan semacam itu adalah bahwa sifat perubahan terlalu erat terkait dengan sudut pandang pengamat. Perubahan dalam titik sejarah bisa terlihat revolusioner adalah skala waktu kecil, tetapi peristiwa yang sama dalam perspektif 1000 tahun mungkin hanya terlihat sebagai perubahan tambahan.

Perspektif lain dari sekolah konfigurasi adalah konfigurasi itu sendiri, bisa menjadi "strategi". Dalam pandangan ini, kesuksesan berkaitan erat dengan konfigurasi tertentu atau organisasi perusahaan. Dalam kasus seperti itu, kesuksesan dapat ditentukan oleh pikiran sederhana seorang manajer yang kompeten, yang mampu membawa perusahaan ke jalur strategis yang sempurna. Perspektif yang agak sederhana (meskipun logis) ini menemukan banyak pencela di antara aliran yang sama. Kesederhanaan dalam konteks ini seperti yang disarankan oleh para kritikus menyiratkan bahwa suatu perusahaan dapat terlalu menekankan pada keterampilan tertentu mengurangi kemampuannya sendiri untuk menanggapi perubahan (dengan tidak mencocokkan keterampilan tersebut). Keuntungan dan bahaya yang tersirat dalam kesederhanaan menjadi sebuah paradoks, yang disebut Paradox Icarus (dinamai setelah tragedi Yunani). Sebagai contoh, empat lintasan sederhana yang dapat membawa perusahaan dari kesuksesan ke kegagalan disajikan sebagai berikut:

I. Lintasan pemfokusan: Perusahaan yang berorientasi teknologi dengan insinyur yang ahli dan operasi yang solid yang berhasil dalam inovasi mengubah personel menjadi kompulsif Inkpikir!. Perusahaan mengganggu pelanggan dengan "sempurna" tetapi tidak relevan produk.

II Lintasan yang menjelajah: Mengubah perusahaan yang berorientasi pada pertumbuhan yang dipimpin oleh pembangun wirausaha, menjadi imperialis impulsif, yang terus berkembang menjadi bisnis yang tidak mereka ketahui.

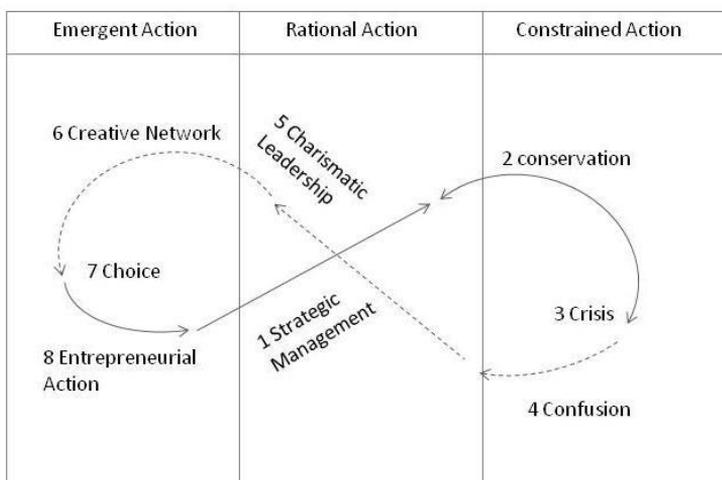
III. Menemukan lintasan: Mengubah perusahaan perintis dengan departemen R&D yang sangat baik, operasi think-tank, dan produk canggih menjadi utopia.

Perusahaan-perusahaan menjadi "hasil" untuk beberapa dan mengikuti penemuan futuristik tanpa harapan.

IV. Lintasan decoupling: Ini mengubah perusahaan yang unggul penjualan melalui keterampilan pemasaran yang tak tertandingi, nama merek terkenal, dan pasar yang luas, menjadi vendor produk —me-terlalu yang tidak menentu. Perusahaan mengorbankan desain, kualitas, dan prestise.

Seseorang dapat mengatakan bahwa perusahaan mengikuti lintasan keberhasilan dan kegagalan, pertumbuhan dan penurunan secara bergantian seperti yang dilakukan individu. Pandangan siklik ini, sampai batas tertentu disarankan dalam karya David Hurst, seorang eksekutif dan praktisi terkemuka yang tertarik pada perubahan organisasi. Hurst menggambarkan perubahan organisasi sebagai "model siklus" dari krisis dan pembaruan (Lihat Gambar 16).

Gagasan model semacam itu didasarkan pada siklus ekologis atau 'siklus' yang diamati di hutan di mana fase pertumbuhan dan eksploitasi berganti-ganti secara terus-menerus (kolonisasi, pertumbuhan, konservasi, penghancuran oleh api atau intervensi manusia, kolonisasi, pertumbuhan, dll). Dalam organisasi, tindakan kewirausahaan mengarah pada konservasi melalui penetapan prosedur. Prosedur semacam itu menyebabkan kebingungan dan krisis. Akibatnya, mereka mendorong respons aktif dan kreatif, akhirnya memulai siklus baru. Loop pertama (pada garis kontinu), adalah siklus yang biasa di mana manajemen strategis berperan. Sebaliknya, siklus dalam garis putus-putus, merupakan lingkaran pembelajaran yang lebih jarang, di mana perusahaan menghadapi pilihan kritis yang menantang konfigurasinya. Dalam loop pembelajaran, kepemimpinan karismatik memainkan peran mendasar atas manajemen strategis.

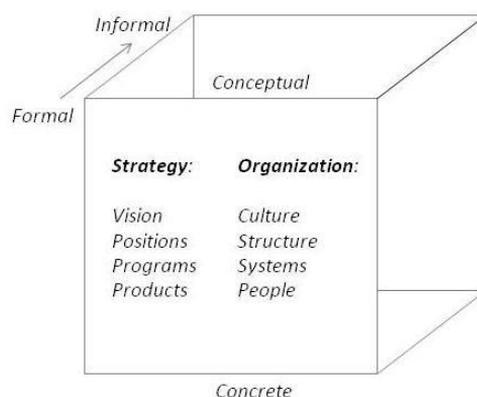


Gambar 16 Model Ecocycle Organisasi Hurst (Dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: 323)

Sebuah pertanyaan penting yang coba dijawab oleh Sekolah Konfigurasi adalah apa arti perubahan sebenarnya bagi sebuah organisasi? Kita sering memahami perubahan sebagai tindakan nyata seperti produk baru, usaha baru atau sebagai tujuan yang lebih abstrak, seperti revitalisasi atau perubahan budaya. Dalam perspektif konfigurasi, perubahan adalah masalah strategi dan struktur - keliru - pemikiran di bawah kendali. Meskipun perubahan dapat diabaikan, ditentang, dihindari, atau diterima, itu tidak dapat dikelola. Mintzberg mewakili perubahan dalam organisasi sebagai sebuah kubus, di mana perubahan mengambil dimensi strategis yang berbeda mengenai strategi dan struktur (Lihat Gambar 17).

Meneliti kubus perubahan, kita dapat menyimpulkan bahwa suatu organisasi dapat dengan mudah mengubah produk atau personil (orang), tetapi tidak dapat dengan mudah mengganti visi atau strukturnya. Tugas yang paling sulit, seperti yang disarankan oleh kubus, adalah perubahan budaya. Namun demikian, apa pun tingkat perubahan yang Anda lakukan, Anda mungkin mengamati (atau mempertimbangkan) bahwa segala sesuatu di bawah tingkat itu harus berubah secara timbal balik. Perubahan struktur misalnya, akan menjadi tidak masuk akal jika sistem dan orang tidak berubah terlalu. Demikian pula, perubahan dalam strategi, seperti visi, mungkin tidak efektif sama sekali jika posisi strategis, program, dan produk tidak berubah. Akhirnya, perubahan radikal dalam suatu organisasi melibatkan semua tindakan dan aktor terkait dalam strategi dan strukturnya.

Saat perubahan terjadi, baik kecil atau besar, mereka dapat dipetakan. Mintzberg menyarankan peta di mana dua dimensi perubahan - mikro dan makro - dikontraskan dengan tiga pendekatan dasar untuk perubahan. Gambar 17 menggambarkan peta generik yang menggambarkan berbagai metode yang digunakan perusahaan untuk mengatasi perubahan pada skala yang berbeda.



Gambar 17. Cube Ubah Mintzberg (Diambil dari Mintzberg et al., 1998: 326)

Dalam peta ini, perubahan mikro berfokus pada bagian / fungsi organisasi mana pun (mis. Menciptakan produk baru atau mengubah jalur produksi), sedangkan perubahan makro memang berfokus pada organisasi secara keseluruhan (misalnya memperbarui semua fasilitas, atau mengubah posisi dalam pasar). Pada sumbu vertikal peta, perubahan terencana (pertama dari atas ke bawah), mengacu pada pendekatan terprogram atau jawaban atas perubahan yang ditentukan oleh prosedur yang harus diikuti. Didorong perubahan sebaliknya, merujuk pada jawaban yang ditentukan oleh individu atau kelompok kecil dengan otoritas (mereka melihat perubahan datang dan mereka mewujudkannya). Akhirnya, pendekatan yang berkembang ini muncul secara spontan sebagai jawaban di antara orang-orang yang tidak memiliki kekuasaan absolut, dan terungkap bahkan terhadap kontrol manajerial.

Bahkan perubahan besar dapat disebabkan oleh pilihan tunggal individu dengan kekuatan yang cukup (mis. CEO korporasi). Perubahan seperti itu biasanya dilaksanakan dengan "program perubahan menyeluruh" yang melibatkan strategi dan struktur organisasi. Meskipun tidak ada formula unik dan tak terkalahkan, sekolah Konfigurasi menyarankan beberapa strategi untuk mencapai tingkat komprehensif perubahan organisasi:

- I. Pembangunan evolusioner / institusi: pembentukan kembali nilai secara bertahap, struktur tingkat atas (manajerial), dan sistem kinerja dan kontrol untuk memungkinkan manajer mendorong perubahan
- II Sentakan dan fokus ulang: perubahan fokus, sikap, dan gaya manajemen untuk mendefinisikan kembali arah baru
- III. Ikuti pemimpin: Pemimpin memulai perubahan besar dari atas ke bawah untuk mencapai hasil segera
- IV. Fokus multi-depan: Perubahan didorong oleh tim tugas khusus dengan fokus luas
- V. Desain ulang sistematis: Untuk meningkatkan kinerja, tim tugas mendorong perubahan dan merencanakan desain ulang proses inti secara paralel
- VI. Mobilisasi tingkat unit: Pemimpin perubahan menunjuk tim tugas untuk mendorong perubahan dalam unit, dengan fokus pada manajer menengah dan bawahan mereka.

Strategi-strategi ini fokus pada perubahan di tingkat atas atau bawah dari hierarki organisasi. Di beberapa perusahaan, perubahan seperti itu berjalan sepanjang hierarki yang mempengaruhi organisasi secara

keseluruhan. Mereka bukan semata-mata perubahan atas atau bawah melainkan transformasi *Top-down* atau *Bottom-up*.

Contoh strategi yang bertujuan untuk transformasi perusahaan yang sukses dari perspektif perubahan top-down mempertimbangkan:

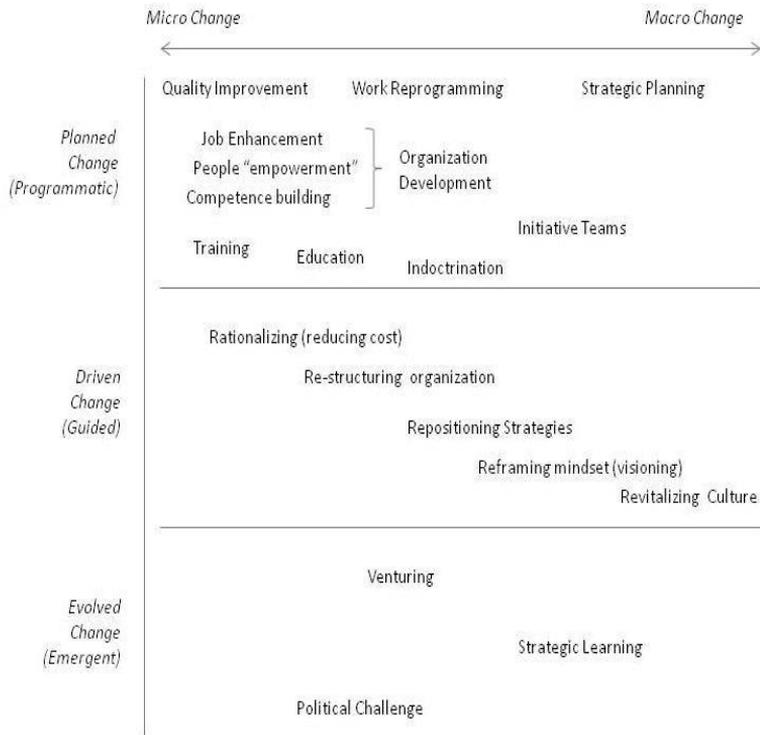
- I. Membangun rasa urgensi (mengidentifikasi krisis dan peluang)
- II Membentuk koalisi yang kuat (membentuk kelompok dengan kekuatan yang cukup untuk mendorong perubahan)
- III. Menciptakan visi (menetapkan visi untuk diikuti dan strategi untuk melakukannya).
- IV. Mengkomunikasikan visi
- V. Memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi (menyingkirkan segala hambatan untuk berubah)
- VI. Merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek (rencana, pelaksanaan, dan penghargaan atas kinerja dan praktik yang dapat dicapai)
- VII. Mengkonsolidasikan perbaikan dan menghasilkan lebih banyak perubahan (menggunakan kredibilitas yang dicapai untuk mewujudkan visi, dan menemukan cara baru untuk membawanya lebih jauh)
- VIII. Melembagakan pendekatan baru (membuat bukti hubungan antara kesuksesan dan visi dan perilaku baru, menjadikannya alat kepemimpinan dan manajemen)

Dari perspektif perubahan dari bawah ke atas, setidaknya ada enam langkah menuju efektifitas:

- I. Memobilisasi komitmen untuk berubah melalui diagnosis bersama masalah bisnis (peran bersama dalam masalah dan solusinya)
- II Kembangkan visi bersama tentang cara mengatur dan mengelola daya saing (berbagi peran dan tanggung jawab baru)
- III. Promosikan konsensus untuk visi baru, kompetensi yang diperlukan untuk mencapainya, dan kohesi (persatuan) untuk berjalan di sepanjang jalan (mempromosikan manfaat bersama dan tantangan)
- IV. Sebarkan revitalisasi ke semua departemen tanpa mendorongnya dari atas (biarkan mereka menemukan jalan dan mengatur ulang diri mereka sendiri)
- V. Melembagakan revitalisasi melalui kebijakan, sistem, dan struktur formal
- VI. Pantau dan sesuaikan strategi dalam menanggapi masalah dalam proses revitalisasi (berbagi tanggung jawab untuk belajar dari perubahan)

Meskipun sekolah Konfigurasi telah berhasil menyajikan pandangan yang lebih sederhana dan lebih mendamaikan tentang manajemen strategis, para pencela berpendapat bahwa konfigurasi adalah pandangan realitas yang sederhana dan cacat. Pada kenyataannya, kata mereka, organisasi adalah entitas yang jauh lebih kompleks, dan karena itu respons mereka terhadap

perubahan tidak langsung. Perusahaan, sering berurusan dengan perubahan dengan cara yang cacat, karena manajer biasanya bekerja dengan strategi yang cacat. Namun, kontribusi sekolah sangat besar, terutama tentang visi dan interpretasi perubahannya. Kesederhanaan diperlukan untuk membangun basis strategis. Lagipula, logika kita agak sederhana, dan imajinasi kita terbatas.



Gambar 18. Peta Metode Perubahan Mintzberg (Dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: 328)



BAB 6

LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN GLOBAL BAGI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Definisi Lingkungan Eksternal

Lingkungan menurut Robbins dan Coulter (1999) *dalam* Margareta (2012), adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor luar yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan serta mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi, maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Tetapi lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk dianalisis, karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain (Dewi, 2005). Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial mempengaruhi kinerja organisasi.

B. Hubungan Lingkungan dengan Organisasi

Organisasi sangat dipengaruhi lingkungan eksternal dimana dia berada sehingga mengharuskan manajer memperhatikan fenomena yang terjadi pada lingkungan organisasi. Pengaruh lingkungan tersebut sangat berbeda antara satu organisasi dan organisasi lainnya, bahkan antara satu

divisi dengan divisi lainnya serta antara satu tingkatan yang lebih tinggi dengan tingkatan yang lebih rendah (Anton, 2011).

Menurut Margaretta (2012), hubungan lingkungan dengan organisasi dapat dilihat melalui model berdasarkan James D. Thomson yaitu adanya tingkat perubahan dan tingkat homogenitas. Tingkat perubahan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis. Sedangkan tingkat homogenitas melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks.

Model berdasarkan James D. Thomson masing-masing matriks memiliki tingkat ketidakpastian yang berbeda tergantung pada situasi dan kondisi tingkat homogenitas dan perubahan lingkungan yang dihadapinya. Ketidakpastian tergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan. Ketidakpastian tinggi jika organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan elemen homogenitas yang tinggi. Ketidakpastian moderat jika organisasi menghadapi kombinasi perubahan yang dinamis dengan elemen lingkungan yang sederhana. Semakin besar ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi, maka semakin lingkungan itu membatasi pilihan-pilihan dan kebebasan para manajer. Strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian adalah melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung dan mempengaruhi lingkungan langsung.

Keterkaitan Keputusan Strategik Organisasi dengan Lingkungan.

Lingkungan di dalam organisasi yang sedang beroperasi, memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan organisasi. Akibat perubahan lingkungan yang semakin mengglobal, organisasi banyak mengalami tantangan baru. Kemampuan organisasi untuk menerapkan atau merubah strategi untuk mengambil manfaat dari perubahan-perubahan akan menciptakan keberhasilan dan keberlangsungan hidup bagi organisasi.

Sebuah organisasi membuat keputusan strategis sehubungan dengan lingkungannya. Keputusan tersebut berguna untuk menyiapkan terjadinya keterkaitan dengan lingkungan. Berikut adalah Keterkaitan Keputusan Strategik Organisasi dengan Lingkungan:



Organisasi dapat mengembangkan beberapa sikap strategis dalam hubungannya dengan lingkungan:

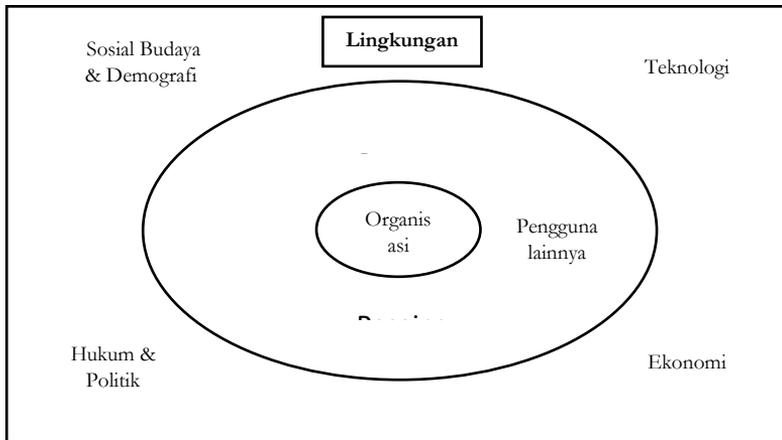
- Organisasi dapat menerapkan strategi bertahan para status quo berfokus pada garis yang terbatas dari produk dan secara kuat mempertahankan

posisinya di pasar untuk melawan pesaingnya, pemerintah dan lain sebagainya.

- Organisasi dapat menjadi penyelidik. Para penyelidik selalu mencari kesempatan pasar yang baru dan secara agresif berupaya untuk mengembangkan produk dan pasar baru.
- Organisasi dapat menerapkan sikap analisis. Analisis memiliki kepribadian yang terbagi-bagi. Mereka memilih satu produk di pasar yang stabil dan berubah.
- Organisasi dapat menjadi pereaksi. Pereaksi melihat perubahan-perubahan di lingkungan mereka, tetapi memiliki kesulitan menghadapi perubahan yang cepat.

Penerapan strategi di atas akan mempengaruhi sumber daya manusia. Para status quo menginginkan secara agresif spesialis terlatih di dalam industri untuk memproduksi dan memasarkannya pada kondisi terbatas. Para penyelidik menginginkan jenis orang yang memiliki jiwa wirausaha yang siap mengambil resiko untuk mengembangkan produk dan pasar yang baru. Sedangkan peanalisis menilai stabilitas dan inovasi di kalangan karyawan. Sementara pereaksi memilih karyawan yang kurang resisten terhadap perubahan dan sanggup membantu perusahaan dalam proses perubahan.

C. Komponen Lingkungan Eksternal dan Global Organisasi



Gambar 19. Komponen Lingkungan Eksternal dan Global Organisasi

Lingkungan eksternal bersifat multiifaset dan kompleks. Lingkungan tersebut memiliki banyak unsur yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Ada 2 bentuk lingkungan eksternal perusahaan, yaitu:

1. Lingkungan Kemasyarakatan (Lingkungan Eksternal Makro/Umum)

Menurut Sukriah (2009), lingkungan umum pada lingkungan organisasi merupakan kondisi eksternal yang luas yang dapat mempengaruhi organisasi serta berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Menurut astuti (2001), lingkungan eksternal makro meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya dan demografi, teknologi serta kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi. Perubahan lingkungan umum biasanya tidak mempunyai dampak sebesar perubahan lingkungan khusus, namun demikian manajer harus memperhatikannya ketika merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan serta mengendalikan aktivitas organisasi bisnis.

Lingkungan kemasyarakatan memiliki kecenderungan beragam dan tekanan-tekanan umum yang tidak ada hubungan dengan organisasi. Tetapi memiliki pengaruh secara tidak langsung kepada perusahaan. Di dalam lingkungan kemasyarakatan merujuk pada empat tekanan yang bersifat umum yaitu, tekanan ekonomi, tekanan teknologi, tekanan sosial budaya dan demografi serta tekanan hukum dan politik. Tekanan tersebut secara tidak langsung mempengaruhi keberhasilan sebuah perusahaan melalui efek lingkungan tugas sepanjang waktu. Lingkungan kemasyarakatan meliputi faktor, sebagai berikut:

a. Kondisi Ekonomi

Tekanan ekonomi dapat diperkirakan sebagai sebuah mekanisme yang menentukan sikap pelaku bisnis. Tekanan ini dengan teratur mengakibatkan terjadinya pertukaran sumber daya. Kecenderungan implikasi ekonomi sulit ditentukan.

Tingkat Inflasi, masalah pengangguran, tingkat pertumbuhan pendapatan nasional, keadaan neraca pembayaran, kondisi pasar saham serta fluktuasi kurs valuta asing dan suku bunga, secara umum adalah beberapa faktor ekonomi yang mempengaruhi praktik manajemen dalam aktivitas bisnis. Terdapat hubungan timbal balik antara keadaan perekonomian aktivitas bisnis atau dunia usaha. Kestabilan dan pertumbuhan ekonomi akan mendorong perkembangan dunia usaha dan sebaliknya perkembangan dunia usaha akan mewujudkan kestabilan dan pertumbuhan ekonomi.

b. Kondisi Politik dan Hukum

Terdapat kestabilan politik dan kebijakan pemerintah yang sesuai dapat menciptakan suasana kondusif untuk mengembangkan aktivitas organisasi bisnis di berbagai bidang.

Pertimbangan hukum juga perlu diperhatikan perusahaan, antara lain adanya peraturan pemerintah mengenai pembentukan dan pengawasan organisasi yang membatasi kebijakan manajerial, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Misalnya peraturan upah minimum akan membuat jalan perusahaan labil. Jika upah minimum regional tidak terpenuhi maka akan terjadi demonstrasi dan pemogokan karyawan. Begitu juga dengan tekanan politik akan menyebabkan roda perekonomian menjadi tidak stabil.

c. Kondisi Sosial Budaya dan Demografi

Para manajer perlu memperhatikan adanya perubahan sosial budaya masyarakat khususnya pola dan tren pasar yang dituju. Manajer perlu menyesuaikan strategi bisnis terutama pemasarannya dengan kondisi nilai-nilai sosial, kebiasaan, dan selera konsumen. Sebagai contoh saat ini tren nilai dan selera masyarakat perkotaan adalah kembali ke alam sehingga perusahaan perlu menyesuaikan strategi pemasarannya, misalnya dengan membuat produk yang alami tanpa bahan pengawet.

Kondisi demografi mencakup kebiasaan yang berlaku dalam karakteristik fisik dari populasi, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, konsumsi keluarga. Perubahan pada karakteristik-karakteristik ini dapat berpengaruh pada kebijakan manajemen perusahaan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengontrol organisasi bisnisnya. Contoh: Semakin terbuka

kesempatan kerja bagi angkatan kerja perempuan yaitu terjadi peningkatan permintaan untuk pekerja rumah tangga dan pengasuh bayi.

d. Teknologi

Teknologi merupakan salah satu faktor lingkungan umum yang paling dramatis atau paling cepat mengalami perubahan. Teknologi pun menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan manajer terutama dalam hal pengembangan produk. Sebagai contoh, saat ini dinamika industri ponsel sedang berkembang pesat, kita selalu mendapatkan informasi adanya tawaran produk ponsel dengan berbagai fitur dan manfaat baru dalam waktu yang sangat cepat. Hal ini karena terkait dengan perkembangan teknologi yang terjadi. Dahulu kita hanya mengenal ponsel digunakan untuk menelpon saja, namun dalam waktu beberapa tahun belakangan ini dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat, kita sudah dapat menemukan ponsel dengan tambahan fitur kamera, video kamera atau bahkan komputer.

Tekanan teknologi memiliki pengaruh utama pada formulasi keseluruhan strategi sumber daya manusia. Teknologi dapat dipandang sebagai suatu seni dan ilmu dari produksi dan distribusi. Teknologi tinggi dapat direfleksikan dalam produksi itu sendiri. Teknologi juga mempengaruhi substansial pada rancangan pekerjaan. Contoh kemajuan teknologi antara lain (disebut intelijen artifisial) yang pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (efektifitas dan efisiensi).

Selain faktor di atas, globalisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perusahaan. Manajer dari perusahaan besar maupun kecil yang ada di dalam negeri semakin ditantang dengan meningkatnya jumlah pesaing sebagai dampak dari adanya pasar global yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal.

2. Lingkungan Tugas (Lingkungan Eksternal Mikro/Khusus)

Lingkungan eksternal mikro adalah unsur-unsur yang berpengaruh langsung terhadap organisasi, yang terdiri dari pasar tenaga kerja, pelanggan, pesaing dan pengguna lain. Lingkungan tugas memiliki kecenderungan yang berpengaruh secara langsung terhadap perusahaan. Lingkungan tugas memiliki faktor sebagai berikut, yaitu:

a. Pasar Tenaga kerja

Tenaga kerja merupakan mitra strategis perusahaan karena dengan memiliki tenaga kerja yang terampil perusahaan dapat melaksanakan aktifitas perusahaan dengan efisien dan mempunyai keunggulan dibandingkan dengan perusahaan lain. Oleh karena itu perusahaan harus mampu merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil.

Pasar tenaga kerja merupakan faktor amat penting dalam menentukan strategi manajemen sumber daya manusia. Pasar kerja merupakan konfigurasi individu pekerja atau ketersediaan pekerjaan dalam

sebuah wilayah demografis (negara, daerah, lokal). Dalam menganalisis sifat pasar kerja, seperti tingkat pengangguran, tingkat pendidikan, tingkat kedudukan pekerjaan, usia dan jenis kelamin, faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap perumusan manajemen sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan sampai kompensasi.

b. Pelanggan

Situasi pasar dan pelanggan sangat mempengaruhi dalam menyusun strategi, kebijakan dan taktik pemasaran. Untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran, perusahaan harus menganalisis profil langganan pada masa sekarang dan masa yang akan datang serta kondisi pasar. Perubahan akan dapat menjaga kelangsungan hidupnya dan berkembang bila ia dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Karakteristik pasar dan industri banyak menentukan strategi organisasi. Faktor lingkungan ini sangat dekat hubungannya dengan unsur kompetensi karena tekanan persaingan di dalam pasar spesifik. Contohnya pasar menghadirkan sekumpulan tantangan bagi organisasi dan organisasi harus mengetahui jawaban dari pertanyaan-pertanyaan. Khususnya yang terkait dengan pasar, misalnya:

- Siapakah pelanggan yang pasti?
- Apakah organisasi memiliki beberapa kelompok pelanggan yang berbeda?
- Bagaimana organisasi akan mendefinisikan pasar?
- Karakteristik industri dan pasar apa yang harus diketahui?
- Bagaimana pasar dan pelanggan mengalami sukses?
- Apa yang harus dilakukan dipasar agar sukses?
- Apakah pola upah dan pekerjaan terdapat di pasar?

c. Pesaing

Pemahaman terhadap lingkungan persaingan yang dihadapi akan membantu organisasi mengetahui posisi persaingan sehingga organisasi mampu mengoptimalkan operasionalnya sehingga organisasi dapat memahami arena, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing.

Strategi dan pelaksanaan para pesaing berpengaruh langsung pada perumusan strategi. Jika pesaing membayar gaji atau upah lebih tinggi untuk pekerjaan yang sama, maka organisasi harus menentukan sikap agar dapat mempertahankan para pekerja yang produktif. Secara esensial, Michael Portes membuat model strategi berkompetisi untuk menentukan arena persaingan yang perlu dihadapi organisasi, yaitu:

- Organisasi baru yang potensial masuk pasar.
- Pelanggan organisasi.
- Kegiatan para pemasok.

- Ketersediaan produk pengganti dari organisasi yang bersangkutan.

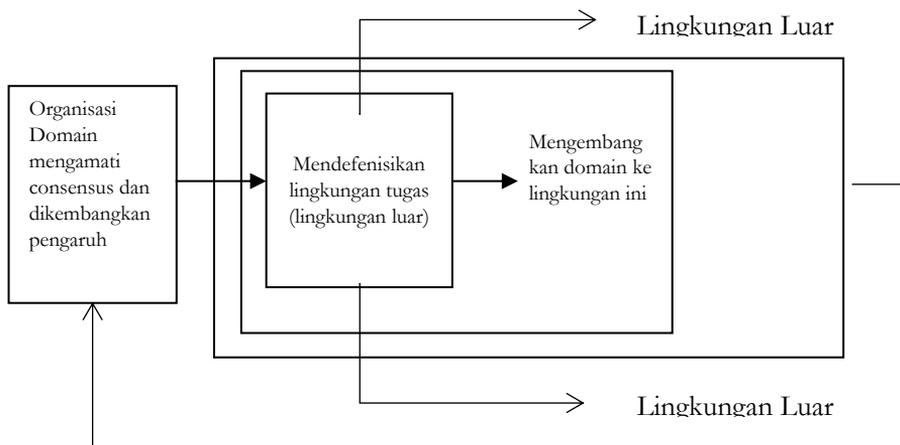
d. Pengguna Lain

Para pengguna, seperti nasabah, organisasi lokal, serikat pekerja, organisasi pemerintah dan organisasi perdagangan dapat sebagai faktor pendorong bagaimana perusahaan seharusnya beroperasi. Sebagai contoh, kelompok kepentingan khusus mungkin memprotes organisasi pekerja yang menggunakan pekerja atau menyewa pekerja. Para anggota masyarakat dapat diharapkan dapat terlibat dalam organisasi lokal yang bersifat sosial untuk penduduk.

Sementara itu pemerintah dapat menjalan peraturan untuk meyakinkan organisasi tersebut akan memenuhi harapan pemerintah yang terkait dengan kontribusi perusahaan kepada masyarakat luas. Kelompok pengguna selalu sejalan dengan tekanan masyarakat dan dapat mengikuti tekanan pada perusahaan untuk memperoleh sesuatu yang diharapkan mereka.

D. Peranan SDM Dalam Mengamati Lingkungan

Organisasi Memberlakukan dan membatasi lingkungan



Gambar 20. Peranan SDM Dalam Mengamati Lingkungan

Unit SDM adalah posisi dari tiap unit organisasi yang bertugas untuk mengamati lingkungan dan masalah pasar tenaga kerja. Pada diagram, unit SDM dapat membantu organisasi untuk mendapatkan informasi dan menyampaikannya kepada pengambil keputusan. Dalam kenyataannya, unit SDM memainkan peranan pokok dalam membuat keputusan. SDM juga memiliki tanggung jawab untuk memperoleh informasi keorganisasian internal untuk dipertimbangkan oleh pengambil keputusan strategik.



BAB 7

LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN GLOBAL BAGI SUMBER VISI, MISI PERUSAHAAN DAN ORGANISASI

A. Visi

Menurut Ismail Solihin (2012:21) pernyataan visi menunjukkan arah strategis perusahaan untuk mencapai berbagai hasil di masa mendatang sehingga akan menuntun pengarahannya sumber daya perusahaan bagi pencapaian berbagai tujuan tersebut. Visi yang dibuat oleh perusahaan memiliki kaitan yang sangat erat dengan Misi perusahaan, dalam arti strategis yang dinyatakan di dalam Visi masih berada di dalam lingkup usaha yang dijalankan oleh perusahaan. Visi perusahaan lebih menggambarkan "What do you want to become" sedangkan Misi perusahaan lebih menunjukkan "What is our business."

Ruben Mark, mantan CEO Colgate menyakini sebuah misi yang jelas harus semakin masuk akal secara Internasional. Pemikiran Mark tentang Visi adalah sebagai berikut: Jika ingin mengajak semua orang dibawah bendera perusahaan, adalah hal yang penting untuk memperkenalkan satu visi secara global alih-alih berusaha menyatukan beragam pesan dalam berbeda. Triknya adalah dengan membuat visi sederhana sekaligus menggigit: "kami membuat komputer tercepat di dunia" atau "layanan telpon untuk semua orang." Anda tidak perlu membuat orang mengakong senapan mesin hanya untuk tujuan-tujuan finansial. Hal yang dibutuhkan hanyalah membuat orang merasa lebih baik, merasa menjadi bagian dari sesuatu.

Visi juga mempunyai beberapa manfaat, diantaranya:

1. Memudahkan komitmen semangat kerja karyawan.

karyawan tidak akan bekerja dengan penuh antusias jika dia tidak tahu untuk apa dia bekerja. Namun, jika dia tahu apa kontribusi perusahaan pada masyarakat dia akan termotivasi bahwa dia bekerja bukan hanya untuk perusahaan, tetapi juga untuk masyarakat.

2. Menumbuhkan rasa kebermaknaan.

salah satu tempat karyawan mencari makna kehidupan adalah lingkungan pekerjaannya.

3. Menumbuhkan standar yang prima.

Jika seorang karyawan memahami dia bekerja untuk suatu tujuan yang sangat mulia, dia akan bekerja penuh semangat dan meletakkan standar prima untuk setiap pekerjaannya.

Setiap perusahaan senantiasa mempunyai cita-cita ideal yang hendak dicapai. Cita-cita. Tersebut akan diperjuangkan agar jati dirinya jelas, yakin citra nilai dan kepercayaan perusahaan. Visi perusahaan adalah citra nilai dan kepercayaan ideal. Dengan kata lain, Visi merupakan wawasan luas ke masa depan dari manajemen dan merupakan kondisi ideal yang hendak dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Visi memberi arah dan ide actual kepada manajemen dalam proses pembuatan keputusan, agar setiap tindakan yang akan dilakukan senantiasa berlandaskan visi perusahaan dan memungkinkan untuk mewujudkannya.

Adapun karakteristik visi yaitu sebagai berikut.

- a. Diciptakan melalui permufakatan/konsesus.
- b. Memberikan pandangan atas segala sesuatu yang terbaik di masa yang akan datang.
- c. Mempengaruhi orang untuk menuju ke misi.
- d. Tanpa keterbatasan dimensi waktu.

B. Misi Perusahaan

Menurut David (2009:84), pernyataan *misi (mission statement)* adalah sebuah deklarasi tentang "alasan keberadaan" suatu organisasi. pertanyaan misi harus menjawab pertanyaan paling penting, "apakah bisnis kita?". pertanyaan misi yang jelas sangat penting untuk menetapkan tujuan dan merumuskan strategi. Terkadang juga diistilahkan sebagai pertanyaan keyakinan (*creed statement*), sebuah pertanyaan filosofi, pernyataan kepercayaan, pernyataan prinsip-prinsip bisnis, atau pernyataan yang "menentukan bisnis kita", pernyataan misi menjelaskan ingin menjadi apa suatu organisasi dan siapa saja yang coba dilayaninya. Semua organisasi memiliki alasan kenapa mereka ada, meskipun bila para penyusun strategi tidak secara sadar mentransformasikan alasan ini kedalam bentuk tulisan. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa misi adalah

pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan dalam uasahnya, mewujudkan visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Adapun manfaat misi antara lain:

1. Memastikan tujuan dasar organisasi.
2. Memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan SD di organisasi.
3. Menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum.
4. Menjadikan titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi.
5. Memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penungasan hingga elemen tujuan dalam bentuk sedemikian rupa hingga parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

Menurut Davit, Fred R, (2009:102) terdapt Sembilan karakteristi yang harus terangkum dalam suatu misi perusahaan, dank arena misi perusahaan merupakan bagian dari proses strategic management yang akan dipublikasikan kepada masyarakat, maka misi perusahaan sebaiknya mencakup Sembilan komponen pokok tersebut, yang terdiri dari:

1. Customer

Secara eplisit misi harus menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan bagi produk perusahaan.

2. Product or Services

Dalam hal ini secara spesifik perusahaan harus menyebutkan produk atau jasa apa saja yang dihasilkan oleh perusahaan.

3. Markets

Pernyataan ini menjelaskan di pasar mana produk perusahaan akan bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.

4. Technology

Pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan teknologi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

5. Concern for survival, growth, and profitability

Dalam hal ini pernyataan misi menunjukkan secara komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba (proditabilitas).

6. Philosophy

Misi akan menjelaskan kepercayaan (beliefs), nilai (values), aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan.

7. Self Concept

Misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi unggulan (distinctive comperences) dari perusahaan dibandingkan pesaingnya.

8. Concern for public image

Misi akan menunjukkan apakah perusahaan memiliki respons terhadap masalah-masalah social, kemasyarakatan maupun terhadap masalah lingkungan.

9. Concern for employees

Dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan apakah karyawan merupakan asset yang berharga perusahaan.

C. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan merupakan pernyataan tentang keinginan yang akan dijadikan pedoman bagi manajemen perusahaan untuk meraih hasil tertentu atas kegiatan yang dilakukan dengan dimensi waktu tertentu. Dengan demikian tujuan memiliki karakteristik yang berbeda dengan visi maupun misi di antaranya:

1. *Sesuai*: tujuan selaras dengan visi dan misionis.
2. *Berdemensi waktu*: tujuan harus konkrit dan bisa diantisipasi kapan terjadinya.
3. *Layak*: tujuan hendaknya merupakan suatu tekad yang bisa diwujudkan
4. *Fleksibel*: tujuan senantiasa bisa di sesuaikan atau peka terhadap perubahan situasi dan kondisi
5. *Mudah dipahami*

Adapun empat alasan tujuan pentingnya tujuan bagi perusahaan dan bagi manajemen strategi, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya. Sebagai besar organisasi perlu membenarkan keabsahan eksistensinya, untuk mengabsahkan diri dalam pandangan pemerintah, kosumen, dan masyarakat luas. Dengan menetapkan tujuan, perusahaan akan menarik orang mengelali tujuan ini sehingga mau bekerja untuk mereka.
2. Tujuan membantu mengkoordinasi keputusan dan pengambil keputusan. Tujuan yang menyatakan mengarahkan perhatian karyawan kepada norma perilaku yang dikehendaki. Tujuan dapat mengurangi pertentangan dalam pengambilan keputusan kalau semua karyawan mengetahui tujuannya. Tujuan menjadi kehendak dalam keputusan.
3. Tujuan menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi. Tujuan merupakan norma terakhir untuk organisasi menilai dirinya. Tanpa tujuan, oerorganisasi tidak mempunyai dasar yang jelas untuk menilai keberhasilannya.
4. Tujuan merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan visi dan misi.
5. Menurut Gray dan Ricketts tujuan adalah lebih spesifik dibandingkan sasaran jika sasaran menentukan arah jangka panjang maka tujuan menentukan target-target khusus untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu periode yang akan datang.

Secara tradisional dan historis suatu perusahaan dipandang sebagai lembaga ekonomi sehingga tujuan perusahaan sifatnya sederhana yaitu dinyatakan dalam ukuran efisiensi dan laba perusahaan memiliki tujuan tunggal yaitu mencari laba atau memaksimalkan laba. Pada saat sekarang perumusan tujuan perusahaan harus mempertimbangkan 3 faktor:

1. Realitas lingkungan dan saling berhubungan kekuasaan eksternal.
2. Realitas sumbu-sumber dan saling berhubungan kekuatan internal perusahaan
3. System nilai para eksekutif puncak.

D. Contoh Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industry, perdagangan dan konsultasi teknis sector pertanian/ perkembangan, PT. Bio Industri Nusantara memiliki misi, visi dan tujuan perusahaan yakni:

Visi

Menjadi perusahaan yang tanggu di bidang penyediaan sarana dan jasa produksi untuk meningkatkan produktifitas pertanian dan perkebunan yang berazaskan sustainabilitas.

Misi

1. Memproduksi pupuk non kimia, bioaktivator dan biopestisida yang ramah lingkungan.
2. Menyediakan sarana penunjang usaha pertanian dan perkebunan.
3. Menyediakan jasa konsultasi untuk meningkatkan efisiensi usaha pertanian dan perkebunan berbasis kelastarian lingkungan.
4. Melakukan kerja sama dengan mitra usaha yang saling menguntungkan.

Tujuan

Memupuk keuntungan melalui tata kelola bisnis yang baik dengan mengutamakan kepuasan pelanggan mitra usaha dan stakeholders lainnya.

E. Menyusun, Mengembangkan, dan Mengevaluasi Visi, Misi dan Tujuan

Dalam penetapan visi, perusahaan harus memenuhi persyaratan dan kriteria. Adapun persyaratan dan kriteria visi perusahaan secara umum antara lain:

1. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan.
2. Dapat dikomunikasikan dan dapat dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan.
3. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman.
4. Memiliki nilai yang diinginkan oleh anggota organisasi perusahaan.
5. Terfokus pada permasalahan instansi perusahaan agar dapat beroperasi.

Setelah menyusun visi yang baik bagi perusahaan, dapat ditentukan bagaimana visi bisnis perusahaan. Hal pertama yang dapat dilakukan dalam rangka menyusun visi perusahaan adalah dengan mengidentifikasi aktivitas perusahaan berdasarkan impian yang ingin dicapai. Setelah itu, dapat ditetapkan pandangan masa depan perusahaan, ingin mencapai titik kesuksesan setinggi apakah perusahaan tersebut. Menyediakan gambaran besar yang menggambarkan siapa saja yang ada di dalam perusahaan tersebut, apa yang akan dilakukan setiap peronil perusahaan dan kemanakah arah pergerakan perusahaan.

Sebelum membahas lebih jauh tentang bagaimana penyusun, mengembangkan serta mengevaluasi misi bisnis suatu perusahaan, perlu terlebih dahulu untuk mengetahui apa saja komponen misi. Ada Sembilan komponen yang mutlak ada dalam sebuah misi apabila misi tersebut hendak menjadi misi yang efektif. Komponen-komponen misi tersebut antara lain:

1. Konsumen atau Pelanggan, "Siapa pelanggan perusahaan?"
2. Produk atau Jasa, "Apa produk atau jasa utama perusahaan?"
3. Pasar, "Secera geografis, dimana perusahaan akan berkompetisi?"
4. Teknologi, "apakah perusahaan menerapkan teknologi terbaru?"
5. Pehatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas, "Apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?"
6. Filosofi, "Apa dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?"
7. Konsep diri, "Apa kemampuan khusus atau keuangan kompetitif perusahaan?"
8. Perhatian akan citra publik, "Apakah perusahaan responsive terhadap pemikiran sosial, masyarakat dan lingkungan?"
9. Perhatian pada karyawan, "Apakah karyawan aset yang berharga untuk perusahaan?"

Setelah mengetahui komponen misi yang baik bagi suatu perusahaan, dapat ditemukan strategi penyusunan misi dari sebuah perusahaan. Hal pertama yang dapat dilakukan dalam rangka menyusun misi perusahaan adalah dengan menetapkan perusahaan menjadi bagian-bagian yang kecil. Setelah itu, barulah dapat ditentukan bagaimana bagian-bagian dari perusahaan tersebut akan bergerak mencapai visi perusahaan.

Melaksanakan pengembangan visi dan misi perusahaan tentunya membutuhkan sebuah pendekatan. Satu pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan visi dan misi antara lain melalui langkah-langkah:

1. Pertama-tama memilih beberapa artikel atau dokumen mengenai pernyataan ini meminta semua manajer untuk membaca sebagai informasi latar.

2. Meminta para manajer untuk membuat sendiri pernyataan visi dan misi bagi organisasi.
3. Meminta seorang fasilitator atau dewan manajer puncak, menyatukan pernyataan-pernyataan ini ke dalam sebuah dokumen dan membagikan draf pernyataan kepada semua manajer.
4. Permintaan akan perubahan, penambahan, dan penghapusan diperlukan setelahnya, saat diadakan sebuah pertemuan untuk merevisi dokumen tersebut.
5. Begitu semua manajer telah memberikan masukan mereka serta mendukung dokumen final, organisasi dapat dengan mudah memperoleh dukungan manajer untuk aktivitas perusahaan, penerapan, dan pengevaluasian strategi.
6. Ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk mendukung upaya ini, salah satu cara yang paling sering dan lazim digunakan adalah dengan membentuk forum-forum diskusi.

F. Pendekatan Pengambilan Keputusan

Menurut Lawrence R. Jauch & W.F Glueck (1996) ada berbagai teori tentang bagaimana pengambilan keputusan, mengambil suatu keputusan, namun sebagian besar penulis memusatkan perhatiannya pada tiga cara pendekatan, yaitu rasional analisis, intuitif emosional, dan perilaku politis (*behavioral political*).

1. Pengambilan Keputusan yang rasional-analisis

Dalam model ini, pengambilan keputusan merupakan seseorang aktor yang tunduk-tunduknya bukan saja cerdas tetapi juga rasional. Aktor memilih keputusan dengan penuh kesadaran tentang semua alternative yang mungkin ada untuk mendapatkan keuntungan maksimal. Oleh karena itu, pengambil keputusan mempertimbangkan semua alternative dan segala akibat dari pilihan yang dapat diambilnya, menyusun segala akibatnya dengan memperhatikan skala pilihan (*scale of performsnce*) yang pasti, dan memiliki alternative yang memberikan hasil maksimum.

2. Pengambilan Keputusan yang Intuitif-emosional

Lawan dari pengambilan keputusan yang rasional adalah pengambilan keputusan yang intuitif. Pengambil keputusan ini menyukai kebiasaan dan pengalaman, perasaan yang mendalam, pemikiran yang reflektif dan naluri dengan menggunakan proses alam bawah sadar. Proses ini dapat disorong oleh naluri, orientasi kreatif, dan konfrontasi kreatif. Pengambilan keputusan intuitif mempertimbangkan sejumlah alternative dan peluang secara serempak meloncat dari satu langkah dalam analisis atau mencari yang lain dan kembali lagi.

Beberapa orang yang menekankan intuisi atau pendapat sebagai cara pendekatan yang disukai, menunjukkan bahwa dalam banyak persoalan,

pertimbangan mungkin mengarah ke keputusan yang lebih baik dari pada teknik mengoptimalkan. Misalnya, analisis kepekaan alat seperti pesanan dalam jumlah yang paling ekonomis (EOQ = *economic order quantity*). Model ini menggunakan bahwa ada pesanan jumlah optimal berkenaan dengan untuk rugi (*trade-off*) dari biaya pemesanan dan penyimpanan. Tetapi mungkin akan menjadi jauh dari “optimal” ini akan banyak hal tanpa dampak sangat nyata pada perbedaan pembiayaan keseluruhan. Oleh karena itu, di sini pertimbangan factor lainnya dalam suasana keputusan dapat mengarah ke kesimpulan menyeluruh yang lebih baik berkenaan dengan jumlah pesanan, dari pada tetap berpegang pada keputusan dapat mengarah ke kesimpulan menyuruh yang lebih baik berkenaan intuitif tentang apa yang dikemukakan data. Dalam banyak kasus, pertimbangan seperti ini mungkin lebih disukai dari pada mengandalkan analisis.

3. Pengambilan Keputusan Secara Politis-perilaku

Pandangan ketiga mengemukakan bahwa pengambil keputusan yang sesungguhnya harus mempertimbangkan sejumlah tekanan dari orang lain yang terpengaruh oleh keputusan mereka. Serikat buruh menukarkan tenaganya untuk upayah yang paling pantas dan jaminan kerja. Konsumen menukarkan uang mereka dengan produk dan jasa. Pemilik menukar modalnya untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan dari investasinya. Pemasok (*supplir*) menukarkan perlindungan dan jaminan ekonomi dengan pajak. Bahkan pesaing pun menukarkan informasi satu sama lainnya melalui asosiasi perdagangan atau hubungan lainnya, dan sebaiknya. Sedangkan jika ditinjau dari kondisi keputusan yang harus diambil, terdapat empat pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang pasti (*certainty*).
- b. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang mengandung risiko.
- c. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang tidak pasti.
- d. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang timbulkan karena pertentangan dengan keadaan lain.

4. Gaya Pengambilan Keputusan

Salah satu pandangan mengenai gaya-gaya pengambilan keputusan menurut Robbins dan D. A. De Cenzo dalam bukunya “*Supervision Today*”, didasarkan pada pendekatan dua dimensi dalam pengambilan keputusan yaitu:

- a. Cara berpikir seseorang, yaitu didasarkan pada anggapan bahwa sebagian di antara kita cenderung lebih bersifat rasional dan logis dalam cara berfikir atau memproses informasi. Tipe rasional ini memandang informasi secara teratur dan memastikan bahwa informasi itu logis dan konsisten sebelum mengambil keputusan.
- b. Dimensi yang menggambarkan toleransi seseorang akan ambiguitas. Tipe ini lebih cenderung ke arah intuitif yang memandang bahwa memproses

informasi tidak harus menurut urutan tertentu melainkan memandangnya sebagai keseluruhan atau banyak pikiran sekaligus.

Dan 4 gaya pengambilan keputusan:

- a. *Gaya direktif*, yaitu suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang rendah untuk ambiguitas/ketidak jelasan dan cara berfikir rasional.
- b. *Gaya analisi*, yaitu suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan cara berfikir yang rasional.
- c. *Gaya konseptual*, yaitu suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan cara berfikir yang intuitif.
- d. *Gaya perilaku*, yaitu suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan cara berfikir yang intuitif.



BAB 8

STRATEGI GLOBAL PERUSAHAAN

A. Strategi Global

Strategi global mengasumsikan produk-produk yang lebih distandarisasi dan kontrol oleh kantor pusat. Akibatnya, strategi kompetitif disentralisasi dan dikontrol oleh kantor pusat. Unit-unit bisnis strategis yang beroperasi di setiap negara diasumsikan saling tergantung (interdependent), dan kantor pusat berusaha untuk menyatukan bisnis-bisnis yang tersebar di negara-negara tersebut. Oleh Karena itu, strategi ini menawarkan produk-produk standar ke berbagai pasar di negara-negara yang berbeda dan strategi kompetitif ini ditentukan oleh pusat. Jadi strategi global menekankan pada skala ekonomi dan menawarkan lebih banyak peluang untuk mendayagunakan inovasi yang dikembangkan pada tingkat perusahaan atau dalam sebuah negara atau di pasar-pasar lainnya. Strategi global memiliki resiko yang rendah, tetapi dapat melewatkan peluang-peluang yang tumbuh di pasar-pasar lokal, baik karena pasar-pasar itu tidak menunjukkan adanya peluang atau karena peluang-peluang itu mengharuskan produk-produk tersebut disesuaikan pada pasar lokal. Akibatnya srategi ini tidak responsive terhadap pasar-pasar lokal dan sulit dikelola karena kebutuhan untuk mengkoordinasi strategi-strategi tersebut dan mengoperasikan keputusan lintas negara. Akibatnya, pencapaian kegiatan operasi yang efisien perlu berbagi sumber daya dan penekanan diberikan pada koordinasi dan kerjasama antar unit di lintas negara tersebut. Strategi ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang.

B. Pentingnya Strategi

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa dengan pertumbuhan dan perkembangan berbagai jenis perusahaan yang dilengkapi dengan pesatnya kemajuan teknologi informasi, maka strategi merupakan kebutuhan yang vital dan sangat penting dalam menjalankan roda perusahaan menghadapi berbagai macam tantangan baik internal maupun eksternal, khususnya para pesaing pada core bisnis yang sama. Sejalan dengan pentingnya strategi, maka Jain (1990) mengatakan bahwa setiap organisasi membutuhkan strategi apabila menghadapi situasi berikut:

1. Sumber daya yang dimiliki terbatas.
2. Ada ketidakpastian (*uncertainty*) mengenai kekuatan daya saing organisasi.
3. Komitmen (*commitment*) terhadap sumberdaya tidak dapat diubah lagi.
4. Keputusan-keputusan (*decisions*) harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu.
5. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Sementara Porter (1980) mengatakan bahwa "*the reason why firms succeed or fail is perhaps the central question in strategy*". Artinya, strategi akan menentukan berhasil atau gagalnya suatu perusahaan. Oleh karena itu, mengingat perannya yang sangat menentukan, maka penentuan strategi menjadi sesuatu hal yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan. Namun demikian strategi perlu dibedakan dengan taktik. Dari pengertian yang paling sederhana dapat dibedakan bahwa strategi (*strategy*) adalah saat dimana memutuskan apa yang harus dikerjakan, sedangkan taktik (*tactics*) adalah saat dimana memutuskan bagaimana mengerjakan sesuatu. Ada beberapa pendapat pakar untuk membedakan strategi dengan taktik. Brucker berpendapat bahwa strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*) dan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the things right*). Selain itu, Karl Van Clausewitz berpendapat bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang, sedangkan taktik merupakan seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran.

Berdasar beberapa pengertian di atas, maka taktik merupakan rentetan dari pelaksana kerja atau penjabaran operasional dari strategi untuk mencapai tujuan, sedangkan strategi adalah penjabaran arah yang akan ditempuh perusahaan di masa yang akan datang.

C. Pengertian Strategi Global

Secara umum, ada tiga pandangan tentang 'strategi global'. Pertama, strategi global adalah salah satu bentuk perusahaan *multinasional* (*multinational enterprise/MNE*) strategi yang menjadi (*treats*) negara di seluruh dunia sebagai sebuah pasar global (*global marketplace*) (Levitt dan Yip dalam Peng dan Miles, 2009). Strategi MNE lainnya biasanya dikenal sebagai internasional (atau *eksport-driven*), multidomestik dan transnasional (Bartlett

dan Ghoshal dalam dalam Peng dan Miles, 2009). Namun, strategi ini tampaknya merupakan bentuk ideal yang tidak ada di antara MNE (Rugman dan Verbeke 2004).

Pandangan kedua menjadikan (treats) strategi global sebagai manajemen strategi internasional (Bruton et al 2004;. Inkpen dan Ramaswamy 2006; Lu 2003). Jadi manajemen internasional strategis lebih luas daripada 'strategi global' seperti yang didefinisikan oleh pandangan pertama. Pandangan ketiga mendefinisikan strategi global secara luas: strategi perusahaan di seluruh dunia, yang merupakan teori perusahaan tentang cara sukses untuk bersaing (Peng dan Delios 2006). Definisi ini secara eksplisit mencakup strategi perusahaan internasional (cross-border) dan non-internasional (domestic).

Definisi ketiga menjadikan (treats) strategi global sebagai strategi perusahaan di seluruh dunia (Peng dan Delios 2006). Dengan kata lain, pengertian strategi global tidak didefinisikan secara sempit atau tidak relevan (pandangan pertaman), atau menyamakan strategi global dengan manajemen strategis internasional (pandangan ke dua). Meskipun benar bahwa definisi pertama secara eksplisit fokus pada aspek-aspek internasional, definisi kedua terfokus tata kelola perusahaan dan CSR. Secara keseluruhan, global strategi sebagai lapangan di persimpangan antara manajemen strategis dan bisnis internasional.

D. Budaya Vs Institusional

Kebudayaan (cultural) telah lama menjadi bagian dari penelitian bisnis internasional (Shenkar dan Tihanyi et al dalam Peng dan Miles, 2009). Itu tidak membentuk bagian dari penelitian yang mendukung strategi global inti-budaya cenderung lebih mikro, sementara strategi biasanya dilihat lebih 'makro' (Singh 2007). Pandangan strategi global pada dasarnya dibentuk oleh lembaga-lembaga formal dan informal umumnya dikenal sebagai aturan main (*the rules of the game*). Ada beberapa pertanyaan yang sering diperdebatkan: Apa peran budaya dalam pandangan lembaga berbasis strategi global? Apakah budaya dan lembaga dapat dibangun lebih komprehensif? Bagaimana budaya dan institusi berbeda.

Peran budaya dalam lingkungan global didefinisikan secara luas, kebudayaan adalah, kumulatif nilai-nilai sosial kepercayaan, norma dan pola perilaku (Hofstede dalam Peng dan Miles, 2009). Internasional (cross section) transaksi bisnis yang melibatkan interaksi antara perbedaan sistem nilai sosial, sehingga budaya adalah bagian dari setiap transaksi bisnis. Wilkinson (1996) mengatakan budaya vs kelembagaan dalam tinjauannya tentang perkembangan ekonomi Asia Timur, sebagai pendekatan melalui culturist dan institutionalist.

Ada kalanya kedatangan perusahaan asing di dalam suatu negara dianggap sebagai musuh. Hal ini terkait dengan budaya yang dibawa oleh perusahaan asing tersebut. Sering kali budaya asing yang terbawa tersebut tidak cocok dengan budaya host-country. Untuk itulah perlu suatu penyesuaian antar budaya dari partnership. Untuk mengelola efektifitas partnership antar negara atau budaya, baik dari perbedaan nominal maupun perbedaan

sistematik, dalam partnership harus dipahami dan dikelola dengan baik. Hal ini menjadi penting karena pengaruh penolakan atau ketidakpahaman pada dua jenis perbedaan budaya tersebut dapat menyebabkan bertambahnya biaya.

Membangun partnership antar budaya, bukanlah dominasi satu budaya atas budaya lainnya. Sebagai gantinya, bagian dari keduanya budaya harus bekerja sama untuk menciptakan budaya ketiga yang melebihi budaya asli dan bekerja untuk kedua budaya. Oleh karena partnerships antara transculturals, budaya ketiga dapat diciptakan sebagai fungsi yang menyangkut interaksi mendalam antara mitra yang menciptakan budaya ketiga, untuk menciptakan partnership dengan pebisnis asing.

Pada prinsipnya di semua organisasi, termasuk organisasi dalam bentuk perusahaan, senantiasa memiliki budaya tertentu. Sistem Budaya inilah yang sering disebut budaya organisasi. Dengan adanya budaya organisasi, kondisi kerja dan sistem yang ada jadi terbentuk secara spesifik, sesuai dengan filosofi perusahaan atau filosofi organisasi. Realisasi budaya organisasi dalam sebuah unit usaha atau perusahaan? Tidak sulit untuk menemukannya. Jika kita sedang berbelanja di sebuah Toko Swalayan yang menganut waralaba misalnya, kita akan menjumpai sejumlah karyawan atau karyawan yang memiliki sikap budaya yang nyaris sama. Pelayanan di Alfamaret atau Indomaret misalnya, di manapun lokasinya, kita hampir selalu menemui tipikal pelayanan yang relatif sama. Kondisi ini terjadi karena memang toko swalayan yang dibangun dengan sistem waralaba tersebut, menerapkan sebuah sistem "budaya organisasi" yang sama pada setiap cabang. Mereka memiliki standar pelayanan yang sama terhadap konsumen. Sehingga di manapun karyawan tersebut ditempatkan, mereka akan mampu melayani konsumen dengan standar layanan yang sama pula. Karena budaya organisasi ini kadang diterapkan tanpa "roh" atau tanpa "penjiwaan" kita kadang-kadang menyaksikan sikap karyawan yang seakan seperti mesin atau robot yang tanpa jiwa. Sebagai solusi, ada sejumlah langkah yang bisa kita upayakan untuk memperbaiki sistem budaya organisasi. Dengan langkah ini diharapkan budaya organisasi yang tergelar akan lebih "berjiwa" dan bisa dihayati segenap karyawan.

1. Kinerja sebuah perusahaan atau unit usaha. Karena itu pihak pemilik lembaga usaha, hendaknya memperhatikan betul akan budaya organisasi yang berkembang di lingkungan karyawan.
2. Pihak manajer atau pimpinan lembaga usaha, memiliki peran yang penting dalam upaya pengembangan budaya organisasi di lembaga tersebut. Maka seorang pimpinan yang memegang kendali lembaga usaha, perlu memiliki visi yang jelas agar mampu mewarnai kondisi budaya organisasi yang ada.
3. Budaya organisasi akan mampu dijalankan dengan baik oleh segenap karyawan di sebuah perusahaan atau unit usaha, jika budaya tersebut dihayati segenap karyawan. Penghayatan atau penjiwaan para karyawan terhadap budaya organisasi dalam kondisi sehari-hari ini amat penting, agar penerapan budaya organisasi tidak hanya sebatas formalitas atau

sekedar dihafal dibibir semata-mata, melainkan dijalankan dengan penuh penghayatan segenap karyawan.

Jika aktualisasi budaya organisasi ini tidak dibarengi dengan penjiwaan atau penghatan dari segenap karyawan, maka tingkah laku para karyawan hanya sekedar menirukan doktrin dari pimpinan manajemen, sehingga mirip sebuah robot yang tanpa penjiwaan. Budaya organisasi perusahaan memang harus diciptakan dan di-standarisasi agar setiap personil pegawai bisa menerapkannya dengan sebaik-baiknya. Agar setiap pegawai cocok dengan budaya organisasi perusahaan, maka penentunya adalah pada saat rekrutmen pegawai, harus hanya menerima yang “match” sifat pribadinya dengan budaya organisasi perusahaan kita. Jika calon pegawai itu sifatnya tidak “match” dengan budaya perusahaan, maka harus ditolak masuk jadi pegawai. Jika awalnya “match” tapi dalam perjalanan karirnya ternyata dia berubah tidak “match” lagi dengan budaya perusahaan, maka biasanya dia tidak betah yang berakibat tidak berprestasi dalam kerjanya bahkan seringkali bisa merugikan perusahaan, maka yang begini ini memang pasti akan terpeleceh keluar dari perusahaan. Bisa dipecat atau mengundurkan diri.

Diversifikasi Geografis Global dan Regional
Ruang lingkup geografis perusahaan adalah dimensi penting dalam strategi global (Peng dan Delios 2006). Menentukan globalness perusahaan bukanlah sebuah ambisi baru. Perlmutter dalam Peng dan Delios (2009) melihat multinationality dari sebuah perusahaan multinasional. Pada saat itu, menjadi multinasional dilihat sebagai prestisius seperti yang dianggap sebagai 'global' perusahaan saat ini. Perlmutter menemukan bahwa 'kesulitan dalam mendefinisikan derajat multinationality berasal dari berbagai parameter bersama yang perusahaan melakukan bisnis di luar negeri. Berfokus pada lokasi anak perusahaan, lokasi penjualan dalam menangani masalah multinationality, Perlmutter membangun tiga konsep bisnis internasional atau lebih dikenal dengan etnosentris, polisentris dan geosentris sebagai internal atribut dari perusahaan yang di klasifikasi sebagai sebuah perusahaan multinasional. Hamel dan Prahalad (1985) mencatat bahwa perspektif pada persaingan global dan globalisasi pasar adalah tidak lengkap dan menyesatkan. Hamel dan Prahalad menemukan bahwa eksekutif maupun analis sepenuhnya mengerti apa yang terkandung persaingan global, dan mengembangkan sebuah kerangka kompetisi global.

E. Konvergensi dan Divergensi dalam Tata Kelola Perusahaan

Literatur tata kelola perusahaan yang baik adalah konvergen atau divergen global. Beberapa peneliti mengatakan bahwa konvergensi berpendapat bahwa globalisasi mendapat sebuah proses kelangsungan “survival-of-the-fittest” dengan mana perusahaan akan dipaksa untuk mengadopsi globally best practices (Witt 2004). Menciptakan keselarasan dan

memberikan nilai-nilai terbaik (Creating harmony and providing best values). Dalam kasus ini seperti apa yang dilakukan Garuda Indonesia Airways. Keunggulan Garuda Indonesia di dunia penerbangan berjalan seiring dengan keinginannya untuk memberikan kemajuan nyata bagi negeri ini. Sesuai dengan posisi kami sebagai warga Negara korporasi, kami terdorong untuk senantiasa aktif melakukan peningkatan di bidang lingkungan, etika dan tanggung jawab sosial. Peningkatan tersebut tidak hanya diangkat melalui kegiatan-kegiatan sosial kemanusiaan dalam waktu-waktu tertentu. Lebih dari itu, kami mengarahkan Garuda Indonesia menjadi perusahaan yang peduli dan selalu berupaya memberikan manfaat dan nilai tambah terhadap kepada para pelanggan, masyarakat luas, bangsa Indonesia dan lingkungan hidup. Dalam menjalankan bisnis komersialnya dan menjalin hubungan dengan pelanggan, Garuda Indonesia tidak semata-mata mengejar dan berupaya memperbesar keuntungan finansial. Kami berupaya dengan sepenuh hati untuk mewujudkan kemudahan, kenyamanan dan keamanan penerbangan, sehingga pengguna jasa Garuda Indonesia mendapatkan manfaat dan nilai tambah yang optimal.

Contoh lain mengenai divergensi atau pemecahan varian baru dari varian yang telah ada sebelumnya lebih sering terjadi di dunia kita ini daripada arah sebaliknya yaitu konvergensi atau penyatuan dua atau beberapa varian menjadi satu varian baru. Salah satu yang menarik adalah fenomena munculnya snack baru dari Garuda Food yaitu Pilus Garuda. Snack jenis sebelumnya tidak ada namanya sampai Garuda Food mengeluarkan Pilus Garuda. Tic Tac yang membututinya keluaran Dua Kelinci juga terimbas disebut pilus. pilus merek Tic Tac. Mirip dengan Honda merek Yamaha. Namun berberda dengan Honda yang merupakan asosiasi dari sepeda motor, pilus benar-benar asosiasi dari pilus. Tim kreatif Garuda Food memang hebat. Dalam 'persaingan bertetangga' seperti antara Garuda Food dan Dua Kelinci yang sama-sama dari Pati, Jawa Tengah, rasanya memang harus berkejaran dalam inovasi. Satu inovasi akan sangat mudah dijiplak pada ranah 'bisnis bukan teknologi tinggi' ini. Jadi kemampuan berlari kencang dalam inovasi untuk selalu menjadi yang pertama dan menghunjamkan brand ke benak konsumen serta ketahanan menahan nafas dalam kompetisi yang panjang dan ketat, agaknya susah dihindari.

F. Tanggungjawab Sosial Perusahaan Dalam Negeri dan Luar Negeri

Tanggung jawab sosial perusahaan telah menjadi sumber perdebatan terus menerus, perdebatan ini didasarkan pada dua sudut pandang, yaitu :

1. Para manajer harus membuat keputusan yang memaksimalkan kesejahteraan para pemegang saham perusahaan.
2. Karena perusahaan mengambil sumber daya dari masyarakat, mereka memiliki kewajiban untuk masyarakat yang anya memaksimalkan kekayaan pemegang saham.

Perspektif strategi global, berfokus pada subset yang semakin penting dari perdebatan yang lebih besar pada CSR (*Corporate Social Responsibility*): Bagaimana menyeimbangkan tuntutan perusahaan sering bertentangan antara CSR dalam dan luar negeri? Jika kita menganggap sumber daya perusahaan terbatas, sumber daya yang ditujukan untuk CSR luar negeri sering berarti lebih sedikit sumber daya yang ditujukan untuk CSR domestik (Barnett 2007). CSR adalah kewajiban perusahaan kepada masyarakat atas hal-hal yang tidak diatur dalam hukum atau peraturan. Perusahaan harus menerima kewajiban ini secara sukarela; dan kewajiban tersebut termasuk kepada karyawan, konsumen, pemasok, komunitas, dan pemangku kepentingan. Sederhananya, terdapat tiga hal utama yang merupakan esensi dari pemahaman CSR dari konteks diatas, yang penulis coba simpulkan:

1. CSR merupakan suatu tindakan yang harus diambil oleh perusahaan untuk mempertanggung-jawabkan dampak yang ditimbulkan akibat operasi perusahaan maupun kebijakan yang diambil terhadap lingkungan hidup, dan internal maupun external stakeholders.
2. Dalam konteks Jones, CSR harus beyond compliance to law, artinya: perusahaan harus dan wajib pertama-kali mematuhi hukum dan peraturan yang ada, setelah itu baru melakukan hal-hal baik kepada para stakeholders maupun lingkungan, diluar yang diwajibkan oleh hukum dan peraturan, barulah dapat dikategorikan sebagai kegiatan CSR. Jadi kalau perusahaan dengan bangga mengumumkan bahwa mereka telah membayar upah diatas UMR, tidak mempekerjakan anak-anak di bawah umur, atau menyediakan tempat kerja yang aman, jangan buru-buru mengklaim bahwa itu semua mewakili kegiatan CSR. Itu semua adalah kewajiban mendasar perusahaan sebagai badan usaha untuk patuh kepada peraturan pemerintah. Oleh sebab itu sering dikatakan bahwa CSR adalah suka-rela, karena dengan asumsi dasar bahwa perusahaan sudah mematuhi semua peraturan dan hukum yang berlaku.
3. CSR dalam konteks di atas juga mencakup dampak atas kebijakan/keputusan yang diambil, berarti CSR menuntut pengambil keputusan untuk turut bertanggung-jawab juga, dengan demikian CSR berkaitan erat dengan praktek corporate governance, atau jika pada organisasi, berarti organisational governance. Mengapa governance, karena dalam konsep governance, tanggung-jawab pengambil keputusan (board) adalah hal yang paling utama. Board harus dapat diminta pertanggung-jawabannya atas keputusan dan kebijakan yang diambil,

jadi hal ini berkaitan dengan akuntabilitas. Board juga harus mengungkapkan hal-hal yang penting diketahui para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, seperti: laporan kinerja, laporan proses pengambilan keputusan, audit, laporan kegiatan CSR (melalui *Sustainable Reporting*), dan lain-lain.

Saat ini sudah banyak perusahaan yang menerapkan program program tanggung jawab sosial. Mulai dari perusahaan yang terpaksa

menjalankan program tanggung jawab sosial-nya karena peraturan yang ada, sampai perusahaan yang benar-benar serius dalam menjalankan program tanggung jawab sosial dengan mendirikan yayasan khusus untuk program program tanggung jawab sosial mereka. Berdasarkan konsep Triple Bottom Line (John Elkington, 1997) atau tiga faktor utama operasi dalam kaitannya dengan lingkungan dan manusia (*People, Profit, and Planet*), program tanggung jawab sosial penting untuk diterapkan oleh perusahaan karena keuntungan perusahaan tergantung pada masyarakat dan lingkungan.

Perusahaan tidak bisa begitu saja mengabaikan peranan stakeholders (konsumen, pekerja, masyarakat, pemerintah, dan mitra bisnis) dan shareholders dengan hanya mengejar profit semata. Jika perusahaan mengabaikan keseimbangan *Triple Bottom Line* maka akan terjadi gangguan pada manusia dan lingkungan sekitar perusahaan yang dapat menimbulkan reaksi seperti demo masyarakat sekitar atau kerusakan lingkungan sekitar akibat aktifitas perusahaan yang mengabaikan keseimbangan tersebut. Jadi, ada atau tidaknya sebuah peraturan yang mewajibkan sebuah perusahaan yang menjalankan program tanggung jawab sosial atau tidak sebenarnya tidak akan terlalu membawa perubahan karena jika perusahaan tidak menjaga keseimbangan antara people, profit, dan planet maka cepat atau lambat pasti akan timbul reaksi dari pihak yang dirugikan kepada perusahaan tersebut.

Banyak cara bisa dilakukan perusahaan untuk menerapkan program tanggung jawab sosial dan tetap menjaga keseimbangan Triple Bottom Line. Beberapa contoh perusahaan yang telah menerapkan program program tanggung jawab sosial antara lain :

Melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, Pertamina terlibat dalam aktivitas pemberdayaan ekonomi dan sosial masyarakat, terutama di bidang pendidikan, kesehatan dan lingkungan. Pada aspek pendidikan, BUMN ini menyediakan beasiswa pelajar mulai dari tingkatan sekolah dasar hingga S2, maupun program pembangunan rumah baca, bantuan peralatan atau fasilitas belajar. Sementara di bidang kesehatan Pertamina menyelenggarakan program pembinaan posyandu, peningkatan gizi anak dan ibu, pembuatan buku panduan untuk ibu hamil dan menyusui dan berbagai pelatihan guna menunjang kesehatan masyarakat. Sedangkan yang terkait dengan persoalan lingkungan, Pertamina melakukan program kali bersih dan penghijauan seperti pada DAS Ciliwung dan konservasi hutan di Sangatta.

PT HM Sampoerna, salah satu perusahaan rokok besar di negeri ini juga menyediakan beasiswa bagi pelajar SD, SMP, SMA maupun mahasiswa. Selain kepada anak-anak pekerja PT HM Sampoerna, beasiswa tersebut juga diberikan kepada masyarakat umum. Selain itu, melalui program bimbingan anak Sampoerna, perusahaan ini terlibat sebagai sponsor kegiatan-kegiatan konservasi dan pendidikan lingkungan. PT Coca Cola Bottling Indonesia melalui Coca Cola Foundation melakukan serangkaian aktivitas yang terfokus pada bidang-bidang: pendidikan, lingkungan, bantuan infrastruktur masyarakat, kebudayaan, kepemudaan, kesehatan, pengembangan UKM, juga pemberian bantuan bagi korban bencana alam. Nokia Mobile Phone Indonesia telah memulai program pengembangan masyarakat yang terfokus

pada lingkungan dan pendidikan anak-anak perihal konservasi alam. Perusahaan ini berupaya meningkatkan kesadaran sekaligus melibatkan kaum muda dalam proyek perlindungan orangutan, salah satu fauna asli Indonesia yang dewasa ini terancam punah. PT Timah, dalam rangka melaksanakan tanggung jawab sosialnya menyebutkan bahwa ia telah menyelenggarakan program-program yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal.

Perusahaan ini menyatakan bahwa banyak dari program tersebut yang terbilang sukses dalam menjawab aspirasi masyarakat diantaranya berupa pembiakan ikan air tawar, budidaya rumput laut dan pendampingan bagi produsen garmen. Astra Group, melalui Yayasan Dharma Bhakti Astra menyebutkan bahwa mereka telah melakukan program pemberdayaan UKM melalui peningkatan kompetensi dan kapasitas produsen. Termasuk di dalam program ini adalah pelatihan manajemen, studi banding, magang, dan bantuan teknis. Di luar itu, grup Astra juga mendirikan Yayasan Toyota dan Astra yang memberikan bantuan pendidikan. Yayasan ini kemudian mengembangkan beberapa program seperti: pemberian beasiswa, dana riset, mensponsori kegiatan ilmiah universitas, penerjemahan dan donasi buku-buku teknik, program magang dan pelatihan kewirausahaan di bidang otomotif.

Contoh di atas hanya merupakan sebagian kecil dari sedikit perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan program tanggung jawab sosial. Masih banyak perusahaan yang melihat program tanggung jawab sosial sebagai suatu program yang menghabiskan banyak biaya dan merugikan bagi mereka. Perusahaan yang telah menjalankan program tanggung jawab sosial pun ada yang menerapkan program tanggung jawab sosial tersebut karena alasan untuk mengantisipasi penolakan dari masyarakat dan lingkungan sekitar perusahaan. Masih jarang ada perusahaan yang menjadikan program tanggung jawab sosial sebagai bagian dari perencanaan strategis perusahaan. Mereka tidak melihat kenyataan di lapangan bahwa perusahaan yang menjadikan program tanggung jawab sosial sebagai bagian dari perencanaan strategis perusahaan mempunyai corporate image yang lebih tinggi sehingga dapat berdampak pada loyalitas yang tinggi pada baik bagi masyarakat yang telah diuntungkan oleh perusahaan tersebut juga bagi konsumen yang sering mengandalkan corporate image dalam mengonsumsi apa yang mereka beli.

Michael Porter, Clayton Christensen, dan Rosabeth Moss Kanter mengemukakan bahwa hanya dengan menjadikan program tanggung jawab sosial sebagai bagian dari strategi perusahaan, program-program program tanggung jawab sosial tersebut bisa “abadi”. Karena strategi perusahaan terkait erat dengan program program tanggung jawab sosial, perusahaan tidak akan menghilangkan program program tanggung jawab sosial tersebut meski dilanda krisis, kecuali ingin merubah strateginya secara mendasar. Sementara pada kasus-kasus program tanggung jawab sosial pada umumnya, begitu perusahaan dilanda krisis, program program tanggung jawab sosial akan dipotong terlebih dahulu.

Global Strategy dan Multinational Corporations.

Banyak para penulis terdahulu menulis mengenai *international competition*, (Caves, 1971; Graham, 1978; Horst, 1974; Hymer, 1960; Kindleberger, 1969; Knickerbocker, 1973 dan Vernon, 1971 dalam Peng dan Delios, 2009), *international competition* adalah perluasan persaingan oligopolistik melewati batas-batas internasional. Beberapa studi berusaha menerangkan mengenai natural order pada investasi internasional oleh perusahaan-perusahaan (oligopolistik) multinasional, sedangkan beberapa studi yang lain fokus pada konflik antara perusahaan-perusahaan multinasional dan *host countries* (Vernon dalam Peng dan Delios, 2009). Sisanya, studi berusaha menerangkan mengapa perusahaan-perusahaan multinasional eksis. Teori siklus produk, pertama diusulkan oleh Vernon dalam Peng dan Delios (2009) mewakili kategori pertama. Teori tersebut cocok untuk menerangkan investasi asing Amerika di tahun 1960an dan mengapa investasi ini membangkitkan meluasnya permusuhan yang kuat dan juga dari pergerakan tenaga kerja Amerika. Menurut pandangan ini, pola investasi dan perdagangan internasional dalam barang-barang industri secara luas ditentukan oleh emergence, growth dan maturation pada industri dan teknologi baru.

Setiap teknologi berkembang melalui tiga phase, yaitu phase pengenalan atau inovative, phase proses pengembangan atau kedewasaan dan phase standarisasi atau kematangan. Pada masing-masing phase mempunyai ciri-ciri ekonomi yang berbeda. Ciri-ciri ini mempunyai keunggulan komparatif dalam memproduksi komponen dan produknya. Pada phase pertama, produksi cenderung dikonsentrasikan pada Negara maju secara industri seperti Inggris pada abad 19 atau Amerika pada awal periode setelah perang dunia. Perusahaan-perusahaan di kedua negara ini menikmati posisi monopolistic dalam kaitannya dengan keunggulan teknologi. Selama phase kedua, berbagai perubahan terjadi: meningkatnya permintaan asing, teknologi menjadi lebih menyebar dan manufacturing processes berkembang.

Sebagai tambahan untuk negara maju, produksi barang juga berlangsung di negara-negara lain, sebagian besar untuk melayani pasar-pasar lokal. Pada phase ketiga, teknologi cepat dipahami, manufacturing processes menjadi terstandarisasi, dan biaya-biaya yang rendah menjadi hal penting untuk suksesnya persaingan, kemudian menyediakan perusahaan-perusahaan insentif untuk menggeser produksi ke negara-negara industrialisasi baru (NICs) atau ke negara berkembang dimana tingkat upah secara substansial lebih rendah. Sering, perusahaan-perusahaan multinasional menggunakan negara-negara tertinggal sebagai export platforms, mengirim komponen-komponen atau produk jadi ke lokasi lain, kemudian leading pada perdagangan *intra-firm*.

Studi Vernon dalam Peng dan Delios (2009) memiliki dua kategori konflik antara perusahaan-perusahaan multinasional dan pemerintah setempat. Vernon menyatakan bahwa multinasional seharusnya tidak ragu-ragu untuk mentransfer kegiatan-kegiatan inovatif mereka sehingga akan menghilangkan halangan masuk lainnya, seperti kemampuan manajerial dan akses pasar, agar perusahaan-perusahaan domestik tidak dapat dengan

mudah diperdaya. Vernon juga menekankan bahwa untuk perusahaan-perusahaan yang pasarnya cukup besar, multinasional seharusnya menggunakan produk lokal, mencari sumber-sumber penyedia bahan baku lokal, dan menetapkan kontrak manajerial dengan perusahaan-perusahaan lokal, sehingga menciptakan sense of control pada pemerintah asing. Dengan cara ini, multinasional dapat bersaing dalam hal biaya, mempertahankan market share, dan menghindari permusuhan dengan negara asal.

Konsep reaksi oligopolic, sesuatu yang lain pada market power theory, dalam studinya mengenai keputusan investasi langsung asing oleh perusahaan-perusahaan Amerika. Dia menyatakan bahwa setelah competitor oligopoli terkemuka membuat investasi langsung asing yang pertama di industri, pengeluaran investasi langsung asing akan mempengaruhi kumpulan investasi-investasi yang sama dengan competitors oligopoly lainnya. Reaksi oligopolistik secara hipotesis adalah perilaku meminimumkan risiko yang dilakukan perusahaan-perusahaan dan diharapkan untuk mencegah competitor dari mengakumulasikan kemampuan baru, markets dan pilihan bersaing.

Argumentasi reaksi oligopolistik untuk menerangkan cross-investment. Investasi asing negara-negara eropa di Amerika adalah *defensive investment*. Untuk menetralsir keunggulan bersaing, industri-industri di Amerika mempunyai keuntungan melalui langkah-langkah di pasar eropa dengan cara "pertukaran tantangan". Perlmutter dalam Peng dan Delios (2009) mempelopori strategi internasional. Dia fokus dalam *man management attitudes* dan rasionalitas eksekutif, dan perusahaan multinasional menjadi unit analisis. Dia memperkenalkan konsep *ethnocentric*, *polycentric* dan orientasi geocentric menuju manajemen eksekutif. Mengadopsi *home-country* atau *ethnocentric attitude* kriteria kinerja pada manajemen multinasional dan produk berdasarkan pada *home standar*, sedangkan perusahaan dengan *hostcountry* atau *centric attitude*, dan multinational "secara literatur kehilangan hubungan group dengan *quasi independent subsidiaries*". Seharusnya perbedaan antara konsep polycentric dan orientasi geocentric pada mutinasionals adalah sama dengan konsep local responsiveness (atau differensiasi) dan integrasi (*global*) pada operasi multinasional. Framework Perlmutter pada multinasional dapat dilihat dalam phase pengembangan organisasi multinasional dengan orientasi geocentric sebagai tujuan. Studi Perlmutter ada beberapa keterbatasan. Pertama, framework-nya gagal menunjukkan kemampuan perusahaan-perusahaan mengadaptasi keduanya baik orientasi polycentric maupun geocentric secara simultan dalam memformulasikan strategi mereka, terutama dimana keseluruhan bisnis dalam industri mempunyai seni yang berbeda-beda dalam karakteristik dan bersaing dalam faktor-faktor yang berbeda. Kedua, Perlmutter tidak memasukkan pertimbangan intervensi pemerintah dan pengaruhnya dalam perumusan strategi.

G. Peluang Perusahaan yang Menerapkan Strategi Global

Ada dua pandangan besar yang dapat diidentifikasi dalam literatur strategi perusahaan: *the positional view of strategy* dan *the managerial view of strategy*. *The positional view of corporate strategy* adalah analisis situasional yang canggih (Porter 1980) terkait dengan status perusahaan pada saat sekarang maupun yang akan datang, persaingan dan aspek-aspek lingkungan eksternal. Pada intinya, strategi dipandang sebagai pola pembangkitan sumber daya dan alokasi dalam suatu urutan yang direncanakan dari waktu ke waktu untuk mencapai sasaran hasil yang diinginkan. Meskipun faktor sosial dan politik tidak diabaikan, tetapi pertimbangan ini jarang dilakukan secara langsung dalam menganalisis perilaku perusahaan. Sebaliknya, *the managerial view of strategy* memperhatikan proses bagaimana tujuan dikembangkan, bagaimana sumber daya dialokasikan, dan bagaimana usaha-usaha individual dikoordinasikan agar supaya memenuhi tugas-tugas tertentu. Hal yang perlu ditekankan dari dua pandangan ini adalah tidak ada perbedaan konsep tetapi hanya berbeda dalam hal penekanan relative yang ditempatkan dalam aspek analisis struktural dan aspek orientasi proses pada strategi.

Hout et al. dalam Peng dan Delios (2009) menyarankan bahwa sebelum multinasional mengadopsi *global strategy*, yang pertama diuji adalah industrinya dan memastikan apakah ada keuntungan yang signifikan untuk diperoleh dari word-wide volume. Tidak semua bisnis internasional melibatkan diri untuk global competition. Beberapa bisnis mempunyai produk-produk yang sangat berbeda antara country markets dan mempunyai biaya-biaya transportasi yang tinggi, atau industri mereka kekurangan skala ekonomi yang cukup untuk menghasilkan *global competitors* yang kompetitif signifikan.

Hout et al., mengenali bahwa mengidentifikasi potential economies of scale adalah bukan tugas yang mudah. Keuntungan untuk meningkatkan volume tidak hanya dari pertumbuhan produksi yang besar, tetapi juga dari pekerjaan yang lebih baik pada jaringan logistik yang efisien atau jaringan volume distribusi yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad, lebih menekankan interdependence antara unit-unit bisnis yang berbeda pada perusahaan multinasional. Mereka berargumentasi bahwa cross-subsidization antara produk dan pasar, dan menetapkan jaringan distribusi internasional pada dua pilar strategi global yang sukses. Hamel dan Prahalad menekankan pada arena persaingan dimana sejumlah kecil multinasional bersaing dalam market sharenya. Dalam konteks ini, dominasi work brand dilihat sebagai sasaran semua multinasional. Mempertahankan dominasi brand, dipasangkan dengan kepemilikan jaringan distribusi yang mendunia memberikan multinasional kemampuan untuk mendorong produknya secara efektif, menjadikan posisi pasar global menjadi kuat.

Hamel dan Prahalad menekankan bahwa perlu syarat untuk berkompetisi di pasar global, yaitu kemampuan untuk mengantisipasi dan/atau mengidentifikasi keinginan strategis pada salah satu pesaing. Ada tiga tujuan strategis paling umum, yaitu:

- (1) membangun sebuah global presence;

- (2) mempertahankan posisi domestik;
- (3) menanggulangi national fragmentation Agar supaya sukses,

Hamel dan Prahalad mengusulkan bahwa multinasional harus membangun *global presence* dengan pandangan *cross-subsidizing* antara pasar yang efektif ke pesaingnya. Meskipun tidak secara eksplisit mengidentifikasi tipe bisnis yang didiskusikan, kenyataannya bahwa kegiatan multinasional dalam satu pasar mempengaruhi pasar-pasar nasional lainnya. Porter (1986) melihat industri multidomestik (atau bisnis) sebagai hal yang utama dimana persaingan dalam setiap negara adalah independent terhadap persaingan di negara lain.

Persaingan terjadi dalam basis Negara dengan negara. Ada yang sejalan dengan Hout et al (1982) yang mengkarakteristikan bisnis sebagai produk yang sebagian besar berbeda antara country markets dan mempunyai biaya transportasi tinggi, atau industri mereka kekurangan *scale economies* untuk menghasilkan *global competitors* sebagai persaingan yang signifikan. Perusahaan-perusahaan multinasional yang beroperasi didalam industri multidomestik bisa mendapatkan benefit dari transfer know-how Porter (1986) mengkonseptualisasikan strategi global multinasional ke dalam dua dimensional *coordination-configurationgrid*. Dia mengklasifikasikan aktivitas perusahaan ke dalam dua kategori besar. Downstream activities berhubungan dengan para pembeli, dan upstream activities dan support activities, sebaliknya, dapat dibagi dimana para pembeli ditempatkan (Porter 1986).

Porter mendiskusikan konsep comparative advantage (atau location-specific advantage) dan menguji bagaimana memilih lokasi kegiatan di negara-negara dengan comparative advantage yang spesifik (contohnya low cost atau ketersediaan kepemimpinan secara teknologikal) menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Porter juga menyarankan bahwa keunggulan bersaing berdasarkan semata-mata comparative advantage tidak akan bertahan lama, sejak perubahan tingkat upah, pasar bahan mentah dan input lainnya menjadi terintegrasi secara global akan menghapus perbedaan harga, dan arus teknologi lebih bebas.

Banyak kesimpulan-kesimpulan penting yang di dapat dari penjelasan literatur-literatur di atas, pertama, benefits mengikuti strategi global tergantung pada karakteristik industri seperti adanya skala ekonomi yang tinggi dan karakteristik logistik yang menguntungkan. Perusahaan yang menerapkan strategi global dan menggunakan fleksibilitas yang diusahakan oleh jaringan internasionalnya akan meningkatkan keunggulan bersaing. Literatur juga mengindikasikan bahwa tidak ada satu strategi global. Strategi-strategi global dapat berupa bentuk yang berbeda-beda, tergantung pada karakteristik industri.



BAB 9

STRATEGI DEFENSIF

A. Strategi Defensif

Dalam mempertahankan posisi perusahaan terhadap pesaing, perusahaan perlu mengenal berbagai pesaing, baik dari pendatang baru (new entrants) maupun pesaing yang sudah mapan (established competitor). Perusahaan dapat menggunakan strategi bertahan, atau disebut strategi defensive yang bertujuan mengurangi kemungkinan diserang, membelokkan serangan ke arah yang tidak membahayakan, atau mengurangi intensitasnya.

Strategi bersaing yang paling berhasil merupakan perpaduan antara komponen ofensif dan komponen defensif. Strategi defensif pada dasarnya mempengaruhi proses pengambilan keputusan pesaing sehingga dari sudut pandang penantang setiap serangan kepada perusahaan tidak akan menguntungkan bagi mereka. Hal ini dilakukan dengan mengurangi perangsang bagi pesaing untuk menyerang perusahaan, atau, membangun hambatan masuk (entry barrier) atau hambatan mobilitas (mobility barrier) sehingga serangan akan sulit dilakukan.

Proses Memasuki dan Reposisi Industri Proses memasuki industri (entry) atau reposisi terdiri atas empat periode.

1. Persiapan masuk (preentry) merupakan periode yang berlangsung sebelum pendatang mulai memasuki suatu industri. Pesaing tersebut masih mengamati industri sebagai sasaran sehingga investasi mereka masih terbatas pada penelitian pasar atau pengembangan produk. Periode ini paling sulit dideteksi karena niat pendatang memasuki industri seringkali tidak diketahui dengan pasti. Pada akhir periode ini banyak pendatang potensial yang membatalkan rencana memasuki industri.

2. Periode memasuki industri (entering) ditandai dengan investasi para pendatang dalam membangun suatu posisi pada suatu industri. Mereka berharap memperoleh posisi yang tangguh dalam industri pada akhir periode dengan melakukan berbagai investasi seperti pengembangan produk dan teknologi, ujicoba pasar kampanye, pembentukan armada penjualan dan pembangunan pabrik.
3. Sequencing merupakan periode dimana strategi pendatang baru berubah dari strategi persiapan masuk (entry strategy) ke strategi sasaran (target strategy) berjangka panjang. Periode ini tidak terjadi pada setiap entry, namun mencerminkan sequence entry strategy. Dalam periode ini, pendatang mengambil tindakan seperti memperbesar lini produk, integrasi vertikal, atau memperluas lingkup geografis pemasaran. Kegiatan ini melibatkan investasi yang jumlahnya lebih dari yang diperlukan untuk memperoleh posisi berpijak dalam industri.
4. Postentry adalah periode setelah pesaing memasuki industri. Pada tahap ini investasi telah bergeser pada pemeliharaan atau pertahanan posisi dalam industri.

Strategi defensif bertujuan mempengaruhi perhitungan penantang tentang keuntungan yang dapat diharapkan dari strategi masuk atau perbaikan posisi, sehingga penantang berkesimpulan bahwa rencana tindakannya tidak layak atau condong pada strategi yang tidak berbahaya. Untuk melaksanakan strategi ini, perusahaan dapat melakukan tiga jenis taktik defensif, yaitu;

1. Membangun hambatan struktural,
2. Meningkatkan kemungkinan serangan balasan, dan
3. Menurunkan dorongan menyerang.

B. Membangun Hambatan Struktural

Setiap jenis hambatan dapat dipengaruhi oleh perusahaan bertahan. Dalam beberapa industri, kegiatan operasi perusahaan menciptakan hambatan sebagai produk sertaannya. Jika kegiatan yang berjalan dengan sendirinya menciptakan hambatan struktural yang tinggi, maka perusahaan bertahan pada posisi yang menguntungkan karena tidak perlu melakukan investasi defensif lebih lanjut dalam upaya menciptakan hambatan. Namun dalam jangka panjang mungkin lebih menguntungkan melakukan investasi untuk membangun hambatan yang lebih tinggi lagi daripada hambatan alamiah yang sudah ada.

Taktik defensif yang menimbulkan hambatan struktural adalah dengan menutup jalan yang mungkin dipakai penantang untuk menyerang. Beberapa taktik defensif dalam menimbulkan hambatan struktural adalah sebagai berikut:

1. Mengisi kesenjangan produk atau posisi.

Hambatan akan meningkat bila perusahaan bertahan mengisi kesenjangan dalam lini produknya atau memonopoli berbagai tema pemasaran yang mungkin akan dipakai perusahaan penantang. Tindakan ini memaksa penantang berhadapan langsung dengan perusahaan bertahan sehingga tidak mungkin memperoleh posisi awal yang aman.

2. Menutup akses saluran.

Bila perusahaan mempersulit penantang untuk mencapai saluran distribusi, berarti perusahaan telah membangun hambatan struktural yang besar. Strategi defensif harus diarahkan tidak hanya untuk menutup saluran distribusi perusahaan, namun juga saluran lain yang dapat menjadi saluran pengganti atau batu loncatan untuk memasuki saluran distribusi perusahaan.

3. Menimbulkan biaya peralihan pembeli (*buyer switching cost*).

Perusahaan bertahan dapat menimbulkan hambatan dengan menimbulkan switching cost pada pembeli, misalnya layanan pelatihan cuma-cuma/murah, partisipasi pengembangan produk bersama pembeli, membentuk ikatan kerja sama melalui jaringan komputer, dan memiliki fasilitas atau peralatan pergudangan untuk dipakai di lokasi pembeli.

4. Meningkatkan biaya percobaan produk.

Perusahaan penantang akan menghadapi masalah bila menggunakan biaya yang besar untuk membuat pembeli mencoba produknya. Untuk menimbulkan hambatan ini, perusahaan bertahan harus memahami jenis produk yang pertama dibeli, serta ciri pembeli yang paling cenderung mencoba dan membeli produk perusahaan penantang.

5. Meningkatkan skala ekonomi secara defensif.

Peningkatan ini menimbulkan hambatan karena akan meningkatkan biaya dan investasi. Peningkatan skala ekonomi yang sering terjadi adalah dalam bidang periklanan dan pengembangan teknologi.

6. Meningkatkan kebutuhan modal secara defensif.

Jika perusahaan bertahan dalam peningkatan jumlah modal yang diperlukan untuk bersaing, maka penantang akan cenderung mundur.

7. Memonopoli teknologi alternatif.

Monopoli teknologi akan menyebabkan penutupan peluang pesaing dalam menyerang. Misalnya paten teknologi alternatif, meneruskan paten dalam bentuk pembelian lisensi, dan membantu atau memberikan lisensi kepada pesaing pendukung.

8. Melakukan investasi untuk melindungi pengetahuan rahasia.

Perusahaan dapat bertahan dengan melindungi pengetahuan rahasia tentang produk, proses, dan kegiatan lain dalam rantai nilai sehingga dapat menciptakan hambatan bagi pesaing. Perusahaan juga sering tidak memiliki program yang sistematis untuk membatasi penyebaran pengetahuan mereka.

9. Mengikat pemasok.

Hambatan pesaing meningkat jika perusahaan dapat memonopoli atau membatasi akses perusahaan penantang pada sumber bahan baku, tanaga kerja, atau masukan lainnya.

10. Meningkatkan biaya masukan pesaing. Hambatan pesaing meningkat bila perusahaan dapat mempertahankan peningkatan biaya masukan relatif dari penantang. Alasan cara ini adalah atas dasar perbedaan dalam struktur biaya pesaing (atau pesaing potensial), sehingga perubahan harga masuk yang sama dapat memberikan dampak yang lebih besar kepada para pesaing.
11. Membentuk keterkaitan secara defensif. Perusahaan dapat mengurangi biaya atau meningkatkan diferensiasinya dengan membentuk keterkaitan yang tidak dapat ditandingi oleh pesaing. Pertimbangan defensif menghendaki perusahaan membentuk keterkaitan ini, termasuk memasuki beberapa bisnis baru untuk memperkuat posisi defensifnya.
12. Mendukung kebijakan pemerintah yang menimbulkan hambatan. Dalam beberapa bidang, kebijakan pemerintah dapat merupakan hambatan strukturr. Kebijakan semacam ini dapat meningkatkan ekonomi skala, kebuuthan modal, dan hambatan potensial lainnya. Perusahaan seringkali dapat mempengaruhi sifat kebijakan pemerintah sesuai dengan yang dikehendakinya untuk mempertahankan posisinya.
13. Membentuk koalisi untuk menimbulkan hambatan atau merangkul para penantang. Koalisi dengan perusahaan lain dapat menimbulkan hambatan dengan bentuk-bentuk seperti monopoli teknologi, atau mengisi kesenjangan produk.

Meningkatkan Kemungkinan Serangan Balasan Ancaman serangan balasan tergantung pada kemungkinan serangan balasan serta intensitas tindakan yang diperkirakan. Berbagai taktik dapat dipakai perusahaan yang bertahan untuk mengisyaratkan tujuan melakukan serangan balasan pada setiap penantang.

1. Komitmen mempertahankan diri. Perusahaan dapat meningkatkan ancamannya untuk mengadakan serangan balasan bila perusahaan terus menekankan maksudnya untuk mempertahankan posisi. Penekanan ini dapat dilaksanakan secara konsisten melalui semua media (misalnya pernyataan di surat kabar dan televisi) yang tersedia agar dampak defensif terlihat semaksimal mungkin.
2. Isyarat hambatan awal. Taktik ini menimbulkan hambatan struktural yang efektif menghendaki perusahaan melakukan investasi yang besar. Namun kadang-kadang perusahaan dapat memperoleh efek yang sama melalui pengisyaratkan pasar atau intervensi pasar. Tujuan intervensi ini untuk meningkatkan kemungkinan serangan balasan perusahaan di masa depan. Pengisyaratkan

pasar dapat membuat perusahaan penantang menunda komitmen masa depannya sampai diperoleh lebih banyak informasi untuk memastikan apakah isyarat itu dapat dipercaya.

3. Membangun posisi penghalang.

Perusahaan dapat memberikan peringatan mengenai kemungkinan serangan balasan dengan membangun posisi penghalang atau posisi defensif di negara lain atau dalam industri yang dihuni pesaing atau pesaing potensial. Posisi penghalang dalam unit usaha dimana pesaing menghasilkan sebagian besar dari arus kas atau profitabilitasnya menjadi landasan untuk serangan balasan yang efektif.

4. Memberi jaminan lebih baik.

Perusahaan meningkatkan ancamannya dengan melakukan serangan balasan jika perusahaan memperlihatkan komitmennya untuk menandingi harga atau keunggulan pesaing, misalnya memberi potongan harga atau memperlihatkan klaimnya di media massa.

5. Meningkatkan sanksi keluar dari industri.

Segala sesuatu yang meningkatkan kebutuhan ekonomis perusahaan untuk mempertahankan pangsa pasarnya merupakan cara yang meyakinkan untuk menunjukkan kesungguhan perusahaan melakukan serangan balasan.

6. Menghimpun sumber daya untuk serangan balasan.

Ancaman serangan balasan akan meningkat jika perusahaan memiliki sumber daya yang diperlukan untuk serangan balasan.

7. Mendukung pesaing sejawat.

Dalam banyak industri, kehadiran pesaing sejawat meningkatkan ancaman bagi penantang karena merupakan perisai depan dalam pertahanan menghadapi penantang.

8. Menunjukkan contoh.

Perusahaan dapat meningkatkan citranya sebagai perusahaan yang akan melakukan serangan balasan melalui perilakunya terhadap pesaing yang mungkin bukan ancaman sesungguhnya atau reaksinya terhadap penantang yang mengancam. Nilai defensif seringkali dicapai dari tindakan terhadap penantang yang tidak mengancam untuk menunjukkan betapa kerasnya sikap perusahaan terhadap penantang.

9. Membentuk koalisi defensif.

Koalisi dengan perusahaan lain dapat meningkatkan ancaman serangan balasan dengan mempengaruhi banyak faktor-faktor diatas.

C. Menurunkan Dorongan Menyerang

Jenis taktik ini adalah tindakan yang dapat menurunkan rangsangan menyerang, bukan meningkatkan biaya. Secara umum, keuntungan merupakan perangsang bagi perusahaan penantang untuk menyerang. Keuntungan yang diharapkan perusahaan penantang tergantung pada sasaran laba serta asumsi yang dipakai penantang.

1. Mengurangi sasaran laba.

Perusahaan dapat dengan sengaja mengorbankan laba yang diperoleh untuk mengurangi rangsangan bagi pesaing untuk menyerang, misalnya dengan menurunkan harga, menaikkan diskon, dan sebagainya.

2. Mempengaruhi asumsi pesaing.

Asumsi penantang tentang prospek masa depan industri dapat mendorong mereka untuk menyerang perusahaan. Jika para penantang percaya bahwa industri memiliki potensi pertumbuhan yang baik, mereka akan menyerang perusahaan meskipun banyak hambatan yang akan dihadapi. Dalam perspektif luas, strategi defensif ini dapat dilihat sebagai upaya mempengaruhi asumsi pesaing, termasuk asumsi mengenai kemungkinan serangan balasan dan tingginya hambatan.

D. Evaluasi Taktik Defensif

Semua taktik defensif yang diuraikan sangat berbeda dengan karakteristik dan kesesuaiannya dengan perusahaan. Perusahaan harus menentukan taktik yang paling efektif bagi industrinya dengan melihat para penantang potensial yang dihadapinya. Beberapa tolok ukur penting yang dapat dipakai dalam menilai taktik defensif adalah sebagai berikut.

1. Manfaat bagi pembeli.

Perusahaan harus memperhatikan dampak taktik defensif terhadap pembelinya. Pembeli tidak boleh merasa dirugikan oleh taktik perusahaan. Taktik yang diarahkan pada pembeli tidak akan efektif untuk tujuan defensif kecuali bila pembeli menghargai taktik defensif perusahaan.

2. Asimetri biaya.

Efektivitas taktik defensif bergantung pada asimetri antara biaya taktik bagi perusahaan dengan biaya yang harus ditanggung penantang. Asimetri biaya timbul karena perbedaan posisi perusahaan dengan penantanganya dalam hal biaya, skala, lokasi, atau keterkaitan industri. Asimetri biaya dalam taktik defensif sangat dipengaruhi oleh (1) apakah taktik itu dapat diarahkan pada jalan yang cenderung dipakai untuk serangan penantang, atau (2) apakah taktik itu bersifat lebih umum. Oleh karena itu, asimetri biaya taktik defensif tergantung pada penantang spesifik yang dihadapi.

3. Daya tahan akibat.

Perusahaan sebaiknya memilih taktik defensif yang berdampak lama sehingga dapat menekan biaya taktik defensif. Jika perusahaan tidak mampu menciptakan hambatan tahan lama atau ancaman serangan balasan berjangka panjang, maka hanya investasi kecil yang dapat dipertahankan. Sebaiknya perusahaan melakukan investasi dalam upaya menurunkan perangsang bagi perusahaan lain untuk memasuki industri.

4. Kejelasan pesan.

Perusahaan perlu memilih taktik defensif yang berimplikasi akan terbaca atau dipahami oleh penantang profesional.

5. Kredibilitas.

Perusahaan harus memiliki taktik defensif yang dapat dipercaya. Taktik yang dapat meningkatkan hambatan akan memiliki kredibilitas bila penantang melihatnya sebagai bentuk persaingan permanen atau berjangka panjang. Kredibilitas suatu ancaman serangan balasan terletak pada dukungan sumber daya serta pernyataan kesungguhan melakukan taktik defensif.

6. Dampak pada tujuan pesaing.

Perusahaan harus mengambil taktik defensif yang dapat diukur pada tujuan tertentu. Karenan tujuan penantang mungkin berbeda-beda, tidak semua taktik akan memiliki keefektifan yang sama. Taktik defensif harus mencerminkan tujuan penantang, bukan tujuan perusahaan bertahan.

7. Akibat struktural lainnya.

Perusahaan harus memilih taktik defensif yang memiliki pengaruh positif atau netral pada unsur struktur industri lainnya dan mengesampingkan taktik yang merusak struktur industri. Para pemimpin industri cenderung mempengaruhi struktur industri dengan langkah-langkah defensif mereka. Perusahaan juga perlu memperhatikan agar mereka tidak melukai pesaing sejawat. Perusahaan perlu melihat bahwa langkah defensif tidak diarahkan kepada pesaing sejawat, namun pada pesaing lainnya. Strategi defensif harus dinilai dalam kaitannya dengan akibat struktural lainnya.

8. Peniruan oleh para pemegang posisi lain.

Taktik defensif biasanya akan memiliki dampak baru, yaitu menghadapi pendatang baru yang diikuti para pemegang posisi lain dalam industri. Peniruan ini akan berdampak ikutnya para pemimpin industri dalam merebut posisi mereka kembali.

E. Jenis Strategi Defensif

Strategi defensif dapat meningkatkan ketangguhan setiap keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan bila dikombinasikan dengan strategi ofensif untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Jenis strategi defensif dapat dibagi dalam dua bagian besar, yaitu strategi menangkis (*deterrence*) dan strategi tanggapan (*response*). Prinsip kedua strategi ini adalah mempengaruhi penilaian perusahaan penantang atas kelayakan tindakan yang akan mereka lakukan.

1. Strategi Menangkis (*Deterrence*).

Gagasan ini bertujuan mencegah jangan sampai penantang memulai suatu tindakan atau membuat tindakan mereka menjadi kurang membahayakan.

Biaya untuk menangkis seringkali lebih rendah daripada biaya melawan setelah tantangannya muncul. Namun perusahaan tidak dapat menghalangi tantangan selain memahami sifat ancaman. Langkah-langkah penting dalam strategi ini dapat dirangkum sebagai berikut.

a. Memahami semua hambatan yang ada.

b. Memperkirakan siapa yang cenderung menjadi penantang.

Ada tiga pertanyaan yang harus dijawab dalam mengantisipasi penantang, yaitu:

- 1) pesaing mana yang tidak puas
- 2) siapa yang paling cenderung menjadi pendatang potensial, dan
- 3) adakah pesaing pengganti yang menjadi ancaman perusahaan.

c. Memperkirakan jalur serangan yang mungkin ditempuh.

d. Memilih taktik defensif untuk menutup jalur serangan yang mungkin dipakai.

e. Mengelola citra perusahaan sebagai benteng pertahanan yang kokoh.

f. Menentukan harapan laba yang realistik.

2. Strategi Menanggapi (*response*).

Strategi ini merupakan reaksi perusahaan terhadap setiap tantangan yang muncul. Strategi ini berusaha menurunkan sasaran tindakan yang telah diambil penantang, atau membuat penantang menghentikan tindakan sama sekali. Beberapa asas penting yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam strategi ini adalah sebagai berikut.

- a. Memberi tanggapan sedini mungkin, karena hambatan keluar dan komitmen perusahaan penantang akan tumbuh setelah mereka mencapai sasaran dan melakukan investasi.
- b. Melakukan investasi untuk menemukan gerakan nyata perusahaan pesaing sedini mungkin.
- c. Memberikan tanggapan sesuai dengan alasan menyerang.
- d. Beralih serangan penantang dan mencoba menghentikannya.
- e. Menghadapi setiap penantang dengan serius dengan menganalisis motivasi dan kemampuan setiap penantang.
- f. Menganggap strategi menanggapi ini sebagai cara memperoleh posisi dalam persaingan.

Penutup

Investasi defensif dalam beberapa industri menghasilkan return yang tinggi. Namun, perusahaan perlu menekankan optimasi, bukan maksimasi investasi defensif. Investasi defensif ini kadang kala tidak sesuai atau hanya sesuai sebagai tindakan sementara dalam menunda serangan. Hal ini terutama bila posisi perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan lagi. Dalam kondisi ini, strategi defensif terbaik adalah menarik modal dan segera meninggalkan industri tersebut (*hit and run*). Hal ini berarti perusahaan akan mengeruk keuntungan yang tinggi. Adakalanya bagian dari strategi semacam ini memberanikan para pesaing untuk memasuki industri agar laju pertumbuhan pasar meningkat sehingga laba yang diperoleh akan tinggi. Berbagai strategi telah dibahas dalam bab ini. Namun terdapat berbagai

jebakan dalam strategi defensif ini. Bahkan pemimpin industri yang mapan seringkali dapat terkalahkan karena salah membuat keputusan strategi defensif. Dua jebakan terbesar adalah sebagai berikut.

1. Mementingkan keuntungan jangka pendek.

Pandangan sempit ini bertentangan dengan kenyataan bahwa pertahanan membutuhkan investasi. Manfaat dari strategi defensif yang berhasil memang sulit diukur karena pertahanan yang berhasil tidak terlihat secara kasat mata – seperti tidak terjadi apa-apa.

2. Cepat puas diri.

Perusahaan sering tidak menjelajahi lingkungannya untuk menemukan penantang potensial atau tidak mempertimbangkan kemungkinan munculnya tantangan. Akibatnya banyak perusahaan tidak mampu melakukan tindakan defensif yang mudah dan murah.



BAB 10

STRATEGI GENERIK PORTER

A. Strategi Generik

Menurut Michael Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

Strategi Porter mensyaratkan adanya penataan organisasi, prosedur pengendalian, sistem intensif yang berbeda. Perusahaan besar dengan akses sumber daya yang besar biasanya bersaing dengan landasan keunggulan biaya dan atau dengan diferensiasi, sedangkan perusahaan kecil sering bersaing dengan landasan fokus.

Porter menekankan pentingnya perencana strategi melakukan analisis biaya manfaat untuk mengevaluasi berbagai peluang diantara unit-unit bisnis yang sudah ada dan unit bisnis yang potensial dalam perusahaan. Berbagai aktivitas dan sumber daya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif karena dengan demikian biaya berkurang dan diferensiasi meningkat. Selain itu, Porter juga menekankan perlunya perusahaan mengalihkan ketrampilan dan keahlian diantara unit bisnis otonomi secara efektif agar memperoleh keunggulan kompetitif.

B. Latar Belakang Munculnya Strategi Generik

Formulasi strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat divisi atau tingkat unit bisnis. Strategi ini harus konsisten dengan strategi bisnis keseluruhan yang dikhususkan untuk line of business tersebut. Salah satu pendekatan yang berguna untuk perumusan strategi bisnis adalah analisis kompetitif dari Michael porter. Analisis tersebut sesungguhnya didasarkan pada analisis terhadap lima kekuatan kompetitif yaitu ancaman pesaing baru, kekuatan tawar-menawar dari pemasok, kekuatan tawar-menawar dari pembeli, ancaman produk pengganti serta pesaing antar perusahaan yang sudah ada di dalam industri. Gabungan dari kelima kekuatan inilah yang sesungguhnya menentukan laba akhir dalam suatu industri.

Tabel 12
Munculnya Penentu Strategi Generik

Penghalang masuk	Penentu Persaingan	Penentu Kekuatan Pemasok	Penentu Ancaman Produk Pengganti	Penentu Kekuatan Pembeli	
				Penentu Posisi Tawar	Kepekaan harga
<input type="checkbox"/> Skala <input type="checkbox"/> Diferensiasi produk <input type="checkbox"/> Identitas merek <input type="checkbox"/> Biaya Peralihan <input type="checkbox"/> Kebutuhan Modal <input type="checkbox"/> Akses ke distribusi <input type="checkbox"/> Keunggulan biaya absolut <input type="checkbox"/> Kurva penjualan <input type="checkbox"/> Akses ke masukan yang perlu <input type="checkbox"/> Desain Produk <input type="checkbox"/> Biaya rendah <input type="checkbox"/> Kebijakan pemerintah <input type="checkbox"/> Pembalasan yang sudah diduga	<input type="checkbox"/> Perkembangan Industri <input type="checkbox"/> Biaya tetap <input type="checkbox"/> Kelebihan kapasitas intermiten <input type="checkbox"/> Diferensiasi produk <input type="checkbox"/> Identitas merek <input type="checkbox"/> Biaya peralihan <input type="checkbox"/> Konsentrasi atau keseimbangan <input type="checkbox"/> Kekompleksan informasi <input type="checkbox"/> Keragaman pesaing <input type="checkbox"/> Taruhan perusahaan <input type="checkbox"/> Kekuatan pertahanan	<input type="checkbox"/> Diferensiasi masukan <input type="checkbox"/> Biaya peralihan dari pemasok dan perusahaan dalam industri <input type="checkbox"/> Dampak masukan pada biaya atau diferensiasi <input type="checkbox"/> Ancaman integrasi ke depan yang berhubungan dengan ancaman integrasi kebelakang oleh perusahaan dalam industri	<input type="checkbox"/> Kinerja harga relatif dan pengganti <input type="checkbox"/> Biaya peralihan <input type="checkbox"/> Kecenderungan pembeli terhadap produk pengganti	<input type="checkbox"/> Konsentrasi pembeli versus konsentrasi perusahaan <input type="checkbox"/> Volume pembeli <input type="checkbox"/> Biaya peralihan pembeli yang berhubungan dengan biaya peralihan perusahaan <input type="checkbox"/> Informasi pembeli <input type="checkbox"/> Kemampuan untuk integrasi kebelakang <input type="checkbox"/> Produk pengganti	<input type="checkbox"/> Harga/ total pembelian <input type="checkbox"/> Diferensiasi produk <input type="checkbox"/> Identitas merek <input type="checkbox"/> Dampak pada mutu/ kinerja <input type="checkbox"/> Keuntungan pembeli <input type="checkbox"/> Intensif/ pengambil keputusan

C. Landasan Strategi Generik

Berdasarkan analisis kompetitif, Porter menyatkan bahwa walaupun suatu perusahaan memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaing. Terdapat dua jenis dasar keunggulan kompetitif yang dapat dimiliki oleh suatu perusahaan yaitu biaya rendah dan diferensiasi yang sangat ditentukan oleh struktur industri. Keduanya dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menaggulangi kelima kekuatan dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Untuk kepentingan inilah maka Porter kemudian menyarankan tiga strategi yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan yaitu strategi keunggulan biaya (overall cost leadership), diferensiasi (differentiation), dan fokus (focus) yang disebutnya sebagai strategi generik (generic strategies). Startegi fokus terdiri dari dua varian yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi.

1. Keunggulan Biaya (Overall Cost Leadership)

Keunggulan biaya merupakan strategi yang paling jelas dari ketiga strategi generik. Dengan konsep ini, perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah di dalam industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya. Apabila perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi di dalam industrinya asalkan perusahaan dapat menguasai harga pada rata-rata industri.

Strategi keunggulan biaya yang sukses biasanya mewarnai seluruh hal dalam perusahaan, terbukti dari efisiensi yang tinggi, biaya overhead yang rendah, kebocoran yang kecil, tidak toleran terhadap pemborosan, penyaringan ketat terhadap permintaan anggaran, rentang kendali yang lebar, penghargaan dikaitkan dengan pengurangan biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam usaha pengendalian biaya. Beberapa contoh perusahaan yang terkenal karena strategi keunggulan biaya adalah Wal-Mart, BIC, Mc Donald's, Black and Decker, Lincoln Electric, dan Briggs and Stratton.

2. Diferensiasi (*differentiation*)

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap Industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri. Sistem penyerahan produk yang dipergunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan faktor lain. Perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya. Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri secara berbeda dengan atribut pesaingnya.

Strategi diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan menetapkan harga lebih tinggi untuk produknya yang memperoleh loyalitas pelanggan karena konsumen bisa begitu terikat dengan fitur-fitur diferensiasi. Fitur-fitur yang membedakan produk suatu perusahaan bisa mencakup pelayanan yang sangat unggul, ketersediaan suku cadang, dsai teknis, kinerja produk, umur manfaat produk, hemat bahan bakar, atau kemudahan penggunaan.

3. Fokus (*focus*)

Fokus berbeda dengan strategi lain karena menekan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi fokus memiliki dua varian, dalam fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya

dalam segmen sasarannya, sedangkan dalam fokus diferensiasi, perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Apabila perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya yang dapat dipertahankan (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmennya dan segmen tersebut menarik secara struktural, maka penganut strategi fokus akan menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi di dalam industrinya.

Strategi fokus akan sangat efektif ketika konsumen mempunyai pilihan atau persyaratan tertentu yang dapat dipenuhi oleh perusahaan dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk melakukan spesialisasi dalam segmen konsumen yang sama. Contoh perusahaan yang melakukan strategi fokus adalah BMW Jerman yang secara eksklusif memfokuskan pada pembuatan mobil-mobil mewah kelas atas. Strategi BMW tersebut bertentangan dengan paradigma umum industri mobil, yaitu memproduksi mobil untuk pasar massal.

4. Syarat dan Resiko Strategi Generik

Dalam menerapkan strategi generik, perlu mempertimbangkan beberapa hal yang menjadi persyaratan. Persyaratan tersebut harus dipertimbangkan dengan baik agar hasilnya benar-benar optimal.

Tabel 13
Persyaratan Strategi Generik

Strategi Generik	Ketrampilan dan Sumber Daya Umum yang diperlukan	Persyaratan Organisasi umum
1. Keunggulan biaya menyeluruh	<input type="checkbox"/> Investasi modal yang terus <input type="checkbox"/> Ketrampilan perekayaan proses <input type="checkbox"/> Supervisi tenaga kerja yang ketat <input type="checkbox"/> Produk didesai untuk kemudahan dalam produksi <input type="checkbox"/> Sistem distribusi yang berbiaya rendah	<input type="checkbox"/> Pengendalian biaya yang ketat <input type="checkbox"/> Laporan yang sering dan pengendalian yang terinci dan sering <input type="checkbox"/> Intensif berdasarkan target kualitatif yang ketat
2. Diferensiasi	<input type="checkbox"/> Kemampuan pemasaran yang kuat <input type="checkbox"/> Bakat yang kreatif <input type="checkbox"/> Perekayaan produk <input type="checkbox"/> Kemampuan yang kuat dalam riset pasar <input type="checkbox"/> Reputasi korporat untuk memimpin mutu dan teknologi <input type="checkbox"/> Tradisi yang lama dalam industri atau gabungan yang unik dari ketrampilan yang diambil dari usaha-usaha yang lain	<input type="checkbox"/> Kooordinasi yang kuat antar fungsi-fungsi dalam riset pengembangan produk, pasar dan pemasaran <input type="checkbox"/> Pengukuran yang intensif dan subyektif dari tolok ukur kuantitatif <input type="checkbox"/> Suka untuk menarik tenaga ketrja yang berketrampilan tinggi, ilmuwan atau orang kreatif
3. Fokus	<input type="checkbox"/> Gabungan dari kebijakan-kebijakan di atas yang diarahkan pada target strategi khusus	<input type="checkbox"/> Gabungan dari kebijakan diatas diarahkan pada target strategi leguler

Tabel 14
Resiko Strategi Generik

Resiko Keunggulan Biaya	Resiko Diferensiasi	Resiko Fokus
Keuangan biaya tidak bertahan lama <input type="checkbox"/> Pesaing meniru <input type="checkbox"/> Teknologi berubah <input type="checkbox"/> Bisnis lain untuk keunggulan biaya runtuh	Diferensiasi tidak bertahan lama <input type="checkbox"/> Pesaing meniru <input type="checkbox"/> Basis untuk diferensiasi menjadi kurang penting bagi pembeli	Strategi fokus ditiru segmen sasaran menjadi tidak menarik secara struktural <input type="checkbox"/> Struktur rusak <input type="checkbox"/> Permintaan menghilang
Kedekatan (Proksimitas) dalam diferensiasi hilang	Kedekatan biaya hilang	Pesaing bersasaran luas menguasai segmen <input type="checkbox"/> Perbedaan segmen dengan segmen lain menyempit <input type="checkbox"/> Keunggulan lini luas meningkat
Penganut strategi fokus mencapai biaya yang lebih rendah dalam segmen	Penganut strategi fokus diferensiasi mencapai diferensiasi yang bahkan lebih besar dalam segmen	Penganut baru strategi fokus menggarap subsegmen dalam industri

Dalam realitas, perusahaan menerapkan lebih dari satu bahkan semua strategi generik. Perusahaan yang menerapkan semua strategi generik, tetapi gagal mencapai sesuatu pun dikatakan 'terperangkap di tengah'. Perusahaan yang seperti itu berad pada posisi yang tidak menguntungkan karena pemimpin biaya, diferensiator, atau penganut strategi fokus akan memiliki posisi yang lebih baik untuk bersaing dalam segmen manapun. Terperangkap ditengah sering merupakan manifestasi dari ketidak bersediaan perusahaan untuk membuat pilihan secara tegas mengenai cara bersaing. Perusahaan mengusahakan keunggulan bersaing melalui segala cara dan tidak mencapai satupun karena pencapaian jenis keunggulan bersaing yang berbeda biasanya memerlukan tindakan yang berbeda pula.



BAB 11

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN (SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE)

A. Kompetitif Strategi

Competitive strategy is generally defined as an integrated set of actions taken by a firm that produce a sustainable advantage over competitors, (Varandarajan, et al, 1990). Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan yang berkesinambungan hanya bila konsumen merasakan adanya perbedaan antara produk perusahaan dan pesaingnya, perbedaan tersebut muncul karena adanya gap kapabilitas, dan gap tersebut dapat dipertahankan. Strategi juga dapat didefinisikan dalam beberapa tingkatan, yaitu;

1. *Corporate strategy*, yang berkaitan dengan alokasi sumber daya di antara berbagai bisnis atau divisi dalam perusahaan.
2. *Business Strategy*, yang terdapat pada tingkatan bisnis atau divisi tertentu, yang khususnya berkaitan dengan posisi persaingan (*competitive advantage*).
3. *Functional strategy*, yang terbatas pada tindakantindakan fungsi-fungsi tertentu dalam suatu bisnis (misalnya; fungsi pemasaran, personalia, keuangan dan lainnya).

Untuk menghadapi kekuatan persaingan, Porter (1980: 35) mengemukakan perlunya strategi yang dikenal dengan nama strategi generic yang merupakan cara mendasar bagi perusahaan untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata industry dengan memiliki *sustainable competitive advantage*. Strategi generic terdiri dari 3 macam yaitu:

1. Strategi Keunggulan biaya menyeluruh,; mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok.
2. Strategi Diferensiasi, adalah diferensiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya; citra rancangan atau merek (brand Image), teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau dimensi-dimensi lainnya.
3. Strategi Fokus, adalah memusatkan (focus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu.

B. Strategi Level Unit Bisnis

1. Strategi pada level unit bisnis stratejik (SBU, Strategic Business Unit)
2. Berdasarkan strategi level korporasi
3. Penting bagi perusahaan yang memiliki lebih dari 1 unit bisnis
4. Strategi Generic dari Michael E.Porter sebagai strategi unit bisnis

Generic Strategies Michael E.Porter Michael Porter menjelaskan skema yang meliputi 3 tipe strategi general yang lazim digunakan oleh unit bisnis businesses. Ketiga generic strategies ditentukan melalui 2 dimension, yaitu: strategic scope dan strategic strength.

1. Strategic scope adalah dimensi dari sisi permintaan (demand side), yang ditentukan oleh ukuran dan komposisi pasar yang akan dijadikan sebagai target.
2. Strategic strength adalah dimensi dari sisi penawaran (supply side), yang dapat dilihat dari: kekuatan atau kompetensi inti perusahaan. Yang diidentifikasi oleh 2 kompetensi terpenting, yakni: product differentiation dan product cost (efficiency).

Porter memberi peringkat setiap 3 dimensions (*level of differentiation, relative product cost, and scope of target market*) dengan peringkat: *low, medium, or high*, dan mensejajarkannya dalam matriks 3 dimens. Dalam buku klasiknya, *Competitive Strategy* (1980), Porter menyederhanakan skema tersebut kedalam 3 strategi terbaik, yaitu: cost leadership, differentiation, and market segmentation (*or focus*). Market segmentation/fokus adalah strategi yang scope lebih sempit, sedang cost leadership and differentiation relatif lebih luas scope nya. Bukti empiris menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki market share besar akan menikmati profit yang tinggi, akan tetapi banyak perusahaan memiliki market share yang kecil dengan profit yang rendah. Porter menjelaskan bahwa perusahaan dengan market share besar akan sukses jika mereka menggunakan strategi cost leadership dan perusahaan dengan market share rendah akan sukses jika mereka menggunakan strategi fokus pada ceruk pasar (market niche). Kombinasi strategi multiple akan berhasil hanya dengan 1 hal, yaitu kombinasi strategi fokus dengan strategi diferensiasi produk akan efektif jika mampu

memadukan strategi produk (sisi penawaran) dengan karakteristik pasar sasaran (sisi permintaan). Tetapi kombinasi strategi *cost leadership* dengan strategi diferensiasi produk sulit bahkan hampir tidak mungkin bisa dijalankan karena ada konflik antara minimisasi biaya dan tambahan biaya diferensiasi. Karena itulah, beberapa pendapat membedakan antara *cost leadership strategy*, *low cost strategy*, *best cost strategy*. *Low cost strategy* tidak mampu menjamin keunggulan kompetitif yang langgeng (*sustainable competitive advantage*). Dalam banyak kasus, sering terjadi perang harga. Maka *best cost strategy* yang lebih banyak digunakan, karena memberikan nilai terbaik pada harga yang rendah. *Best value for relatively low price*.

C. Cost Leadership Strategy

Strategy ini menekankan pada *efficiency*. Dengan volume produksi yang tinggi produk standar, perusahaan berharap dapat memanfaatkan *economies of scale* dan *experience curve effects*. Produk standar tanpa tambahan apapun yang dapat diproduksi pada biaya yang relatif rendah dan dapat tersedia bagi seluas mungkin pelanggan. Strategi ini dapat dicapai dengan syarat perlu pencarian secara kontinyu pengurangan harga dari seluruh aspek bisnis. Ini terkait dengan strategi distribusi yang mampu menyediakan distribusi produk seluas mungkin. Strategi promosi yang sering digunakan meliputi upaya menyembunyikan fitur-fitur produk yang berbiaya rendah. Keberhasilan strategi ini membutuhkan pertimbangan keunggulan market share yang mampu mengakses bahan baku, komponen, tenaga kerja, dan input penting lainnya. Tanpa keunggulan tersebut, strategi ini akan mudah ditiru oleh pesaing, Strategi ini juga akan sukses diimplementasikan dari keunggulan:

- *Process engineering skills*
- *Products designed for ease of manufacture*
- *Sustained access to inexpensive capital*
- *Close supervision of labour*
- *Tight cost control*
- *Incentives based on quantitative targets*
- *Low Cost Producer Advantage*
- *Many price-sensitive buyers*
- *Few ways of achieving differentiation*
- *Buyers not sensitive to brand differences*
- *Large # of buyers w/ bargaining power*

Beberapa dasar perbedaan, seperti :

1. *BMW Automobiles Brand Image*
2. *Nokia Cell Phones Innovation*
3. *Honda Goldwing Motorcycles Features*
4. *Marantz Stereo Components Technology*
5. *Nordstrom Departement Stores Customer Services*

D. Differentiation Strategy

Differentiation meliputi penciptaan suatu produk yang unik. Keunikan fitur atau manfaat yang akan memberikan nilai superior bagi pelanggan akan menjamin keberhasilan strategi diferensiasi. Pelanggan melihat produk sebagai produk yang tak tertandingi dan tak ada yang menyamai, sehingga elastisitas harga cenderung dapat dikurangi dan pelanggan cenderung menjadi loyal terhadap brand. Maka ini dapat menghindarkan diri dari persaingan. Akan tetapi strategi ini perlu tambahan biaya terkait dengan biaya penciptaan fitur produk yang berbeda dan oleh karenanya perlu strategi harga premium. Syarat Sukses Strategi Diferensiasi:

1. *Strong research and development skills*
2. *Strong product engineering skills*
3. *Strong creativity skills*
4. *Good cooperation with distribution channels*
5. *Strong marketing skills*
6. *Incentives based largely on subjective measures*
7. *Be able to communicate the importance of the differentiating product characteristics*
8. *Stress continuous improvement and innovation*
9. *Attract highly skilled, creative people*

Market Segmentation Strategies, Focus Strategy Dalam strategi ini perusahaan berkonsentrasi pada seleksi pasar sasaran yang spesifik atau disebut juga dengan focus strategy or niche strategy. Dengan memfokuskan usaha-usaha pemasaran pada 1 atau 2 segmen pasar sempit dan menyesuaikan bauran pemasaran pada pasar spesifik ini maka diharapkan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pasar sasaran secara lebih baik. Perusahaan mencari keuntungan dengan meraih keunggulan kompetitif melalui efektifitas bukan efisiensi. Strategi ini sesuai bagi perusahaan yang relatif kecil dan umumnya menggunakan strategi pemasaran perang gerilya

Perkembangan Terkini Michael Treacy and Fred Wiersema (1993) memodifikasi 3 strategi Generic Porter dengan menjelaskannya dalam 3 *basic "value disciplines"* yang dapat menciptakan *customer value* dan *competitive advantage*: Tiga *basic "value disciplines"* adalah:

1. Operational excellence
2. Product innovation
3. Customer intimacy

Beberapa kritika terhadap Generic Strategies, yaitu :

1. Beberapa pendapat menyatakan bahwa strategi generic kurang spesifik, kurang fleksibel, dan terbatas.
2. Dalam banyak kasus mencoba menerapkan strategi generic seperti mencoba melempar ke arah 1 lubang diantara 3 lubang

3. Millar (1992) menyatakan ada banyak kemungkinan strategi bagi suatu perusahaan. Banyak perusahaan mulai memasuki pasar sebagai pemain ceruk pasar yang kemudian secara gradual berkembang menjadi lebih luas
4. Sependapat dengan Millar adalah Baden-Fuller and Stopford (1992) kebanyakan perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang dapat menetapkan apa yang dikenal dengan "the dilemma of opposites"



BAB 12

BLUE OCEAN STRATEGY

A. Definisi Blue Ocean Strategi

Blue ocean strategy adalah istilah dalam ilmu manajemen strategi yang merujuk pada siasat untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi persaingan yang ketat. Hal ini dilakukan dengan menciptakan dan menjangkau demand baru yang belum dipikirkan oleh para pesaing. *Blue ocean strategy* pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk menaklukkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar.

Blue ocean mendorong pelakunya untuk memasuki sebuah arena pasar baru yang potensial, dan yang selama ini “dilupakan” oleh para pesaing. Hal ini tentu berbeda dengan *red ocean*, dimana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama. Alhasil, yang acap terjadi adalah pertarungan yang berdarah-darah, lantaran arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan.

Esensi dari strategi blue ocean adalah mengidentifikasi dan mencari potensi pasar baru yang masih belum disadari oleh pemain lain. Dengan demikian suatu perusahaan bisa melenggang sendirian menguasai pasar itu; sebelum para pemain lain menyadarinya.

B. Prinsip Dasar Blue Ocean Strategi

Prinsip dasar yang dikenalkan dalam model Blue Ocean Strategy ini adalah mencari daerah baru yang belum dimasuki oleh para pesaing yang

sudah ada pada saat ini. Untuk dapat menerapkan Blue Ocean Strategy ini dibutuhkan beberapa hal yaitu menemukan dan membangaun daerah ataupun pasar yang baru, dan kedua adalah mengeksploitasi pasar yang belum dimasuki oleh pesaing dan melindunginya sehingga tidak ada pihak lain yang dapat masuk lagi. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah membuat industri yang sama sekali baru, dan memperlebar jangkauan industri yang dimiliki oleh perusahaan.

Pasar (Market) selalu dipenuhi oleh sejumlah pemain; semakin penuh sesak oleh pemain maka prospek laba dan pertumbuhan akan menurun dan berkurang. Untuk mencapai pertumbuhan dan tingkat laba yang diinginkan, para pemain selalu menggunakan strategi kompetitif sebagai alternatif konvensional. Strategi kompetitif dalam sebuah lingkungan persaingan mengajukan cost leadership atau diferensiasi leadership dan atau focus sebagai pilihan-pilihan competitive advantage untuk memenangkan persaingan. Memenangkan persaingan berarti membuat perbedaan dengan kompetitor di dalam sebuah batasan struktural dan lingkungan yang sama: satu dengan yang lainnya saling bersaing dalam ruang yang sama dan terbatas. Area competitive battle antar pemain di ruang yang sama ini diistilahkan sebagai *Red Ocean*. Namun, alih-alih melakukan competitive battle dalam area yang terbatas, *Blue Ocean Strategy* (BOS) memberikan alternatif agar para pemain keluar dari competition battle di Red Ocean Sector, dengan membuka peluang pasar baru tanpa pesaing dan menjadikan persaingan tak relevan sebagai cara untuk mencapai pertumbuhan dan prospek laba yang superior.

Blue ocean strategy pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk menaklukkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Dengan cara seperti di atas, *blue ocean* mendorong pelakunya untuk memasuki sebuah arena pasar baru yang potensial, dan yang selama ini “dilupakan” oleh para pesaing. Hal ini tentu berbeda dengan red ocean, di mana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama. Alhasil, yang acap terjadi adalah pertarungan yang sengit, lantaran arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan.

Berikut ini adalah perbedaan *Red Ocean Strategy* dan *Blue Ocean Strategy* :

Tabel 15
Perbedaan Red Ocean Strategi dan Blue Ocean Strategi

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Tujuannya adalah memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang telah ada	Menciptakan dan menangkap peluang baru
Trade off nilai dan biaya	Mendobrak pertukaran nilai dan biaya
Memadukan seluruh kegiatan sistem perusahaan dengan strategi cost leadership atau diferensiasi dan focus	Memadukan seluruh kegiatan sistem perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan cost leadership sekaligus

Sumber : Kim dan Mauborgne (Tahun 2005: 18)

C. Tiga Ciri Strategi yang Baik

Suatu strategi blue ocean yang efektif, paling tidak memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi, yakni fokus, gerak menjauh (divergensi), dan moto utama.

1. Fokus

Setiap strategi hebat tentu perlu memiliki fokus, di mana suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut. W. Chan Kim dan rekannya memberi contoh profil southwest sebagai sebuah perusahaan maskapai penerbangan yang berfokus pada tiga faktor, yaitu pelayanan ramah-tamah, kecepatan, dan keberangkatan point to point langsung dari kota ke kota secara berkala. Sebaliknya, para pesaing berinvestasi pada semua faktor kompetitif dalam industri penerbangan, sehingga semakin sulit bagi mereka untuk menyaingi tarif penerbangan southwest, yaitu sama saja dengan membiarkan agenda mereka didikte oleh langkah para pesaing, sehingga terbentuk model bisnis yang mahal.

2. Divergensi

Suatu bentuk kurva nilai yang menjauh dari pesaing lain, yaitu suatu upaya mencari dan melihat alternatif baru tanpa harus membandingkan diri dengan para pesaing lain. Ketika strategi suatu perusahaan dibentuk secara reaktif dalam upaya mengikuti irama kompetisi, maka strategi itu akan kehilangan keunikannya. Maka dalam blue ocean strategy diterapkan pendekatan empat langkah strategi, yaitu menghilangkan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan, terutama dalam upaya untuk membedakan profil blue ocean dari profil umum industri. Dalam kasus cirque de soleil, dengan mengambil contoh suatu perusahaan pertunjukan sirkus di saat bisnis pertunjukan

sirkus tengah meredup dan hampir dilupakan - maka upaya terobosan dilakukan dengan menghilangkan pemain bintang, pertunjukan binatang, penjualan konsesi tempat duduk di lorong, serta jumlah arena pertunjukan yang dianggap terlalu banyak. Adapun yang dipertahankan adalah pertunjukan yang memancing gelak tawa, humor serta pertunjukan ketegangan dan bahaya. Kemudian yang ditingkatkan adalah lokasi yang lebih unik, sementara yang diciptakan adalah tema baru, suasana yang lebih baik, beragam produksi, musik dan tarian artistik. Oleh cirque de soleil pasar yang dibidik tidak lagi kelompok anak-anak dan remaja, namun bergeser ke arah pasar kelompok dewasa dan pelanggan korporasi yang bersedia membayar mahal, untuk merasakan sensasi hiburan yang berbeda dari yang terbayang sebelumnya.

3. Moto yang memikat

Sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat. Dalam hal ini agen periklanan akan kesulitan dalam mendapatkan moto yang berkesan dari hanya sekedar penawaran konvensional berupa makan siang, pilihan kursi duduk atau menu restorasi. Sebuah moto yang bagus tidak hanya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, akan tetapi juga mengiklankan penawaran atau produk secara jujur. Maka untuk menguji keefektifan dan kekuatan dari sebuah strategi, adalah dengan melihat apakah suatu strategi itu mengandung suatu moto yang kuat dan otentik.

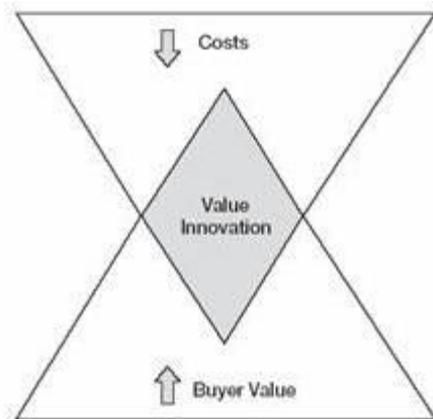
D. Inovasi Nilai

Melalui inovasi nilai strategi samudra biru, yang merupakan suatu hasil kerja dalam memproduksi barang atau jasa setinggi mungkin melekat perbedaan dalam suatu nilai gagasan dalam industri, dibanding pesaing dan secara bersamaan pula dapat mendobrak pertukaran nilai-biaya tanpa mengurangi keuntungan perusahaan, tetapi meningkatkan laba perusahaan secara berkesinambungan, dengan memadukan keseluruhan sistem kegiatan dalam mengejar diverensiasi dan biaya rendah.

Pada dasarnya strategi samudra biru mengusahakan perusahaan keluar dari samudra merah dalam persaingan yang gontok-gontokan yang berdarah-darah dengan cara menciptakan ruang pasar yang baru dan membuat pesaing menjadi tidak relevan bagi industri dan lebih memperhatikan nilai manfaat bagi konsumen. Fokus utama samudra biru, menumbuhkan permintaan, memaksimalkan peluang, dan mengurangi risiko. Sedang persaingan berdarah-darah ditandai dengan prioritas utama mengalahkan pesaing, bertempur pada pasar yang sama dan mengeksploitasi pasar yang ada dengan hanya memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategi antara diferensiasi atau biaya rendah.

Sebagaimana ditunjukkan dalam penciptaan samudra biru adalah soal menekan biaya secara bersamaan meningkatkan nilai bagi pembeli. Nilai pembeli berasal dari manfaat dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada

pembeli, karena nilai bagi perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan manfaat, harga dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem inilah yang menjadikan penciptaan samudra biru. Sedangkan pada samudra merah adalah memenangkan pada ruang pasar yang sama, dan pada intinya adalah perusahaan harus dapat memenangkan persaingan yang ada dengan mengeksploitasi permintaan yang sudah ada.



Gambar 21. Inovasi Nilai Batu Pijak Samudra Biru (Kim & Mauborgne, 2005: 16)

Sebaliknya, Porter (1996) menyatakan inovasi seperti inovasi produksi bisa dilakukan pada level subsistem tanpa mempengaruhi keseluruhan strategi perusahaan. Sebuah inovasi dalam produksi, misalnya, bisa menurunkan struktur biaya perusahaan untuk memperkuat strategi kepemimpinan biaya yang telah ada tanpa mengubah proporsi manfaat dalam penawarannya. Meskipun inovasi semacam ini bisa membantu mempertahankan dan bahkan meningkatkan posisi perusahaan dalam ruang pasar yang ada, pendekatan subsistem yang demikian jarang menciptakan samudra biru berupa ruang pasar baru.

Dalam pengertian ini, inovasi nilai adalah lebih dari sekedar inovasi. Inovasi nilai dari samudra biru adalah strategi yang merangkul seluruh sistem kegiatan perusahaan. Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai lompatan dalam nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri. Tanpa pendekatan integral semacam ini, inovasi akan selalu terpisah dari inti strategi (Kim & Mauborgne, 2005).

Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar atau futuristik dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan di konsumsi oleh pembeli. Gerald dan

Peter (2002 dalam Kim & Mauborgne, 2005) dalam studi selama sepuluh tahun, menemukan bahwa kurang dari 10 persen yang menjadi pemenang bisnis, sementara lebih dari 90 persen sebagai perintis pasar lainnya menjadi pecundang. Dalam pengertian ini, penting untuk membedakan antara inovasi nilai, inovasi teknologi dan usaha menjadi pelopor pasar. Inovasi nilai dalam penelitian samudra biru hanya terjadi apabila perusahaan memadukan inovasi dengan manfaat, harga dan posisi biaya. Kim dan Mauborgne (2005) menekankan pada para inovator teknologi dan pelopor pasar yang gagal memadukan inovasi dengan manfaat adalah perusahaan yang hanya memberikan telur yang akan ditetaskan oleh perusahaan-perusahaan lain.

E. Alat Analisis Blue Ocean Strategi

Keberhasilan dari strategi samudra biru tidak terlepas dari uji litmus yang bisa dijelaskan dengan mudah terhadap produk atau jasa yang akan dibawa oleh perusahaan keluar dari persaingan gontok-gontokan atau samudra merah. Uji litmus dari strategi samudra biru dapat digambar melalui penggambaran secara grafis yang disebut Kanvas Strategi.

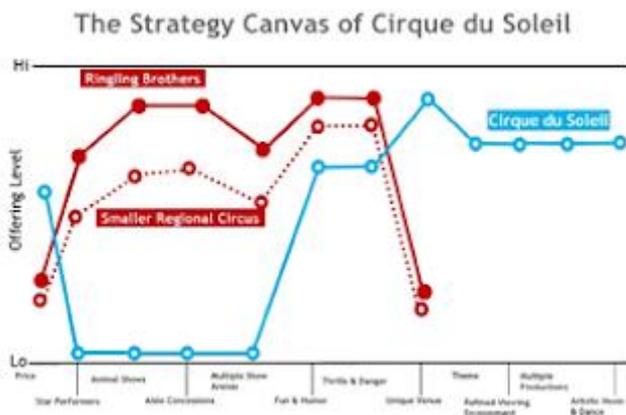
1. Kanvas Strategi

Untuk dapat menciptakan/menemukan suatu inovasi nilai dalam bisnis kita kita harus menangkap dan membandingkan dengan kompetitor di industri kita mengenai titik persaingan dalam industri, elemen-elemen yang belum ditawarkan dan yang sudah ditawarkan dalam industri sehingga akhirnya tercipta inovasi nilai (Value Inovation), dan untuk dapat memetakan hal-hal tersebut di atas maka digunakan kanvas strategi (Strategy Canvass).

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membuat samudra biru yang baik yang fungsinya adalah untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Lalu timbul pertanyaan bagaimanakah menciptakan Inovasi nilai dalam strategi kita? Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah di mana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan :

1. Menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri.
2. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan industri. Dalam perjalanannya, biaya berkurang lebih jauh ketika ekonomi skala bekerja setelah terjadi volume penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan.
3. Tiga tingkatan produk. Produk Inti : merupakan manfaat inti untuk pemecahan masalah yang dicari konsumen ketika mereka membeli produk atau jasa.
4. Produk Aktual : memiliki lima karakteristik antara lain tingkat kualitas, fitur, rancangan, nama merek, dan kemasan. Produk Tambahan : penawaran jasa dan manfaat tambahan bagi konsumen

5. Kurva nilai, komponen dasar dari kanvas strategi. Kurva nilai menggambarkan grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri. Untuk mengubah secara fundamental kanvas strategi suatu industri, memulai dengan mengarahkan kembali fokus strategi dari pesaing ke alternatif, dan dari konsumen ke non konsumen industri tersebut. Menurut Kim dan Mauborgne (2005) Menggambar kanvas strategi menghasilkan tiga hal yaitu :



Gambar 22. Strategi Kanvas Circus Du Soleil (Kim & Mauborgne, 2005: 40)

- Dengan menggambar kanvas strategi dapat menunjukkan profil strategi suatu industri dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor (dan faktor-faktor yang mungkin dimasa depan) yang mempengaruhi kompetisi diantara sesama pemain industri.
- Menunjukkan profil strategis dari kompetitor muktahir dan potensial, mengidentifikasi faktor-faktor itu yang menjadi ajang investasi bagi mereka secara strategis.
- Menunjukkan profil strategis perusahaan atau kurva nilai perusahaan yang menggambarkan bagaimana perusahaan melakukan investasi pada faktor-faktor tersebut dimasa depan.

Model analisis Kim dan Mauborgne (2005) digunakan untuk menjangkau permintaan melampaui permintaan pasar yang ada, memperluas pasar yang belum masuk sebagai konsumen, mengejar segmentasi yang lebih tajam. Cara membaca kanvas strategi di atas adalah:

- Perusahaan yang sedang berada di jalan yang benar atau pertumbuhan meningkat, kurva nilainya atau persaingan dapat memenuhi ketiga kriteria yaitu : fokus, divergensi, dan moto memikat yang menarik pasar.
- Perusahaan yang cenderung terperangkap dalam samudra merah atau kompetisi gontok-gontokan atau berdarah-darah bisa pula berakibat pertumbuhan melambat, kurva nilainya bertemu dengan pesaingnya.

- Perusahaan yang memberikan penawaran dan pasokan terlalu banyak kepada pelanggan, karena kurva nilainya pada kanvas strategi menunjukkan tingkat yang tinggi dalam semua faktor.
- Perusahaan yang tidak memiliki strategi yang koheren, kurva nilainya terlihat zig-zag tanpa pola atau alasan yang jelas sehingga antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain belum mencapai suatu pola yang sama atau ada kemiripan dari produk atau jasa yang diberikan kepada pembeli.

F. Perumusan Blue Ocean Strategy

Dalam mewujudkan strategi samudra biru (Blue Ocean Strategy) menurut Kim dan Mauborgne (2005) terdapat enam prinsip yang harus dijalankan. Prinsip pertama hingga prinsip ke empat merupakan bagian dari merumuskan strategi samudra biru, sedangkan prinsip ke lima hingga ke enam merupakan bagian dari eksekusi samudra biru. Berikut ini merupakan tabel dari keenam prinsip samudra biru :

Tabel 16
Enam Prinsip *Blue Ocean Strategi*

Prinsip – prinsip Perumusan	Faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip
Merekonstruksi batasan-batasan pasar	↓ Resiko pencarian
Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	↓ Resiko perencanaan
Menjangkau melampaui permintaan yang ada	↓ Resiko skala
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	↓ Resiko model bisnis
Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	↓ Resiko organisasi
Mengintegrasikan eksekusi kedalam strategi	↓ Resiko manajemen

Sumber : Kim dan Mauborgne (Tahun 2005: 21)

Dari perumusan prinsip dan faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip, ada empat prinsip pemandu keberhasilan merumuskan blue ocean strategi. Perumusan tersebut adalah merekonstruksi batasan pasar, fokus pada gambaran besar dan bukan pada angka, menjangkau melampaui permintaan yang ada, menjalankan rangkaian strategi secara benar.

G. Merekonstruksi Batasan Pasar

Dalam penentuan sebuah strategi, kita selalu dihadapkan pada pilihan. Dalam keterbatasan kita, kita harus menentukan apa yang perlu dan apa yang tidak. Berdasarkan pilihan-pilihan inilah kita membentuk strategi. Sebuah perusahaan, divisi, ataupun personal punya sumber daya waktu, tenaga, brand, finansial, koneksi, proses yang sangat terbatas; jadi pilihan yang satu akan menimbulkan konsekwensi pada hal lainnya. Pilihan yang

tepat jadi kunci. Pelayanan yang super excellence akan membuat biaya tinggi dan harga mahal, apa benar klien kita menginginkan pelayanan yang sangat baik? Kita harus menciptakan Nilai besar dan Harga rendah pada saat yang bersamaan.

Merekonstruksi batasan pasar diperlukan untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan *Blue Ocean*. Mengidentifikasi kemungkinan dan peluang yang ada merupakan tantangan tersendiri. Walaupun demikian, hal ini merupakan dasar yang memberi perusahaan pengetahuan bagaimana memahami dan kemudian merekonstruksi realitas market dan kemudian menciptakan Blue Ocean. Proses merekonstruksi batasan pasar secara ringkas ditunjukkan oleh tabel di berikut ini.

Tabel 17
Dari Kompetisi Red Ocean ke Penciptaan Samudra Biru

Fokus Pada Enam Kerangka Kerja	Kompetisi Red Ocean	Penciptaan Blue Ocean
Industri	Berfokus pada pesaing dalam industri	Mencermati industry alternatif
Kelompok strategis	Berfokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis	Mencermati kelompok strategis dalam industri
Kelompok pembeli	Berfokus pada melayani kelompok pembeli secara lebih baik	Meredefinisikan kelompok pembeli industri
Cakupan produk atau penawaran jasa	Berfokus pada memaksimalkan nilai produk dan penawaran jasa dalam batasan-batasan industri	Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap
Orientasi fungsional-emosional	Berfokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional-emosional industrinya	Memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional industrinya
Waktu	Berfokus pada adaptasi terhadap tren-tren eksternal yang terjadi	Berpartisipasi dalam membentuk tren-tren eksternal sepanjang waktu

Sumber : Kim dan Mauborgne (Tahun 2005: 79)

H. Fokus pada Gambaran Besar dan Bukan pada Angka

Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudra merah. Disini, kita mengembangkan pendekatan alternatif bagi proses perencanaan strategis yang ada berdasarkan bukan pada mempersiapkan dokumen tapi menggambar kanvas strategi.

Pendekatan ini secara konsisten menghasilkan strategi yang membuka kreativitas dari beragam jenis orang dalam suatu organisasi, membuka mata perusahaan kepada samudra biru dan mudah dipahami serta dikomunikasikan untuk diterapkan secara efektif.

Menggambar kanvas strategi tidak hanya memvisualkan posisi strategis terkini sebuah perusahaan dalam ruang pasar tapi juga membantu memetakan strategi di masa depan. Dengan membangun perencanaan strategis di sekitar kanvas strategi, suatu perusahaan dan manajernya memfokuskan perhatian utama mereka pada gambaran besar dan bukan tenggelam dalam angka-angka dan jargon serta terperangkap dalam detail operasional.

Bagaimana menyelaraskan proses perencanaan strategis dan memfokuskan pada gambaran besar dan aplikasi ide dari kanvas strategi menuju Strategi Samudra Biru. Identifikasikan faktor-faktor kunci dari kompetisi lebih jauh ke depan. Proses yang membentuk enam jalan pada penciptaan samudra biru dan melibatkan banyak rangsangan visual demi membuka kreativitas orang, memiliki empat langkah utama (Tabel di bawah).

- Langkah Kebangkitan Visual. Kesalahan umum terjadi adalah membahas perubahan strategi sebelum memecahkan perbedaan pendapat mengenai kondisi permainan yang ada. Masalah lain adalah eksekutif kerap segan menerima kebutuhan akan perubahan, mereka mungkin memiliki kepentingan tertentu untuk mempertahankan status quo, atau merasa waktulah pada akhirnya akan menjustifikasi pilihan mereka sebelumnya.

Tabel 18
Empat Langkah dalam Memvisualkan Strategi

Kebangkitan Visual (Visual Awakening)	Eksplorasi Visual (Visual Exploration)	Pameran Strategi Visual (Visual Strategy Fair)	Komunikasi Visual (Visual Communication)
Membandingkan bisnis dengan bisnis pesaing anda dengan menggambar Kanvas Strategi	Pergi ke lapangan untuk menjejalahi enam jalan penciptaan samudera biru	Menggambar Kanvas Strategi “masa depan” Anda didasarkan pada wawasan yang didapat dari pengalaman lapangan	Tuangkan profil strategis Anda yang lalu dan yang akan datang di satu halaman untuk mudah dibandingkan
Melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi Anda	Mengamati keunggulan khas dari produk dan jasa alternative	Mendapatkan umpan – balik mengenai kanvas strategi alternative dari konsumen, konsumen pesaing, dan non konsumen	Dukung hanya proyek – proyek dan langkah – langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru
	Melihat faktor apa yang Anda harus	Menggunakan umpan balik itu	

	hapuskan, ciptakan, atau ubah	untuk membangun strategi “masa depan” terbaik	
--	----------------------------------	-----------------------------------------------------	--

Sumber : Kim dan Mauborgne (Tahun 2005: 84)

- Langkah Eksplorasi Visual. Langkah ini adalah mengirimkan tim ke lapangan, menempatkan manajer berhadapan langsung dengan apa yang harus mereka pahami, bagaimana orang menggunakan atau tidak menggunakan produk atau jasa mereka. Kesalahan terbesar adalah mensub-kontrakkan (outsourc) terhadap pengawasannya, tidak ada pengganti dari melihat langsung dengan mata kepala sendiri. Senimanseniman hebat tidak melukis dari gambaran yang dibuat orang lain atau dari foto, mereka lebih suka melihat subjek mereka dengan mata kepala sendiri. Hal ini berlaku bagi para ahli strategi hebat. Setiap kurva nilai harus menggambarkan strategi yang membuat perusahaan menonjol di pusat. Misalnya; dengan menuntut enam gambar dari masing-masing tim, diharapkan dapat mendesak para manajer untuk membuat proposal inovatif dan mendobrak batasan-batasan dari pemikiran konvensional. Untuk setiap strategi visual, tim juga harus menulis sebuah motto menarik yang menangkap inti dari strategi dan berbicara langsung dengan pembeli.
- Langkah Pameran Strategi Visual. Setelah beberapa minggu menggambar dan menggambar ulang, tim-tim mempresentasikan kanvas-kanvas strategi mereka pada apa yang disebut pameran strategi visual. Orang yang hadir dalam pameran itu meliputi eksekutif korporat senior dan terutama perwakilan dari konstituen eksternal perusahaan, jenis orang yang harus di temui manajer selama kunjungan lapangan mereka, termasuk non konsumen, pelanggan dari kompetitor, dan beberapa pelanggan perusahaan yang selalu banyak menuntut. Dalam presentasi diberi waktu tidak lebih dari 10 menit untuk mempresentasikan setiap kurva. Hal ini dilandaskan pada teori bahwa setiap ide yang membutuhkan lebih dari 10 menit untuk dikomunikasikan adalah ide yang terlalu rumit untuk bisa dikatakan baik. Manajer harus mengandalkan orisinalitas dan kejernihan kurva dan moto mereka. Dimana setiap juri dapat menempelkan carikan post-it disamping gambar kurva favorit mereka. Transparansi dan kesegaran dari pendekatan ini membebaskannya dari politik yang terkandung menjadi penghalang bagi proses perencanaan strategis. Setelah catatan catatan berupa post-it ditempelkan, para juri diminta menjelaskan pilihan mereka dan ini berfungsi semacam umpan balik bagi proses pembuatan keputusan. Para juri juga diminta untuk menjelaskan kenapa mereka tidak memilih kurva-kurva nilai yang lain.
- Langkah Komunikasi Visual. Langkah terakhir adalah mengkomunikasikan dalam cara yang mudah dimengerti karyawan sehingga karyawan bisa melihat posisi perusahaan dan ke mana

perusahaannya harus memfokuskan usahanya untuk menciptakan masa depan yang lebih menarik.

DAFTAR PUSTAKA

- Auste E P and Choo C W. 1993. Environmental Scanning by CEOs in Two Canadian Industries. *Journal of the American Society for Information Science*. 44(4):194-2003
- Barney J, Wright M and Ketchen D. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* 27(6): 625-641
- Baum J A and Rowley T J. 2005. *Companion to Organizations: An Introduction*. In: Baum J A. Editor. The Blackwell Companion to Organizations. Wiley-Blackwell, UK. 2005
- Bjorkman I, 1989. Factors Influencing Processes of Radical Change in Organizational Belief Systems. *Scandinavian Journal of Management* 5(4):251-271
- Casey A and Goldman E F. 2010. Enhancing the Ability to Think Strategically: A Learning Model. *Management Learning*, 41(2):167-185
- Choo C W. 1991. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7(1) (at: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>)
- Crossan M, Lane H and White R, 1997. Organizational Learning: Towards Theory. Working Paper, Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, Canada
- Cyert R M and March J G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. First Edition, New Jersey, USA. Prentice- Hall Inc.
- French S, 2009. Critiquing the language of Strategic management. *Journal of Management Development*, 28 (1): 6-17
- Dess G, Lumpkin G and Taylor M. 2005. *Strategic Management*. 2nd edition, McGraw-Hill Irwin Ed., New York
- French S. 2009. Re-framing strategic thinking: the research – aims and outcomes. *Journal of Management Development*, 28(3): 205-224
- Ginter P M, Rucks C and Duncan W J. 1985. Planners' perceptions of the strategic management process. *Journal of Management Studies* (22):581-96
- Grant M R. 2008a. *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis*. 6th Ed. Wiley, Balckwell Publishing, Oxford, UK
- Grant M. R, 2008b. *Contemporary Strategy Analysis*. Sixth Edition. Blackwell Publishing, UK, 482 p. Heracleous L. 1998. Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3):481-487
- Hitt M, Freeman E and Harrison J (Eds). 2006. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishing, Oxford, UK
- Hrebiniak L and Joyce W. 2006. *Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research*. Chapter 22 in: Hitt M, Freeman E and Harrison J (Eds). 2006 Edition. The Blackwell Handbook of Strategic Management. Blackwell Publishing, Oxford, UK

- Joyce W. 2000. Instrumental Contextualism and the Limits of Rigor in Organizational Science. Amos Tuck School Working Paper Series. Amos Tuck School, Dartmouth College, Hanover, Germany
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 1997. *The value innovation : the strategic logic of high growth*. Reprint-97108. Boston : Harvard Business Review
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. *Blue ocean strategy, How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kim, W. Chan, dan Mauborgne R. 2014. *Blue Ocean Strategy*. Jakarta : Serambi Makalah: Blue ocean strategy. Fenomena pada Produk Industri di Indonesia
- Kotler, P. 1997. *Marketing management, analysis planning implementation and control*. New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Kotler, P. 2000. *Marketing management, The millenium edition, International edition*. New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Liap, Andre Ludya. 2010. *Analisis Strategi Samudra Biru Pemasaran Produk Metro-Net Berbasis Serat Optik pada PT Supra Primatama Nusantara*. Tugas Akhir Program Magister. Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Liedtka J M.1998. Strategic thinking: can it be taught? *Long Range Planning* 31(1):120-129
- Liedka J M. 2006. *Strategy Formulation: The Roles of Conversation and Design*. Chapter 3 in: Hitt M, Freeman E and Harrison J (Eds). 2006 Edition. The Blackwell Handbook of Strategic Management. Blackwell Publishing, Oxford, UK
- Mintzberg H, Ahlstrand B and Lampel J, 1998. *Strategy Safary: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, USA, ISBN 0-684-84743-4
- Moore J. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, May/June Issue 76
- Porter M. 1998. What is Strategy? in: *The strategy Reader*. Segal-Horn S., Ed. (1998). Blackwell Publishing, Milton Keynes, UK. p. 73-100
- Peter. 2007. Penerapan Strategi Bisnis yang Tepat Terhadap Persepsi Nilai yang Dimiliki Oleh Konsumen (Melalui Pendekatan Blue Ocean Strategy Yang Disesuaikan Dengan Teori Pendukung Dan Kondisi Lingkungan serta Konsumen). Laporan Penelitian. Fakultas Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung.
- Porter, E. M. 1996. What is strategy ?. Reprint-96608. Boston : Harvard Business School Publishing Co.
- Rugman, A.M. and Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35.
- Scott, W R. 1998. *Organizations: Rational, Natural, Open Systems*. 4th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, USA

- Senge P. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency, New York
- Singh, K. (2007). The limited relevance of culture to strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24.
- Tzu S. 1910. *The Art of War by Sun Tzu* - translated by Lionel Giles, Special Edition 2005. El Paso Norte Press, ISBN 0-9760726-9-6.
- Yoffie D and Wang Y. 2002. *Cola Wars Continue: Coke vs. Pepsi in the Twenty-First Century*. Cased study, Harvard Business School. Harvard Business Publishing. USA.
- T.M. Jones, (1980) "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined" *California Management Review*, 22(2), 59 – 67,
- Vernon, R. (1966), International investment and internet trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80. pp. 190-207.
- Wilkinson, B. (1996). Culture, institutions, and business in East Asia. *Organization Studies*, Vol. 17.
- Witt, P. (2004). The competition of international corporate governance systems. *Management International Review*, Vol. 44.

Sinopsis

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan - keputusan, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.

Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis di saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

Tentang Penulis

PROFIL SINGKAT PENULIS 1



Dr. Arman Maulana dilahirkan di Bandung pada tahun 1991. Pendidikan dasar yang ditempuhnya lulus pada tahun 2009. Gelar sarjana (S,Sy) bidang Hukum Ekonomi Syariah diperolehnya di STAI Sabili Bandung lulus pada tahun 2016 dan menyelesaikan kembali S1 Manajemen di Universtas Terbuka tahun 2022. Gelar Magister Manajemen (M.M.) bidang ilmu Manajemen diperolehnya di STIE Ekuitas Bandung pada tahun 2019, dan S3 di Universitas Islam Nusantara Bandung Ilmu Pendidikan Konsentrasi Manajemen Pendidikan (2022). Di sela sela kesibukan dalam pekerjaan Struktural nya, sejak tahun 2018 sampai sekarang sembari mengajar, dan sekarang sebagai Dosen Tetap di Politeknik Piksi Ganesha. Matakuliah yang pernah dibinanya melainkan di Bidang Ekonomi Manajemen dan Ilmu Pendidikan.

PROFIL SINGKAT PENULIS 2



Dr. Siti Rosmayati dilahirkan di Cimahi pada tahun 1991. Pendidikan dasar yang ditempuhnya lulus pada tahun 2009. Gelar sarjana (S.ST) bidang ilmu Kesejahteraan Sosial diperolehnya di Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial Bandung 2013 dan menyelesaikan kembali S1 Manajemen di STIE Dharma Negara tahun 2023. Gelar Magister Manajemen (M.M.) bidang ilmu Manajemen diperolehnya di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan Bandung, dan S3 di Universitas Islam Nusantara Bandung Ilmu Pendidikan Konsentrasi Manajemen Pendidikan (2022). Pengalaman mengajar dari tahun 2017, dan sekarang sebagai Dosen Tetap di Politeknik Piksi Ganesha, Matakuliah yang pernah dibinanya di Ekonomi Manajemen dan Ilmu Pendidikan.