

MANAJEMEN STRATEGI AGRIBISNIS

Di dunia agribisnis, keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan berbagai cara, sebagai contoh di perusahaan bibit tanaman, penciptaan keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan menyediakan bibit yang dikemas dan disediakan untuk souvenir pernikahan, kaktus yang dijual dengan pot biasa dapat dikemas lebih baik dengan jaring, diberi ucapan terima kasih, akan lebih mudah dibawa dan berkelas.

Mengapa mempelajari strategi, mengapa perlu strategi? Suatu perusahaan yang ingin tetap eksis berkelanjutan maka membutuhkan strategi terus menerus. Strategi dapat dilakukan dalam tahapan-tahapan jangka panjang, jangka pendek maupun rencana bulanan, beberapa manfaat strategi dalam menjalankan perusahaan antara lain:

- Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah.
- Dapat ditarik dari berbagai alternatif yang terbaik.
- Dilibatkannya karyawan dalam formulasi strategi pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi mereka.
- Penolakan atas perubahan dapat dikurangi.

Buku ini membahas tentang konsep strategi pengelolaan industri agribisnis yang meliputi strategi formulasi, strategi perencanaan, strategi implementasi, dan strategi evaluasi dari industri agribisnis sehingga dapat dijadikan acuan dalam pengembangan industri agribisnis tersebut.

Metode analisis SWOT dan Analisis Hirarki Proses, digunakan untuk menentukan kebijakan strategi yang diambil dalam rangka menyusun Visi, Misi, Rencana Induk Pengembangan, Rencana Strategis maupun Rencana Operasional. Tahapan yang dapat diikuti dapat dipelajari dan diimplementasikan dalam pengembangan industri agribisnis, dilengkapi dengan bagan tahapan dalam menyusun rencana manajemen strategi.



Penerbit ALFABETA
Jl. Gegerkalong Hilir Bandung
Telp. 022-2008822 Fax. 022-2020373
e-mail: alfabetabdg@yahoo.co.id
website: www.cvalfabetabeta.com
ISBN: 978-602-289-467-4
Man115-116

Nataliningsih, Gijanto Purbo Suseno, Karyana K.S.

MANAJEMEN STRATEGI AGRIBISNIS

Dr. Ir. Hj. Nataliningsih, M.Pd.
Dr. Gijanto Purbo Suseno, S.E., M.Sc.
Ir. Karyana K.S., M.Si.

MANAJEMEN STRATEGI AGRIBISNIS



Dr. Ir. Hj. Nataliningsih, M.Pd.
Dr. Gijanto Purbo Suseno, S.E., M.Sc.
Ir. Karyana K.S., M.Si.

MANAJEMEN STRATEGI AGRIBISNIS



PENERBIT ALFABETA BANDUNG

**PERHATIAN
KECELAKAAN BAGI ORANG-ORANG YANG
CURANG**

(QS Al-Muthaffifin Ayat 1)

Para pembajak, penyalur, penjual, pengedar, dan **PEMBELI BUKU BAJAKAN** adalah bersekongkol dalam alam perbuatan **CURANG**. Kelompok genk ini saling membantu memberi peluang hancurnya citra bangsa, “merampas” dan “memakan” hak orang lain dengan cara yang bathil dan kotor. Kelompok “makhluk” ini semua ikut berdosa, hidup dan kehidupannya tidak akan diridhoi dan dipersempit rizkinya oleh **ALLAH SWT.**

(Bacan dari Penerbit ALFABETA)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit.

© 2018, Penerbit Alfabeta, Bandung

Man115 (x + 106) 16 x 24 cm

Judul Buku : Manajemen Strategi Agribisnis
Penulis : Dr. Ir. Hj. Nataliningsih, M.Pd.
Dr. Gijanto Purbo Suseno, S.E., M.Sc.
Ir. Karyana K.S., M.Si.

Editor : Agit Fathan Huseina, S.T.
Setting : Angga Ahya Huseina, S.T., M.T.
Lay out : Anggi Denisa Huseina, S.T., M.T.
Penerbit : ALFABETA, cv

Jl. Gegerkalong Hilir No. 84 Bandung
Telp. (022) 200 8822 Fax. (022) 2020 373
Website: www.cvalfabeta.com
Email: alfabetabdg@yahoo.co.id

Cetakan Kesatu : November 2018

ISBN : 978-602-289-467-4

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

KATA SAMBUTAN EDISI PERTAMA

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, saya menyambut dengan gembira penerbitan buku ajar (text book) dengan judul MANAJEMEN STRATEGI AGRIBISNIS oleh Dr. Ir. Hj.

Nataliningsih, M.Pd., Dr. Gijanto Purbo Suseno, S.E., M.Sc., Ir. Karyana K.S., M.Si. selaku dosen.

Buku ini membahas tentang konsep strategi pengelolaan industri agribisnis yang meliputi strategi formulasi, strategi perencanaan, strategi implementasi dan strategi evaluasi dari industri agribisnis sehingga dapat dijadikan acuan dalam pengembangan industri agribisnis tersebut.

Metode analisis SWOT dan Analisis Hirarki Proses, digunakan untuk menentukan kebijakan strategi yang diambil dalam rangka menyusun Visi, Misi, Rencana Induk Pengembangan, Rencana Strategis maupun Rencana Operasional. Tahapan yang dapat diikuti dapat dipelajari dan diimplementasikan dalam pengembangan industri agribisnis, dilengkapi dengan bagan tahapan dalam menyusun rencana manajemen strategi.

Kami berkeyakinan, buku ini dapat digunakan sebagai referensi bagi mahasiswa, dosen, penyuluh, widyaiswara maupun masyarakat umum yang membutuhkan wawasan dalam bidang pengembangan industri dan masyarakat pada umumnya.

Bandung, Oktober 2018

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah berkat Ridho Allah SWT, buku dengan judul *Manajemen Strategi Agribisnis* dapat penulis selesaikan, semoga dapat menjadi amal jariah dan bermanfaat bagi semua pihak. Buku ini dapat dijadikan pegangan para dosen, mahasiswa, penyuluh pertanian, widyaiswara, serta semua orang atau lembaga yang bergerak dalam pembinaan home industri maupun industri agribisnis.

Buku edisi pertama ini membahas tentang pentingnya menyusun strategi perencanaan, menyusun visi misi yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat, menganalisis SWOT maupun AHP dalam menentukan strategi kebijakan yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan industri agribisnis. Pentingnya menentukan sasaran strategi, menentukan tujuan strategi serta penyusunan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana strategi yang telah ditetapkan dapat tercapai, hambatan maupun dorongan dalam implementasi strategi serta strategi dalam menghadapi perdagangan secara elektronik melalui *E-Commerce*.

Kerjasama dengan Penyuluh Pertanian serta menggandeng industri maupun home industri agribisnis, diharapkan buku ini dapat dijadikan acuan dalam membina "Pertanian Industrial" dapat segera terwujud.

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada Allah SWT, suami serta anak-anak ku yang telah mendukung penulisan buku ini, serta penerbit yang telah bersedia menerbitkan buku ini.

Bandung, Oktober 2018

Dr. Ir. Hj. Nataliningsih, M.Pd.

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN EDISI PERTAMA	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I	
PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGI	1
A. Mengapa Mempelajari Strategi	1
B. Definisi Manajemen Strategi	3
C. Sasaran Manajemen Strategi	4
D. Tugas Manajemen Strategi	11
BAB II	
TAHAPAN MANAJEMEN STRATEGI	14
A. Pendekatan Manajemen Strategi	14
B. Pendekatan <i>Industrial Organization (I/O)</i>	15
C. Pendekatan <i>Resource Based View (RBV)</i>	16
D. Pendekatan <i>Knowledge Based View (KBV)</i>	18
E. Pendekatan <i>Dynamic Capabilities View</i>	21
F. Pendekatan <i>Stakeholder</i>	23
G. Tema Organisasi	25
BAB III	
PERANAN ANALISIS SWOT	
DALAM MANAJEMEN STRATEGI	33
A. Kedudukan Analisis SWOT	33
B. Tahapan Analisis SWOT	37
C. Menentukan Visi dan Misi	42

BAB IV

MODEL MANAJEMEN STRATEGI	46
A. Pemahaman Tentang Model Manajemen Strategi	45
B. Hirarki Strategi	47
C. Pemahaman Tentang Strategi Implementasi	50
D. Pemahaman Strategi Inisiasi	51
E. Kebiasaan Sukses Steven Covey	52

BAB V

FORMULASI STRATEGI.....	53
A. Pemahaman Pengertian Formulasi Strategi.....	53
B. Pemahaman Tentang Proses Formulasi Strategi.....	55
C. Pemahaman Jenis Strategi.....	56
D. Pemahaman Tentang <i>Grand Strategi Cluster</i>	58
E. Pemahaman Kejelasan Portofolio Model.....	60
F. Pemahaman Kejelasan <i>Growth Share Matrix</i>	61
G. Pemahaman Keunggulan dan Kelemahan Formulasi.....	62

BAB VI

PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN STRATEGI.....	64
A. Pemahaman Empat Dasar Perencanaan.....	65
B. Pemahaman Tentang Manfaat Perencanaan.....	68
C. Pemahaman Tentang Tujuan Perencanaan.....	69
D. Pemahaman Tentang Sifat Perencanaan.....	71
E. Pemahaman Tentang Tipe Perencanaan.....	72
F. Pemahaman Tentang Jenis Perencanaan.....	73

BAB VII

IMPLEMENTASI STRATEGI.....	77
A. Tujuh Isu Manajemen Implementasi Strategi.....	78
B. Mengelola Penolakan dalam Perubahan.....	81
C. Pendekatan Eklektik untuk Implementasi Strategi.....	82
D. Sistem Pelaksanaan, Pemantauan,	

Pengawasan dan Pengendalian.....	85
BAB VIII	
EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI.....	91
A. Proses Evaluasi dan Kontrol Rencana Bisnis.....	91
B. Aspek-aspek Pengendalian.....	93
C. <i>Key Words Strategy In The Future</i>	93
D. Kiat untuk Bertahan di Masa Depan.....	95
E. Evaluasi Strategi Meliputi 3 aktivitas.....	97
 DAFTAR PUSTAKA.....	 101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Model I/O yang Dimodifikasi	16
Gambar 2.2.	Model RBV yang Dimodifikasi	17
Gambar 2.3.	Model <i>Knowledge Based View</i> yang Dimodifikasi ...	20
Gambar 2.4.	Model <i>Dynamic Capabilities</i> yang Dimodifikasi	22
Gambar 2.5.	Model <i>Stakeholder</i> yang Dimodifikasi	24
Gambar 2.6.	Gambaran Strategi Formulasi	26
Gambar 2.7.	Gambaran Strategi Implementasi	27
Gambar 2.8.	Gambaran Strategi Evaluasi	28
Gambar 2.9.	Irisan Penyusunan Visi Misi	30
Gambar 2.10.	Hubungan Visi dengan Tujuan Organisasi Perusahaan	31
Gambar 3.1.	Proses Pengambilan Keputusan Melalui Analisis SWOT	34
Gambar 3.2.	Kuadran Dalam Analisis SWOT	41
Gambar 3.3.	Tahapan Manajemen Strategi	43
Gambar 3.4.	Model Komprehensif Manajemen Strategi	45
Gambar 4.1.	Model Dalam Industri Agribisnis	47
Gambar 4.2.	Hirarki Strategi	48
Gambar 6.1.	Tahapan Penyusunan Perencanaan	65
Gambar 6.2.	Pertanyaan Dalam Perencanaan	73
Gambar 6.3.	Jenis Perencanaan	75

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI).....	38
Tabel 3.2. Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE).....	38
Tabel 3.3. Matriks SWOT (Matriks KAFI VS KAFE).....	38
Tabel 3.4. Matriks Penetapan Urutan Asumsi Pilihan Strategi.....	40
Tabel 5.1 Penentuan <i>Grand Strategy Cluster</i>	59
Tabel 5.2. <i>Growth Share Matrix</i>	60
Tabel 7.1. Perbedaan Perumusan dan Implementasi Strategi.....	78
Tabel 7.2. Pendekatan Eklektik dalam Implementasi Strategi.....	83

BAB I

PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGI

A. Mengapa Mempelajari Strategi

- Strategi berkaitan dengan keputusan “besar” yang dihadapi organisasi dalam melakukan bisnis, berkaitan dengan perilaku yang konsisten, dan seharusnya mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.
- Strategi sangat penting untuk menentukan kesuksesan organisasi, sehingga inilah yang menjadi alasan mengapa mempelajari strategi menjadi amat bermanfaat dan menjanjikan

Sebuah organisasi sudah selayaknya melakukan strategi dalam menjalankan roda organisasinya, strategi berasal dari kata bahasa Inggris yaitu “*strategic*” yaitu ilmu dan seni merencanakan dan mengarahkan, suatu perusahaan yang merumuskan suatu strategi akan mengimplementasikan strategi tersebut untuk mencapai tujuan yaitu lebih unggul dibanding saingannya sehingga perusahaan tersebut mempunyai kompetitif keunggulan berkelanjutan (*Sustainable competitive advantage*) yang akan menjamin keberlangsungan perusahaan, tumbuh dan berkembang mengungguli saingannya. Bagi pesaing yang kurang unggul maka dapat dikatakan perusahaan memiliki suatu *competitive disadvantage* (ketidak-unggulan bersaing), dan jika dua perusahaan mempunyai kinerja yang seimbang pada level yang sama, maka perusahaan tersebut memiliki *competitive parity*. Strategi

menggambarkan tindakan-tindakan yang direncanakan untuk mencapai tujuan yaitu mendapatkan keunggulan bersaing.

Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif memberikan nilai unggul kepada pelanggan pada suatu tingkat harga yang kompetitif atau nilai yang dapat diterima pada suatu tingkat harga yang lebih rendah, untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, suatu organisasi harus menyediakan barang dan jasa yang dinilai lebih tinggi oleh konsumen dibanding perusahaan pesaing atau barang jasa yang sama dengan perusahaan pesaing dengan harga yang lebih rendah. Dengan demikian maksud unggul bersaing adalah menjadi berbeda. Seorang manajer menghasilkan produk yang berbeda ini dengan cara strategi posisi (*strategic positioning*), menempatkan posisi unik dalam suatu industri yang memungkinkan perusahaan memberikan nilai kepada konsumen, sambil mengendalikan biaya.

Di dunia agribisnis, keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagai contoh di perusahaan bibit tanaman, penciptaan keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan menyediakan bibit yang dikemas dan disediakan untuk souvenir pernikahan, kaktus yang dijual dengan pot biasa dapat dikemas lebih baik dengan jaring, diberi ucapan terimakasih akan lebih mudah dibawa dan berkelas.

Mengapa mempelajari strategi, mengapa perlu strategi, suatu perusahaan yang ingin tetap eksis berkelanjutan maka membutuhkan strategi terus menerus. Strategi dapat dilakukan dalam tahapan-tahapan jangka panjang, jangka pendek maupun rencana bulanan, beberapa manfaat strategi dalam menjalankan perusahaan antara lain:

- Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah
- Dapat ditarik dari berbagai alternatif yang terbaik
- Dilibatkannya karyawan dalam formulasi strategi pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi mereka
- Penolakan atas perubahan dapat dikurangi

Suatu strategi disusun dengan terlebih dahulu menyusun SWOT analisis, strategi adalah seni yang dalam implementasinya harus dikelola dengan baik. Sedangkan manfaat manajemen strategi bagi perusahaan menurut Fred David, adalah:

- a. Membantu organisasi menjadi proaktif ketimbang reaktif
- b. Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik, dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional
- c. Membantu organisasi dan manajemen untuk mengetahui arah dan tujuan yang lebih jelas
- d. Membantu organisasi dalam meningkatkan koordinasi dan pemberdayaan
- e. Membantu organisasi dalam mengembangkan saling pengertian dan komitmen individu

B. Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategi terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan strategi, definisi manajemen strategi secara umum adalah sebagai berikut:

1. *The set of decisions & actions that results in the formulation & implementation of plans designed to achieve a company's objectives.* (serangkaian keputusan dan tindakan yang disusun dan diimplementasikan untuk sebuah tujuan)
2. Enam Dimensi Keputusan Strategik:
 - a. Membutuhkan keputusan manajemen puncak
 - b. Membutuhkan sumber daya dalam jumlah besar
 - c. Mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang
 - d. Berorientasi masa depan
 - e. Berkonsekuensi multi fungsi dan multi bisnis
 - f. Mengharuskan perusahaan mempertimbangkan lingkungan eksternal

Manajemen strategi adalah suatu kegiatan yang terencana dengan tahapan-tahapan yang sudah direncanakan untuk mencapai tujuan. Berpikir secara strategi menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya, semakin banyak bentuk pemecahan penyelesaian maka semakin kecil tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa akan datang. Tahapan manajemen strategi antara lain adalah:

- **PERUMUSAN STRATEGI:** misi, nilai (*value*), dan visi; analisa SWOT; tujuan jangka panjang; strategi alternatif
- **IMPLEMENTASI STRATEGI:** tujuan tahunan; program dan kebijakan; kepemimpinan dan motivasi; alokasi sumber daya
- **EVALUASI STRATEGI:** mengukur prestasi; tindakan korektif yang diperlukan

Di dunia perusahaan maka ada 9 (sembilan) tugas dalam kegiatan manajemen strategi yaitu:

1. Merumuskan misi meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan, filosofi & tujuan.
2. Mengembangkan profil yang mencerminkan kondisi internal & kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan eksternal meliputi pesaing & faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumberdaya dengan lingkungan ekstern.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi.
6. Memilih sasaran jangka panjang & strategi umum yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan & strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang & strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumberdaya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi & sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

C. Sasaran Manajemen Strategi

Sedangkan 7 sasaran jangka panjang manajemen strategi adalah:

1. Profitabilitas

Yaitu kemampuan untuk menghasilkan keuntungan, sebuah perusahaan akan berkembang jika mempunyai kemampuan menghasilkan keuntungan minimal sesuai target bahkan se optimal mungkin.

2. Produktivitas

Yaitu kemampuan untuk menghasilkan produk, dengan keunggulan kompetitif yang terus menerus dikembangkan, sehingga perusahaan dapat terus menerus mampu memproduksi.

3. Posisi Bersaing

Suatu produk harus mampu bersaing dengan produk yang sama yang diproduksi oleh perusahaan yang lain, Produk yang unik, mempunyai kemampuan bersaing yang tinggi dibandingkan produk yang lain, untuk tetap dapat bersaing, maka harus mempunyai keunikan.

4. Pengembangan Karyawan

Untuk menjaga keberlanjutan perusahaan dan semakin banyaknya tantangan, maka agar karyawan dapat mengikuti perkembangan informasi dan teknologi perlu dikembangkan kemampuan ketrampilan, sikap maupun pengetahuannya melalui *in house training* atau studi banding ke perusahaan yang lebih besar.

5. Hubungan Karyawan

Internal manajemen membangun hubungan yang baik di lingkungan kerja, antara pimpinan dan pekerja, antar pimpinan dan antar pekerja, setiap pengambilan keputusan melibatkan semua bagian secara partisipatif, sehingga menimbulkan rasa kepemilikan dan kemauan untuk membesarkan perusahaan tersebut.

6. Kepemimpinan Teknologi

Yaitu setiap pimpinan mempunyai wawasan, pengetahuan maupun ketrampilan dalam perkembangan teknologi, mulai dari teknologi proses, teknologi informasi maupun teknologi promosi, sehingga dapat mengoperasionalkan *E-Commerce*.

7. Tanggung Jawab Sosial

Berlakunya CSR (*Corporate Social Responsibility*) adalah program kepedulian perusahaan terhadap masyarakat yaitu melalui menghibahkan 10% dari keuntungannya untuk pengembangan maupun hibah bagi masyarakat terutama masyarakat yang terkena dampak negatif dari perusahaan, harapan CSR adalah mengurangi kerugian dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar perusahaan.

Perencanaan jangka panjang mulai muncul tahun 1950, yaitu strategi perencanaan dengan jangka waktu lima tahunan, hal ini dilakukan karena keputusan anggaran tahunan bagi perusahaan akan memiliki konsekuensi atau dampak lebih dari 1 tahun. Sebagai contoh pendanaan suatu produk baru, seringkali hasilnya baru dapat direalisasikan beberapa tahun kemudian, oleh karena itu dalam menyusun rencana strategi perlu dipikirkan strategi jangka panjang.

Dalam implementasinya ada 7 kualitas sasaran jangka panjang antara lain:

1. Dapat Diterima (*Acceptable*)

Perencanaan perubahan jangka panjang yang akan dilakukan dapat diterima oleh pekerja, latar belakang dan tujuannya jelas, keunikan yang akan dihasilkan dapat diterima oleh konsumen dan memenuhi kebutuhannya, tahapan perencanaannya terukur sehingga mudah diimplementasikan dalam pekerjaan dengan mengacu pada sasaran jangka pendek maupun sasaran operasionalnya.

2. Fleksibel (*Flexible*)

Implementasi strategi dapat dilakukan oleh siapa saja, dengan sarana pra sarana yang ada, sehingga tidak terjadi penundaan pekerjaan karena kurang mampunya pekerja atau tidak tersedianya sarana pra sarana. Kemudahan dalam implementasi perencanaan berdampak pada produktivitas yang optimal.

3. Dapat Diukur (*Measurable*)

Sebaiknya sasaran jangka panjang mempunyai indikator kinerja, sehingga memudahkan dalam monitoring dan evaluasi, untuk monitoring dan evaluasi dilakukan oleh monev internal maupun akuntan publik sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

4. Memotivasi (*Motivating*)

Sasaran jangka panjang menunjukkan keberlanjutan dan peningkatan pengembangan perusahaan sehingga menimbulkan motivasi bagi pekerja yang melaksanakannya. Kepastian pekerja, kepedulian pengembangan pekerja dan keberlanjutan perusahaan menimbulkan motivasi tersendiri bagi pekerja.

5. Cocok (*Suitable*)

Sasaran jangka panjang yang direncanakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga dapat memenuhi kebutuhan tersebut yang berdampak perusahaan semakin berkembang, pengembangan produk, perluasan promosi, mengikuti perkembangan globalisasi, sistem informasi dan teknologi, sehingga dapat menjangkau semua lapisan masyarakat yang membutuhkan.

6. Dapat Dipahami (*Understandable*)

Tahapan dalam sasaran jangka panjang dapat dipahami, dapat dilaksanakan dan dapat dievaluasi oleh karena itu perlu di break down ke dalam sasaran jangka pendek, *Juklak* (Petunjuk Pelaksanaan) dan *Juknis* (Petunjuk Teknis) dalam implementasinya. Untuk kemudahan pemahamannya perlu disusun Standard Operasional Prosedur di setiap prosesnya untuk kemudahan implementasi sasaran tersebut.

7. Dapat Dicapai (*Achievable*)

Sasaran jangka panjang yang telah di break down dalam sasaran jangka pendek maupun sasaran operasional, sebaiknya dilengkapi dengan manual prosedur yang memudahkan pencapaian kinerja di setiap bagian.

Dalam perjalanan mengelola suatu perusahaan, banyak hambatan, kendala yang dihadapi dalam mencapai tujuan pengembangan perusahaan, hambatan dapat berasal dari dalam lingkungan perusahaan atau dari lingkungan luar perusahaan itu sendiri, berbagai cara menghadapi hambatan dilakukan untuk keberlanjutan perusahaan, beberapa strategi umum pada perusahaan yaitu:

1. Pertumbuhan Terkonsentrasi

Perusahaan mengembangkan produk yang dihasilkan dalam jenis yang hampir sama sebagai contoh Indofood mengembangkan produk terkonsentrasi pada makanan seperti indomie, saus, kecap, sambal, pasta, kemchi dan lain sebagainya.

2. Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar dilakukan untuk memperluas jangkauan pemasaran, termasuk pasar digital (*digital marketing*) yang dapat menembus pemasaran global, untuk dapat memperluas pengembangan pasar maka beberapa aturan dan evaluasi dilakukan terlebih dahulu, mulai dari perijinan maupun *research market*, sehingga memperkecil resiko kerugian pada pasar yang baru.

3. Pengembangan Produk

Pengembangan produk dilakukan agar perusahaan dapat memproduksi terus menerus sehingga masyarakat dapat terus mengenal produk unggulan perusahaan tersebut, sebagai contoh perusahaan “Kacang Garuda “, diawali dengan memproduksi kacang asin, sebelum tingkat permintaan kacang asin Garuda mencapai puncak kurva penjualan, maka telah diproduksi kacang sukro, kacang pedes, kacang madu dan lain sebagainya.

4. Inovasi

Inovasi adalah membuat produk baru dengan memodifikasi produk yang lama, modifikasi dapat dilakukan pada bahan baku, proses, penampilan, aroma, warna, tekstur, rasa, pengemasan sehingga tetap dapat menarik minat pelanggan. Sebagai contoh industri kemasan “*Nata de Coco*” awalnya isi kemasan adalah potongan *Nata de Coco*, di inovasi dengan ditambah “Kolang-Kaling” dan media pelarut berwarna merah serta taburan “ Biji Selasih”, sehingga orang tertarik membeli karena mendapatkan 3 jenis makanan dengan kandungan yang berbeda.

5. Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal adalah kerja sama dengan perusahaan yang selevel misal antar pengecer walaupun produk berbeda, contoh pendirian koperasi kopi, koperasi susu (KPBS/Koperasi Peternak Bandung Selatan), dapat berbentuk kerja sama biasa, merger maupun *joint venture*.

6. Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal yaitu kerja sama yang tidak dalam level yang sama, dari konsumen dengan perusahaan, misal perusahaan Indofood bekerja sama dengan petani kentang untuk memproduksi “*French Fries*”

7. Diversifikasi Konsentrik

Diversifikasi konsentrik artinya penganekaragaman produk yang terkonsentrasi dalam satu jenis yang sama, misal perusahaan Mayora memproduksi berbagai jenis *cookies*, perusahaan *Maya Food Industries* memproduksi berbagai jenis ikan kaleng, perusahaan KPBS memproduksi berbagai jenis susu kemasan.

8. Diversifikasi Konglomerat

Diversifikasi konglomerasi artinya penganekaragaman produk yang tidak sejenis, sebagai contoh perusahaan “*Indo*” mengembangkan perusahaan melalui memproduksi semen “*Inducement*”, memproduksi makanan “*Indofood*”, memproduksi mobil “*Indomobil*”.

9. Berbenah Diri

Strategi berbenah diri dilakukan melalui SWOT analisis, analisis kebutuhan yang dampaknya dapat dilakukan restrukturisasi, perampingan tenaga kerja, efisiensi proses dan lain sebagainya.

10. Divestasi

Strategi divestasi yaitu strategi pengurangan jumlah produksi, untuk membangun menjadi lebih baik dari yang tersisa sehingga dapat berkembang lagi, sebagai contoh Rumah makan “*Ponyo*” yang awalnya mempunyai 12 cabang, ditutup menjadi hanya 8, dan berinvestasi baru yaitu dunia pendidikan.

11. Likuidasi

Strategi likuidasi yaitu strategi menutup semua perusahaan, karena hasil evaluasi konsultan keuangan menunjukkan sudah tidak mampu beroperasi, sehingga oleh kantor pajak dinyatakan likuid, yang dampaknya adalah memberhentikan pekerja dengan pesangon 3 kali gaji.

12. Bangkrut

Suatu perusahaan dikatakan bangkrut jika tidak dapat membiayai biaya operasional variabel maupun tetap, sehingga tidak dapat berproduksi lagi, bahkan jika dievaluasi keuangan total hutang lebih besar dari total aset.

13. Usaha Patungan

Usaha patungan yaitu strategi kerja sama lebih dari satu perusahaan tanpa menghilangkan identitas aslinya, contoh perusahaan teh “*Sosro*” usaha patungan dengan perusahaan juice “*Buavita*” yang sekarang berkembang lebih pesat dengan strategi pengembangan bersama.

14. Aliansi Strategik

Strategi kerja sama, atau melakukan strategi bersama antar beberapa perusahaan, misal kerja sama dalam iklan, kerja sama pemasok bahan baku, kerja sama antara perusahaan kaleng dengan pengolahan ikan.

15. Konsorsium

Konsorsium yaitu strategi beberapa perusahaan yang bekerja sama dalam mengerjakan suatu produk sebagai contoh “*BULOG*” bekerja sama dengan berbagai perusahaan beras seluruh Indonesia untuk dapat memenuhi kebutuhan beras sepanjang musim.

Untuk mengimplementasikan semua strategi maka perlu diterapkan sistem **imbalan** agar pekerja tetap termotivasi antara lain:

1. Mengaitkan imbalan dengan rencana strategik
2. Menggunakan insentif variabel sebagai bagian penting kompensasi setiap karyawan
3. Harus terkait dengan pekerjaan yang berada dalam kendali yang bersangkutan
4. Berdasarkan prestasi bukan hierarki
5. Peka terhadap kesenjangan antara atas & bawah dalam organisasi
6. Adil, akurat & informatif
7. Beri imbalan secara royal bila berhasil & minimal bila tidak berhasil
8. Jangan remehkan nilai lingkungan yang memotivasi
9. Terbuka untuk perubahan (fleksibel)

Agar strategi yang dijalankan dapat berjalan sesuai tujuan maka perlu sistem pengendalian strategi yaitu:

1. Pengendalian Strategik melalui mengemudikan institusi ke arah tujuan-tujuan strategik jangka panjangnya.
2. Pengendalian Operasional melalui mengidentifikasi standar kinerja yang terkait dengan alokasi sumber daya keuangan, fisik & SDM dalam rangka pelaksanaan strateginya.

D. Tugas Manajemen Strategi

Menurut Aji Prasetyo, 2015. Ada lima tugas manajemen strategi yaitu:

1. Tugas pertama melibatkan mengembangkan visi strategi dan misi bisnis, dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan misi bisnis dan visi strategi, manajemen menanamkan tenaga kerja dengan tujuan dan alasan persuasif untuk arah masa depan perusahaan. Ini berfungsi sebagai alasan kuat untuk mengalokasikan sumber daya, manajemen harus memastikan bahwa organisasi berjalan dan berbicara laporan arah strategi mereka.
2. Tugas kedua, menyangkut pengaturan dan tujuan organisasi, laporan manajerial misi bisnis dan arah perusahaan dijabarkan ke dalam target kinerja tertentu, sesuatu kemajuan organisasi dapat diukur untuk dengan tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang yang diatur dan direncanakan untuk meningkatkan kinerja keuangan organisasi, posisi bisnis dalam industri dan membuatnya lebih direncanakan dan terfokus dalam tindakan yang akan dilakukan.
3. Tugas ketiga, menyusun suatu strategi, tugas ini mengharuskan manajemen menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, berbekal analisis keras dan visi yang jelas dan misi bisnis, manajemen merancang strategi suara untuk mencapai kedua tujuan keuangan dan strategi bagi organisasi.

4. Tugas keempat adalah memerlukan implementasi strategi dan eksekusi, implementasi strategi adalah tugas manajer untuk mengelola perusahaan dalam melaksanakan rencana strateginya, mengarahkan sumberdayanya, memotivasi memberi penghargaan maupun hukuman, membangun sistem, melembagakan praktik terbaik dan melakukan monitoring serta memberi rekomendasi agar tetap di jalur dalam rangka mencapai tujuan strategi.
5. Tugas kelima adalah evaluasi kinerja, dalam implementasi rencana strategi maka evaluasi sangat diperlukan untuk mengetahui perkembangan baru yang telah atau belum tercapai, tujuan jangka panjang mungkin dapat berubah seiring perkembangan hasil evaluasi dan bahkan berubah total, rekomendasi dan rencana tindak lanjut pasca evaluasi dilakukan agar perusahaan dapat lebih berkembang.

Manajemen strategi di bidang agribisnis, sangat dibutuhkan karena sifat dari hasil pertanian yaitu perishable (mudah rusak karena kandungan airnya tinggi), bersifat musiman (sementara produk dibutuhkan terus menerus), harganya tidak stabil sehingga tidak ada kepastian dalam bisnis, membutuhkan penanganan yang terus menerus karena adanya sifat fisiologi yang terus berjalan serta adanya faktor lingkungan yang tidak dapat diprediksi tetapi berpengaruh terhadap hasil. Oleh karena itu rencana strategis dalam mengelola produk pertanian, perikanan maupun peternakan sangat dibutuhkan

Menurut Sedarmayanti, 2014, karakteristik manajemen strategi adalah senantiasa menyikapi dinamika perubahan lingkungan sehingga mempengaruhi implementasi manajemen itu sendiri dalam merealisasikan tujuan yang ditetapkan, secara keseluruhan karakteristik manajemen strategi adalah:

1. Bersifat jangka panjang.
2. Bersifat dinamik, fleksibel dengan adanya perkembangan lingkungan.
3. Merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional.
4. Perlu dimotori oleh unsur pada manajer tingkat puncak.

Di Bidang pertanian, strategi bisnis dimulai dari penentuan demografi termasuk jenis tanah, ketinggian, luas tanah, iklim, jenis tanaman, ternak, cara budidaya, industri manufaktur, sasaran konsumen, sasaran pemasaran, transportasi dan lain sebagainya, oleh karena itu manajemen strategi dibutuhkan agar tidak terjadi kesalahan dalam mengelola karena akan berdampak luas. Kesalahan dalam budidaya tanaman, misal dalam pemupukan hanya menggunakan pupuk vegetatif maka pertumbuhan generatifnya terhambat yang berdampak produksi turun, kualitas rendah yang jika diolah maka hasil olahan berkualitas rendah pula.

BAB II

TAHAPAN MANAJEMEN STRATEGI

A. Pendekatan Manajemen Strategi

Manajemen strategi diimplementasikan dengan mengelola secara keseluruhan yang terlibat dalam perusahaan menyangkut sumber daya manusia yang menggerakkan, sumber daya alam, teknologi manufaktur, lingkungan yang tidak dapat diduga, maupun pengaruh pasar yang berubah-ubah oleh karena itu untuk menyusun suatu strategi yang tepat maka perlu kita perlu mengenali segala sesuatu yang ada di sekitar perusahaan yang berdampak pada strategi yang akan diimplementasikan. Beberapa perspektif yang perlu kita kenali sebelum menyusun manajemen strategi menurut Aji Prasetio, 2015 adalah:

1. *Industrial organization* (I/O) (organisasi dalam industri)
2. *Resource Based View* (RBV) (pandangan ke depan berdasarkan sumber daya manusia maupun sumber daya alam)
3. *Knowledge Based View* (KBV) (pandangan ke depan berdasarkan pengetahuan)
4. *Dynamic Capabilities View* (pandangan ke depan berdasarkan perkembangan dinamik)
5. *Stakeholder* (pemegang kepentingan)

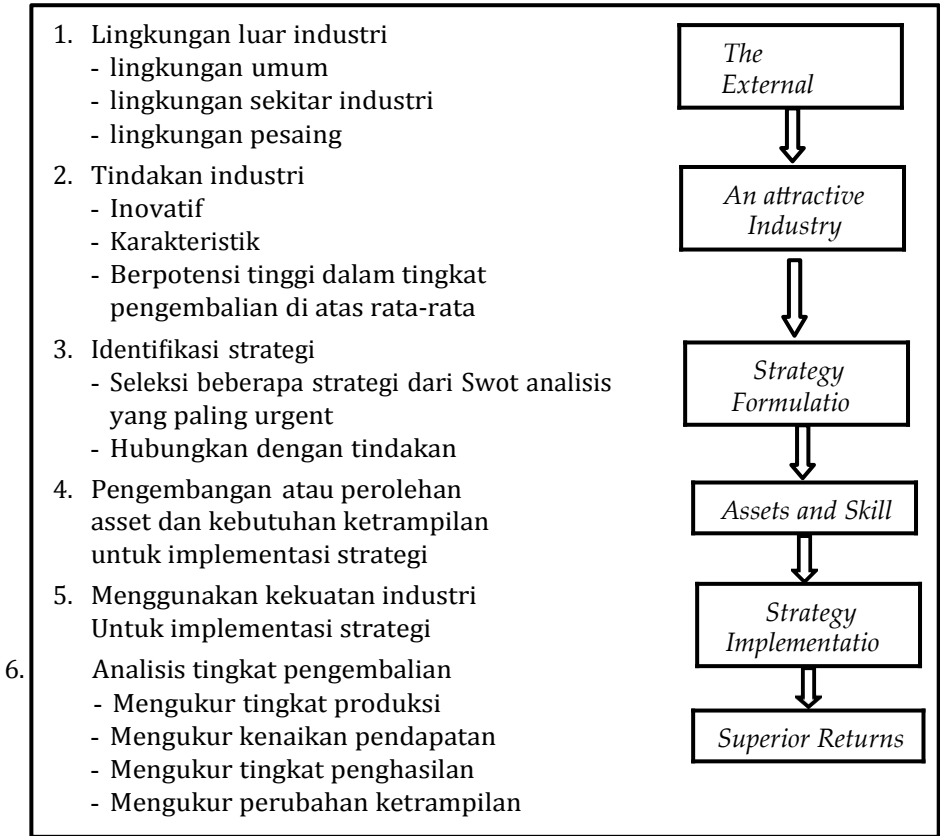
Pendekatan dan perspektif manajemen strategi perlu kita pelajari karena digunakan sebagai landasan dalam menyusun rencana strategi yang dapat dijelaskan lebih lanjut.

B. Pendekatan *Industrial Organization* (I/O)

Pendekatan *industrial organization* (I/O) menekankan faktor eksternal industri lebih penting daripada internal industri, artinya pendekatan ini mempunyai pandangan bahwa strategi bersaing mempengaruhi kinerja yang lebih kuat. Strategi dari perspektif I/O memerlukan perusahaan berjuang untuk bersaing di industri yang menarik, menghindari industri lemah dan memahami bahwa faktor eksternal sangat berhubungan dalam menentukan suatu manajemen strategi. Karakteristik umum, industri dan lingkungan pesaing sangat menentukan strategi yang akan diterapkan, dan untuk menerapkan strategi tersebut dibutuhkan sumber daya internal yang berketerampilan, dengan demikian pendekatan ini terlebih dahulu memandang eksternal dan diikuti internal yang sanggup menjalankan strategi tersebut. Secara garis besar gambaran pendekatan I/O dalam model yang memiliki empat asumsi mendasar yaitu:

1. Lingkungan eksternal diasumsikan memaksakan tekanan dan kendala yang menentukan strategi yang akan menghasilkan pengembalian rata-rata
2. Organisasi bersaing diasumsikan untuk mengontrol sumber daya strategi yang sama relevan dan mengejar strategi yang sama dalam sumber daya tersebut.
3. Sumber yang handal diperlukan dalam menerapkan strategi I/O
4. Pengambilan keputusan dilakukan secara rasional dalam bertindak maupun berkomitmen untuk kepentingan industri yang terbaik.

Implementasi model I/O di industri pertanian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model I/O yang Dimodifikasi

Di industri pertanian lingkungan umum menyangkut lingkungan alami, yang agak susah dikendalikan, seperti suhu, iklim, curah hujan, serangan virus, jenis tanah maupun daya beli masyarakat, sedangkan untuk lingkungan industri ditekankan sanitasi higienis, kesehatan keselamatan kerja, lingkungan pesaing berkaitan dengan informasi industri pesaing mulai dari bahan baku sampe pemasaran , kebijakan pemerintah, aturan-aturan yang harus dilaksanakan.

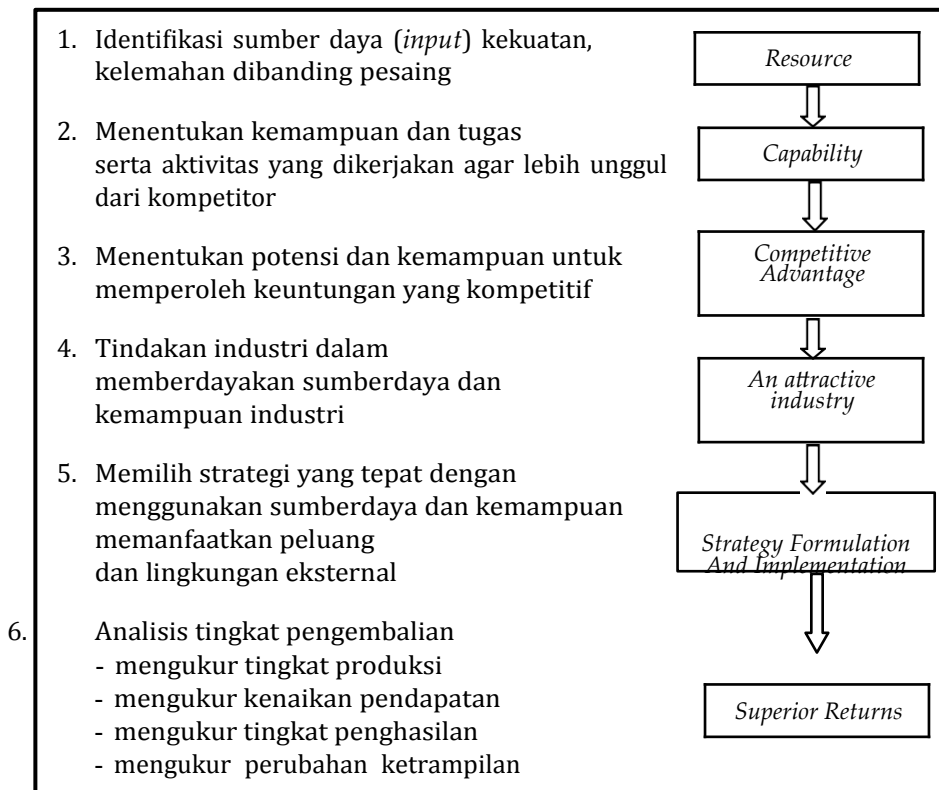
C. Pendekatan Resource Based View (RBV)

Resource Based View adalah pendekatan yang memperhitungkan dan memandang ke depan berdasarkan sumber daya manusia maupun sumber daya alam. Penerapan sumber daya yang perspektif adalah bagian penting dalam menyusun manajemen strategi untuk mendapatkan keunggulan yang kompetitif menurut Oliver (1997) yang menyarankan agar perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang

berkelanjutan dengan mengelola pemilihan sumber daya yang unggul. Keunggulan kompetitif dapat ditinjau dari keunikan (*rare*), bernilai (*valuable*), tidak dapat ditiru (*imperfect imitability*), dan tidak tergantikan (*non-substitusi*), untuk memperoleh produk unggulan kompetitif tersebut maka seluruh sumber daya harus dikerahkan, untuk menghasilkan product yang kompetitif. Teori RBV menurut Barney (1991) dapat digunakan untuk:

1. Sebagai alat analisis yang membantu menjelaskan dan memprediksi hasil dari fenomena dan dalam kasus manajemen strategik, keberhasilan dan kegagalan organisasi.
2. Sebagai alat penafsiran yang memungkinkan kita untuk memahami dan memahami sumber-sumber daya yang berpengaruh
3. Sebagai alat untuk bertindak menyusun strategi dengan mengadopsi pendekatan epistemologi pluralistik

Model RBV dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Model RBV yang Dimodifikasi

Di perusahaan pertanian sumber daya alam maupun sumber daya manusia sangat menentukan produk yang dihasilkan, lokasi, inovasi bibit hibrida, inovasi teknologi budidaya, iklim, teknologi pemanenan maupun inovasi dalam pengolahan menggunakan tenaga kerja yang kompeten sehingga menghasilkan produk siap konsumsi yang unggul dibanding kompetitornya.

D. Pendekatan *Knowledge Based View* (KBV)

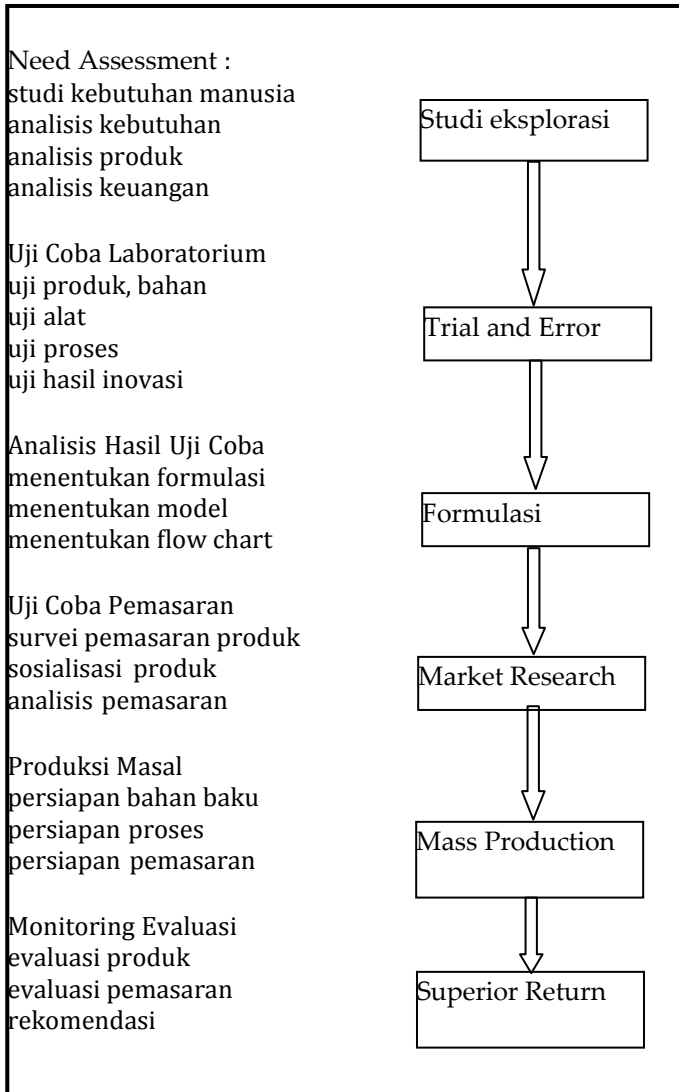
Pada pendekatan KBV, maka industri dianggap sebagai tempat menghasilkan, mengintegrasikan serta mendistribusikan pengetahuan, artinya keberhasilan kompetitif dicapai karena adanya kemampuan organisasi untuk mengembangkan pengetahuan baru berbasis aset untuk menciptakan kompetensi inti, menurut Grant, 1996, pendekatan KBV mengasumsikan bahwa input penting dalam produksi dan sumber utama nilai pengetahuan. Selanjutnya dikatakan pendekatan dibedakan oleh dua asumsi yaitu pertama, bahwa penciptaan pengetahuan adalah kegiatan individu, kedua, bahwa peran utama dari perusahaan adalah dalam penerapan pengetahuan yang ada untuk produksi barang dan jasa.

Namun karena pengetahuan tidak secara langsung diamati atau diukur, maka menjadi konstruk yang keberadaan dan sifat hanya dapat disimpulkan melalui kemampuan perusahaan yang diwujudkan dalam tindakan, oleh karena itu untuk menciptakan pengetahuan baru dapat dilakukan meningkatkan pengetahuan anggota atau menerima anggota baru yang mempunyai pengetahuan lebih untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Untuk memperoleh keunggulan kompetitif maka dibutuhkan inovasi terus menerus, pengembangan ilmu teknologi dalam mengembangkan perusahaan. Menurut Sher dan Lee (2004) manajemen pengetahuan mencakup tiga fungsi utama, penciptaan pengetahuan, akumulasi dan berbagi. Penciptaan pengetahuan meliputi inovasi, akumulasi pengetahuan termasuk mengumpulkan pengetahuan baru, kodifikasi dan menggabungkan pengetahuan baru dan lama, dan berbagi pengetahuan memungkinkan untuk difusi keterampilan, pengalaman dan pengetahuan di seluruh organisasi.

Menurut Alavi dan Leidner, 2001, menyarankan mengikuti delapan fungsi dasar manajemen pengetahuan yaitu penciptaan pengetahuan, menangkap dan mengartikulasikan pengetahuan, perakitan pengetahuan, akuisisi pengetahuan, pengetahuan integrasi dan re-kombinasi, pengetahuan leverage dan yang terakhir pengetahuan aplikasi dan eksploitasi. Untuk mempunyai keunggulan kompetitif maka perusahaan harus terus menerus melakukan penelitian dan percobaan melakukan inovasi untuk produk-produk baru yang mempunyai keunggulan kompetitif, melalui pengetahuan dapat dilakukan rekayasa produk, yang diimplementasikan dalam manajemen strategi.

Keunggulan kompetitif dalam bidang pertanian terus dilakukan melalui penelitian-penelitian dengan cara bekerja sama antara lembaga penelitian dan industri bahkan setiap perusahaan agribisnis mempunyai litbang tersendiri untuk pengembangan unggulannya. Sebagai contohnya munculnya varietas-varietas baru, perusahaan bunga dengan kultur jaringan, inovasi dalam pengolahan hasil pertanian juice kulit manggis, cocktail lidah buaya, manisan kulit jeruk, jam kulit jeruk bali, jelly gamat, spirulina. Minuman Chloropil mempunyai hak paten sehingga mempunyai keunggulan kompetitif dimana industri lain tidak boleh memproduksi, produk tersebut dan lain sebagainya

Model untuk KBV dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 2.3. Model *Knowledge Based View* yang Dimodifikasi

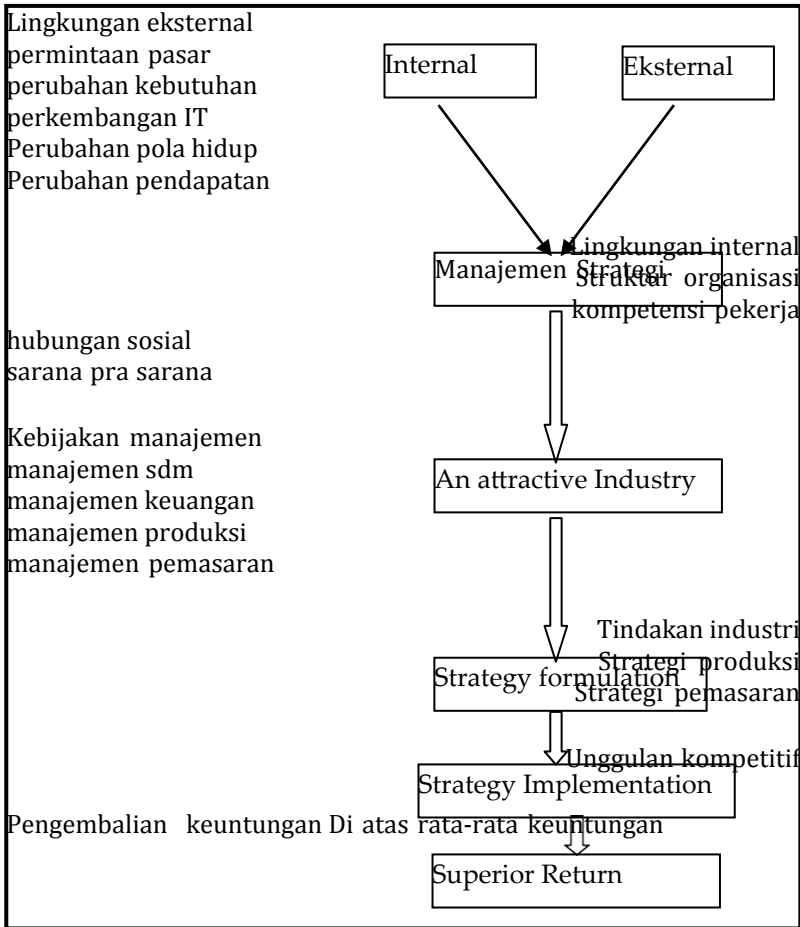
Dari gambar di atas menunjukkan suatu perusahaan harus terus melakukan uji coba dalam rangka penganekaragaman produk, sehingga konsumen tetap mengingatnya, dan mempunyai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sebagai contoh industri kacang “ Garuda” , inovasi dilakukan terus menerus agar mempunyai keunggulan kompetitif, dimulai dari kacang asin Garuda, kemudian sebelum mencapai puncak pemasaran telah menemukan unggulan baru yaitu kacang atom Garuda, kemudian unggulan berikutnya kacang telur Garuda, unggulan berikutnya kacang madu Garuda, unggulan berikutnya kacang pedas Garuda. Semua produk dilakukan dengan berdasarkan inovasi yang terus menerus, menggali pengetahuan dari dalam maupun luar perusahaan, sehingga berkelanjutan.

E. Pendekatan *Dynamic Capabilities View*

Pendekatan *Dynamic Capabilities View* adalah pendekatan dengan berorientasi pada kemampuan yang terus berubah atau dinamis, jadi untuk mempunyai keunggulan kompetitif, maka harus berubah sehingga yang terjadi kinerjanya unggul dan lingkungannya berubah, oleh karena itu penekanan telah bergeser ke kemampuan untuk mengubah dan cepat mengembangkan kemampuan baru sebagai prasyarat keunggulan kompetitif. *Dynamic* artinya terus berubah yang perubahannya disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Menurut Teece et al (1997) definisi *dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internal dan eksternal untuk mengatasi dengan cepat perubahan lingkungan.

Dynamic capabilities digambarkan sebagai syarat keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pendekatan lingkungan yang selalu berubah. Kegagalan mengatasi perubahan lingkungan tertentu dapat merusak kinerja perusahaan yang mengarah pada penurunan kembali dan penurunan kehidupan perusahaan. Lingkungan operasi mencakup lingkungan internal maupun lingkungan eksternal yang berperan penting dalam desain dan implementasi strategi perusahaan. Pendekatan ini digambarkan dalam model sebagai berikut:



Gambar 2.4. Model *Dynamic Capabilities* yang Dimodifikasi

Dynamic capabilities berkembang dari *managerial capabilities* (kemampuan manajerial untuk tumbuh, memperbaharui dan membedakan diri), *organizational learning* (pembelajaran organisasi mempengaruhi interaksi berbagai sumber daya dalam suatu perusahaan), dan *strategic flexibility* (strategi pendekatan dengan cara selalu fleksibel menghadapi perubahan lingkungan. Dengan demikian pendekatan *dynamic capabilities* bersifat komprehensif memadukan antara perubahan lingkungan eksternal terutama pasar, permintaan dan kebutuhan yang di dekati dengan perubahan lingkungan internal meliputi kompetensi pekerja, sarana pra sarana, hubungan sosial maupun *reward punishment*.

Manajemen strategi agribisnis melalui pendekatan dynamic capabilities yaitu lingkungan yang selalu berubah sangatlah tepat dilakukan pada bisnis pertanian karena manusia hidup butuh makan, sementara kebutuhan makan setiap saat berubah tergantung pola hidup, pendapatan, kesehatan, umur, lingkungan sosial sehingga industri agribisnis harus terus menerus mengikuti perkembangan tersebut. Di satu sisi untuk dapat mengikuti perubahan tersebut maka lingkungan internal harus berubah mulai dari pola pikir, sarana pra sarana, sumber daya manusianya. Sebagai contoh jaman dahulu jagung diolah menjadi berondong dengan cara dimasak menggunakan pasir, kemudian berkembang orang belajar hidup sehat, maka jagung di masak menggunakan alat pop corn, hasil berondong lebih bersih dengan berbagai rasa. Terjadi perkembangan teknologi yaitu teknologi ekstruksi maka jagung diolah menjadi chiki, tortila, nasi instant yang lebih fleksibel, bersih mudah disimpan maupun dikonsumsi. Sebuah perusahaan yang dulu hanya menjual jagung pop corn harus tanggap terhadap perubahan permintaan sehingga mengusahakan pekerja yang dapat mengolah chiki, menyediakan alat ekstruder, mengubah cara pengemasan yang dampaknya menjadi produk unggulan kompetitif yang dapat meningkatkan keuntungan di atas rata-rata.

F. Pendekatan Stakeholder

Stakeholder adalah individu dan kelompok-kelompok yang dapat mempengaruhi visi misi perusahaan yang merupakan hasil strategik yang dicapai dan memiliki klaim tegas tentang kinerja perusahaan. Dengan demikian yang menilai kinerja perusahaan adalah para *stakeholder*, yang menentukan pengembangan perusahaan adalah *stakeholder*. Menurut Sharma dan Henriques, 2005, bahwa klaim atas kinerja perusahaan ditegakkan melalui kemampuan pemangku kepentingan untuk menyembunyikan partisipasi penting untuk kelangsungan hidup organisasi, daya saing dan profitabilitas. Ketergantungan perusahaan kepada *stakeholder* eksternal konsisten dengan perspektif sistem dari perusahaan sehingga perusahaan atau organisasi dapat belajar dari lingkungan mereka.

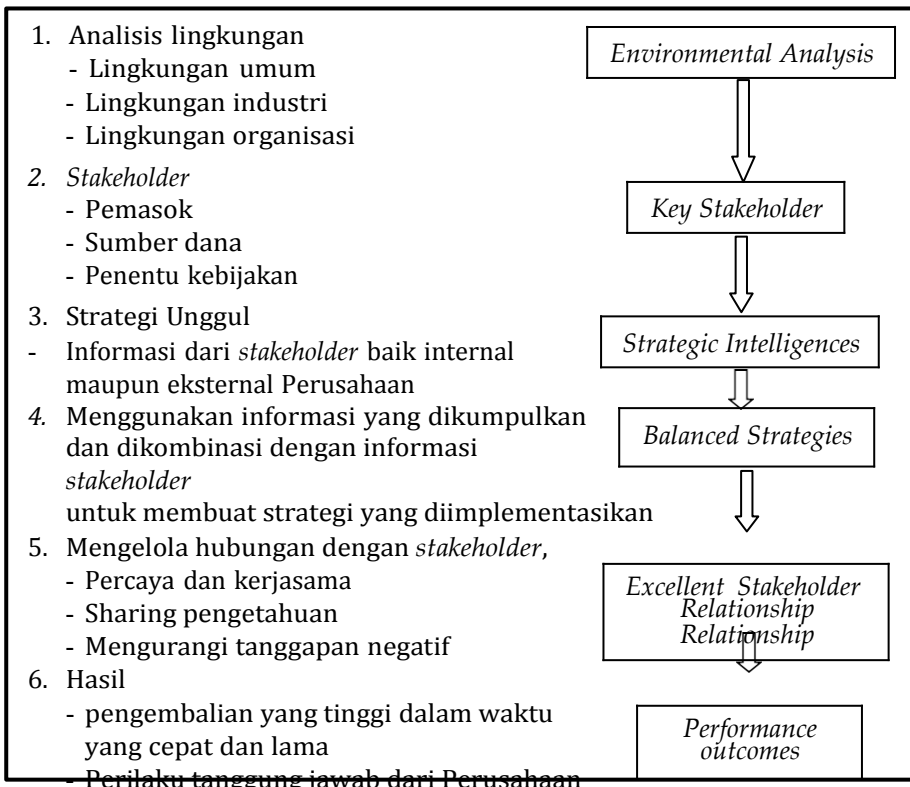
Terdapat tiga kelompok kepentingan *stakeholder* yaitu:

1. *The capital market stakeholder* (aliran pemegang saham dan pemasok utama dari industri)
2. *The product market stakeholder* (perusahaan pelanggan, pemasok utama dan serikat yang mewakili *stakeholder*)

3. *The organizational stakeholder* (semua karyawan perusahaan, termasuk manajerial maupun non-manajerial)

Teori *stakeholder* adalah bagian dari kelompok teori sistem berbasis masyarakat dan memiliki hubungan logis dengan konsep akuntabilitas, artinya *stakeholder* mampu mempengaruhi perusahaan untuk melakukan sesuatu, artinya kebutuhan *stakeholder* adalah penting dan stake holder haruslah pro-aktif dalam mempengaruhi yang berdampak pada peningkatan keuntungan perusahaan. Urgensi hubungan ini adalah setiap perusahaan harus membina hubungan yang baik dengan stake holder karena stake holder yang menentukan unggulan kompetitif yang diproduksi dalam bentuk sumber dana, pemasok, maupun pembeli.

Pendekatan *stakeholder* dapat digambarkan seperti model di bawah ini:



Gambar 2.5. Model Stakeholder yang Dimodifikasi

Dari gambar di atas menunjukkan hubungan perusahaan dengan *stakeholder* adalah sangat tinggi dalam menentukan strategi yang akan dilakukan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berdampak keuntungan yang tinggi yang cepat diperoleh dengan waktu yang lama, hal ini terjadi karena *stakeholder* sebagai pemasok akan menerima dampaknya jika perusahaan mengalami kerugian.

G. Tema Organisasi

Suatu organisasi dalam rangka mengembangkan organisasinya untuk mempunyai keunggulan kompetitif maka perlu beberapa pertimbangan yaitu:

- *Global considerations impact virtually all strategic decisions.* (pertimbangan global berdampak hampir semua strategi keputusan), industri membutuhkan informasi-informasi dari dalam maupun luar secara global untuk membuat suatu keputusan.
- *E-commerce has become a vital strategic management tool.* (*E-commerce* telah menjadi alat penting dalam manajemen strategi), di jaman teknologi tinggi saat ini maka pertimbangan pemasaran melalui *E-commerce* merupakan masukan dalam menentukan strategi ke depan.
- *The natural environment has become an important strategic issue* (Lingkungan alami telah menjadi masalah strategi yang penting), informasi berkaitan dengan lingkungan ekonomi, politik, sosial maupun budaya perlu diperhatikan sebelum membuat suatu keputusan strategi.

Setiap industri membutuhkan manajemen strategi sebagai acuan dalam menjalankan industrinya, pertanyaannya adalah bagaimana tahapan menyusun manajemen strategi tersebut?, manajemen strategi secara keseluruhan mengacu kepada

- *Strategy formulation*
- *Strategy implementation*
- *Strategy evaluation*

Implementasi setiap strategi sangat menentukan strategi selanjutnya karena setiap strategi mempunyai dampak yang sangat tergantung lingkungan, kebutuhan manusia, pendapatan dan lain sebagainya, oleh karena itu pemahaman tiap strategi sangat dibutuhkan oleh penyusun dalam menetapkan strategi. Penjelasan tiap strategi adalah sebagai berikut:

1. *Strategy Formulation*

Dalam menyusun strategi formulasi, tahap pertama adalah merancang suatu strategi, beberapa informasi yang dibutuhkan antara lain visi misi industri, kekuatan maupun kelemahan industri, peluang maupun ancamannya, tujuan ke depan, beberapa alternatif strategi serta strategi yang ditetapkan sehingga dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6. Gambaran Strategi Formulasi

2. *Strategy Implementation*

Tahapan ke dua adalah mengimplementasikan strategi yang sudah dirancang dalam kegiatan industri sehari-hari yang setiap kegiatan masih dipengaruhi oleh beberapa situasi seperti perubahan lingkungan, politik, sosial, pendapatan masyarakat, kebijakan pemerintah, yang nantinya dapat mempengaruhi beberapa strategi yang dalam perjalanannya dapat berubah sesuai keadaan di lapangan. Secara

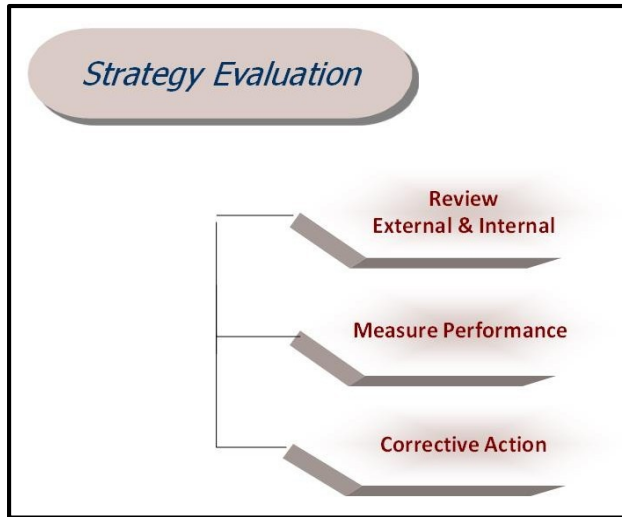
garis besar dalam implementasi strategi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.7. Gambaran Strategi Implementasi

3. Strategy Evaluation

Tahapan ke tiga adalah evaluasi strategi, setiap industri setiap bulan harus melakukan evaluasi strategi yang sedang dijalankan, bahkan setiap akhir minggu diperlukan laporan implementasi strategi untuk mengukur tingkat ketercapaian implementasi strategi tersebut, sehingga strategi yang kurang tepat segera direkomendasi untuk diubah menjadi strategi yang lebih tepat sehingga industri dapat tetap unggul kompetitif. Evaluasi dilakukan di semua lini kegiatan mulai dari kestabilan bahan baku sampai permintaan pasar dan kompetitor. Secara umum gambaran evaluasi strategi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.8. Gambaran Strategi Evaluasi

Menyusun strategi manajemen adalah sesuatu yang susah, karena kesalahan dalam strategi berdampak pada kerugian industri yang besar oleh karena itu, beberapa hal yang menjadi kunci dalam menyusun manajemen strategis adalah sebagai berikut:

- a. *Strategists*/posisi
- b. *Vision statements*/pernyataan visi
- c. *Mission statements*/pernyataan misi
- d. *External opportunities and threats*/peluang dan ancaman dari luar
- e. *Internal strengths and weaknesses*/kekuatan dan kelemahan dari dalam
- f. *Long-term objectives*/tujuan jangka panjang
- g. *Strategies*/strategi
- h. *Annual objectives*/tujuan jangka pendek (tahunan)
- i. *Policies*/kebijakan

4. Penyusunan Visi & Misi

➤ *Vision Statements*

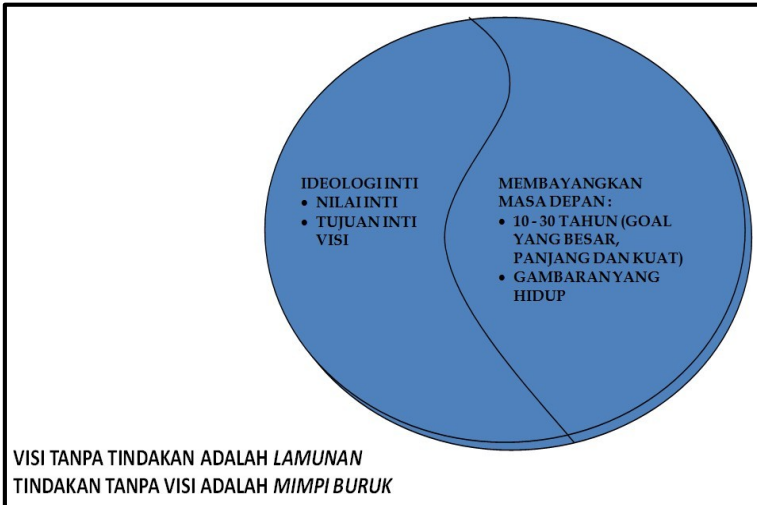
- *Answers the question: "What do we want to become?"*
First step in strategic planning
Oftentimes a single sentence
- Formulasi visi sangat penting sebagai arah strategi dan pedoman melaksanakan strategi yang dirumuskan.

- Definisi Visi:
 - Suatu pandangan/penglihatan ke depan mengenai apa yang ingin dituju dan bagaimana cara menujunya.
 - Deskripsi tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi setelah organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya. (Bryson, 1995).
- Unsur utama visi:
 - Ideologi inti – menunjukkan karakter abadi dan merupakan identitas yang sangat penting, dengan tahapan yang mengacu pada nilai inti, tujuan inti, menemukan ideologi inti.

Membayangkan masa depan terdiri dari tujuan 10-30 tahun ke depan dan gambaran yang hidup mengenai bagaimana cara mencapai tujuan.

- Empat komponen utama dalam menyusun visi:
 - Visi dibangun berdasarkan nilai inti.
 - Visi perlu mengelaborasi tujuan organisasi.
 - Visi perlu memasukkan gambaran singkat tentang apa yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan.
 - Visi perlu merumuskan sasaran umum.
- Misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi.
- Misi merupakan bagian dari visi yang biasanya mencerminkan norma perilaku yang menjadi pedoman bagi para karyawan.
- Sasaran adalah misi perusahaan dalam konteks beberapa wilayah hasil kunci.
- Sasaran tidak spesifik tujuan. Tujuan mendefinisikan sasaran.
- Suatu organisasi harus mempunyai tujuan dalam setiap area sasaran berikut:
 - Market standing
 - Inovasi
 - Produktivitas
 - Profitabilitas
 - Kinerja manajer dan pengembangan
 - Kinerja dan sikap pekerja
 - Tanggung jawab sosial

Bagaimana menyusun visi dan misi



Gambar 2.9. Irisan Penyusunan Visi Misi

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa nilai inti, tujuan inti visi adalah membayangkan masa depan yang panjang 10-30 tahun, tujuan yang besar dan panjang dan kuat serta gambaran hidup dapat dijangkau. Beberapa pendapat mengatakan sebuah visi sebaiknya terukur seperti kapan tahun pencapaian visi tersebut, bagaimana tahapan pencapaiannya mulai dari base line, mid maupun final dari pelaksanaan visi misi tersebut. Oleh karena itu visi misi harus sejalan dalam mencapai tujuan, melalui manajemen strategi yang direncanakan.

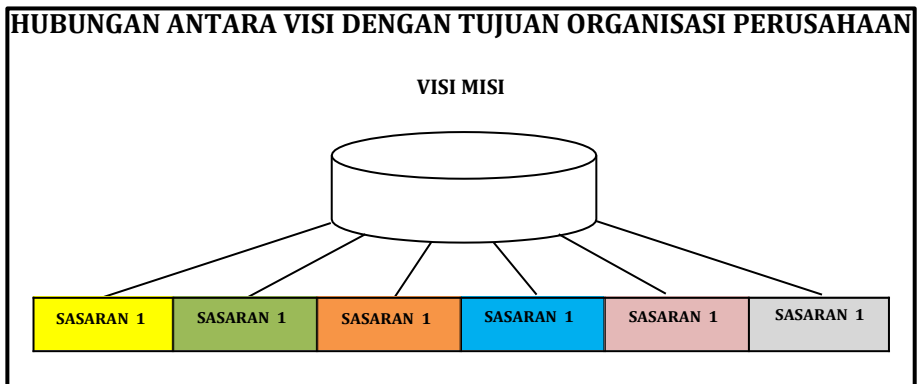
a. Visi

- Aspirasi komprehensif dari *Leader* tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi setelah implementasi strategi dan mencapai potensi sepenuhnya (sinergis strategi dan perusahaan)
- Gambaran masa depan (What, Why, When)
- Hanya 1 visi dengan 1 atau beberapa misi

b. Misi

- Mendefinisikan spesifikasi terhadap tujuan akhir perusahaan (eksternal-Pelanggan)
- Apa yang akan dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang diharapkan untuk mencapai Visi Organisasi

- Bagian dari visi yang biasanya mencerminkan norma perilaku yang menjadi pedoman para karyawan (Campbell, 1990).



Gambar 2.10. Hubungan Visi dengan Tujuan Organisasi Perusahaan

5. Klasifikasi Organisasi dan Misi yang Dibuat

- Organisasi Berorientasi Laba (*stakeholders*), misi yang dibuat berorientasi untuk memajukan dan meningkatkan laba yang setinggi-tingginya sebagai contoh visinya “ produk unggul dan bermutu setiap saat”
- Asosiasi (Internal/KLUB), organisasi ini lebih mengutamakan pertemanan, kekeluargaan, sebagai contoh visinya “ Persahabatan dan kekeluargaan untuk selamanya”
- 3.Organisasi Jasa (Manfaat *Client*) LBH, *US Dept of Health And Human Services*, organisasi ini mengutamakan pelayanan dan kepuasan konsumen, contoh visinya “ Konsumen adalah Raja “
- Organisasi Commonwealth (*PUBLIK service*), organisasi ini bersifat non-profit, lebih bersifat membantu bagi masyarakat, contoh visinya “ kemaslahatan bagi sesama “

Pada industri agribisnis sifat organisasinya adalah keuntungan, sehingga dalam menyusun visi lebih terukur contoh visi untuk perusahaan agribisnis adalah " Segar sampai di tangan konsumen"

Atau " Sehat dan siap santap setiap saat " oleh karena itu untuk melaksanakan visi ini perlu disusun misi untuk mempermudah implementasinya. Contoh misi dari visi tersebut di atas adalah :

- 1. Implementasi Panca Usaha Tani*
- 2. Implementasi SOP setiap pekerjaan*
- 3. Transportasi yang handal*
- 4. Penerapan SNI, ISO, GMP, Halal, PIRT*
- 5. Pemasaran yang tepat*

Contoh industri budidaya dan pengolahan lidah buaya, maka strateginya adalah:

- 1. Pilih bibit lidah buaya berkualitas, terapkan Panca Usaha Tani*
- 2. Susun SOP mulai mengolah tanah sampai pengalengan*
- 3. Pengiriman ke konsumen dengan dilengkapi cold storage*
- 4. Telah memperoleh PIRT, SNI, halal, ISO, GMP*
- 5. Pemasaran tepat sasaran, letak, jumlah, harga, kualitas*

BAB III

PERANAN ANALISIS SWOT

DALAM MANAJEMEN STRATEGI

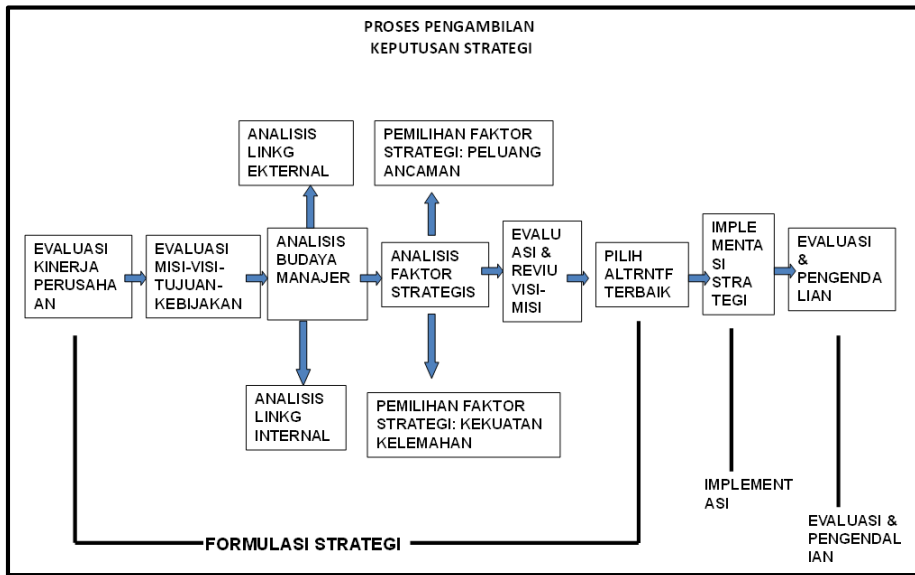
A. Kedudukan Analisis SWOT

SWOT analisis adalah salah satu cara untuk menentukan suatu strategi dengan menganalisa lingkungan internal maupun eksternal dari industri atau perusahaan itu sendiri. Lingkungan internal terdiri dari kekuatan industri/*strength*, kelemahan industri/*weakness*, serta lingkungan eksternal industri yang meliputi peluang/*opportunity* dan ancaman/*threats*, sehingga disingkat dengan analisis SWOT. Jenis analisis ini sangat dibutuhkan sebelum menyusun suatu strategi sehingga strategi yang akan dilakukan menjawab permasalahan yang ada dengan memaksimalkan kekuatan yang ada serta memanfaatkan peluang untuk menghindari ancaman.

Strength Weakness Opportunities Threats adalah alat identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi lembaga/perusahaan. Digunakan untuk menentukan kebijakan strategis ke masa depan sehingga perlu analisis semua faktor yang ada di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, dengan pilihan strategi untuk menentukan strategi yang paling urgent dan penting. Dimanakah kedudukan analisis SWOT dalam mengelola perusahaan, untuk mengelola suatu industri maka banyak bagian yang harus dikelola mulai

dari bagian produksi dengan bahan baku, *processing* dengan tahapan,

pemasaran dengan strateginya, keuangan dengan akutansinya dan kegiatan ini harus berkelanjutan, agar para karyawan merasa aman tenang dalam bekerja. Suatu industri berkelanjutan jika mempunyai unggulan kompetitif, untuk mempunyai keunggulan tersebut maka strategi yang tepat harus dicari, untuk mencari unggulan kompetitif maka diperlukan analisis lingkungan internal maupun eksternal.



Gambar 3.1. Proses Pengambilan Keputusan Melalui Analisis SWOT

Dari gambar 3.1, menunjukkan bahwa analisis SWOT adalah penting dalam pengembangan perusahaan, oleh karena perlu dipelajari lebih detail tahapan dalam melakukan analisis SWOT dalam rangka menentukan suatu strategi maupun kebijakan yang harus diambil guna berkelanjutan suatu perusahaan.

Proses pengambilan keputusan strategi dalam pengembangan industri:

1. Tahap Evaluasi Kinerja Perusahaan

Pada tahap ini yang dievaluasi mulai dari target kinerja yang telah ditentukan, indikator yang dicapai, kelebihan kekurangan dari indikator yang telah ditetapkan, hambatan yang dihadapi, cara penyelesaian hambatan, rekomendasi yang diberikan, hasil yang diperoleh dianalisis ditinjau dari aspek kinerja perusahaan.

2. Evaluasi Visi, Misi, Tujuan dan Kebijakan yang Telah Dilakukan

Pada tahap ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah visi misi masih sesuai dengan perkembangan perusahaan maupun perkembangan lingkungan dan masyarakat, sehingga dimungkinkan untuk direvisi kembali sesuai perkembangan.

3. Analisis Budaya Manajer

Hubungan kerja yang dibangun saat ini perlu dievaluasi, apakah menggunakan konsep *Top Down* atau konsep *Bottom Up*, budaya ini dapat diperbaiki dalam rangka memperbaiki hubungan antara atasan dengan bawahan, atasan dengan atasan dan bawahan dengan bawahan, perlu disusun etika pekerja sehingga lebih jelas dengan posisinya, dan kemudahan berkomunikasi

4. Analisis Lingkungan Eksternal

Terdapat tujuh segmen lingkungan eksternal yaitu lingkungan demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial budaya, teknologi, global dan fisik. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari 4 komponen yaitu *Scanning* (mengidentifikasi tanda-tanda awal perubahan lingkungan dan tren), *Monitoring* (mendeteksi arti melalui observasi terus menerus perubahan lingkungan dan tren), *Forecasting* (mengembangkan proyeksi hasil diantisipasi berdasarkan perubahan, dipantau), *Assessing* (menentukan waktu dan pentingnya perubahan lingkungan dan tren untuk strategi perusahaan dan manajemen).

5. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan meliputi: posisi keuangan, struktur organisasi, kuantitas dan kualitas personel, lini produk, kompetitif posisi, kondisi fasilitas, peralatan, kemampuan pemasaran, kemampuan penelitian dan pengembangan, tujuan maupun strategi masa lalu. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan menerapkan pola pikir global untuk menghasilkan “sumber utama keunggulan kompetitif jangka panjang di pasar global “

6. Analisis Faktor Strategi

Faktor strategi dalam perusahaan ada 2 yaitu faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal sehingga diperoleh KAFI

(kesimpulan Analisis Faktor Internal) dan KAFE (Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal). Hasil identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan diberi bobot (persentase) dengan total 100 %, kemudian, respons responden ditabulasi (Rating) sehingga diperoleh “skor” nilai, kemudian urutkan sesuai skor yang diperoleh.

7. Pemilihan Faktor Strategi Peluang dan Ancaman

Faktor peluang dan ancaman berasal dari luar perusahaan, yang secara garis besar dibagi 3 yaitu lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasi meliputi analisis lingkungan sosial (ekonomi, sosiokultur, teknologi, politik, hukum) analisis kompetitif, analisis pasar, analisis pesaing, analisis pemasok, analisis kebijakan pemerintah, analisis kelompok berkepentingan, lingkungan operasi meliputi pesaing, kreditor, pelanggan, tenaga kerja, dan pemasok.

8. Pemilihan Faktor Strategi Kekuatan dan Kelemahan

Faktor internal secara garis besar terdiri dari struktur organisasi, sistem organisasi, sumber daya organisasi, anggaran/sumber pembiayaan, faktor pendukung kinerja (bahan baku, bahan penunjang, sarana, pra sarana).

9. Evaluasi Review Visi Misi

Visi misi yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan, mungkin sudah tidak tepat lagi, karena sudah tercapai lebih cepat, kurang sesuai dengan situasi kondisi, kurang efektif, kurang efisien, sehingga perlu direvisi kembali berdasarkan hasil analisis SWOT. Visi baru berisi capaian yang akan diraih pada kurun waktu yang telah ditetapkan sedang misi baru berisi, apa yang akan kita lakukan untuk mencapai visi tersebut.

10. Pilih Alternatif Terbaik

Hasil analisis SWOT diperoleh beberapa strategi kebijakan yang akan dilakukan yang diterjemahkan ke dalam misi perusahaan, untuk efektifitas dan efisiensi perusahaan maka strategi-strategi tersebut dipilih dikelompokkan berdasar kepentingannya untuk mempercepat pencapaian visi. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan alat analisis AHP (analisis hirarki proses), sehingga diperoleh perencanaan strategi baik strategi jangka panjang, jangka menengah, jangka pendek,

rencana operasional untuk implementasinya. Pada tahap ini disusun formulasi strategi dengan kegiatan perumusan visi misi, PLI dan PLE, KAFI dan KAFE, analisis pilihan strategi dan Faktor Kunci Keberhasilan, penetapan tujuan, sasaran dan strategi (perencanaan strategi)

11. Implementasi Strategi

Implementasi strategi dilakukan berdasarkan perencanaan strategi yang telah dilakukan dalam jangka panjang, menengah, pendek maupun rencana operasional, untuk mempermudah pelaksanaan maka disusun petunjuk pelaksanaan (Juklak) dan petunjuk teknis (Juknis). Setiap bagian pekerjaan menindak lanjuti dengan menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP), agar dapat diperoleh kualitas dan kuantitas pekerjaan yang konsisten, dan sesuai target. Kegiatan pada implementasi strategi adalah rencana program dan kegiatan, penganggaran/alokasi biaya, sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan.

12. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi kinerja dalam implementasi dilakukan dengan cara membandingkan antara target dan realisasi yang dihasilkan, untuk mempermudah evaluasi disusun indikator kinerja fisik maupun non fisik, mulai dari baseline, mid dan final, jangka waktu evaluasi dapat dibagi dalam mingguan, bulanan, semesteran maupun tahunan. Hasil evaluasi dibandingkan dengan tujuan dan sasaran, jika terjadi penyimpangan maka dikendalikan dengan memberi rekomendasi, agar penyimpangan tersebut dapat diluruskan kembali. Pada tahap ini kegiatannya adalah pengukuran dan evaluasi kinerja dan penyusunan pelaporan dan pertanggung jawaban.

B. Tahapan Analisis SWOT

Tahapan Analisis SWOT

- a. Tentukan faktor internal kekuatan maupun kelemahan, beri bobot total 100
- b. Tentukan faktor eksternal peluang dan ancaman, beri bobot total 100
- c. Beri rating bagi setiap faktor dengan skala likert 4 sangat penting, 3 penting, 2 Kurang penting dan 1 tidak penting

- d. Tentukan skor dengan mengalikan bobot dan rating
- e. Buat kesimpulan dengan memberikan urutan prioritas dari nilai skor yang diperoleh
- f. Buatlah tabel SWOT, dan isikan prioritas yang telah diperoleh
- g. Tentukan strategi serta kebijakan yang harus diambil berdasarkan SWOT analisis

Tabel 3.1. Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI)

Faktor Internal Strategi	Bobot (%)	Rating	Skor	Prioritas
Kekuatan:				
1				
2				
3				
Kelemahan:				
1				
2				
3				
TOTAL	100			

Tabel 3.2. Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE)

Faktor Eksternal Strategi	Bobot (%)	Rating	Skor	Prioritas
Peluang:				
1				
2				
3				
Ancaman:				
1				
2				
3				
TOTAL	100			

Tabel 3.3. Matriks SWOT (Matriks KAFI VS KAFE)

KAFI KAFE	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O)	Asumsi strategi S-O	Asumsi strategi W-O
TANTANGAN (T)	Asumsi strategi S-T	Asumsi strategi W-T

❖ Bagaimanakah menguraikan analisis lingkungan eksternal dan internal?

Lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang terdiri dari:

- Yang berhubungan secara langsung dengan perusahaan yaitu:
 - *Economic*
 - *Social*
 - *Cultural*
 - *Demographic*
 - *Environmental*
- Yang berasal dari luar perusahaan berkaitan dengan
 - *Political*
 - *Governmental*
 - *Technological*
 - *Competitive trends & events*

❖ Faktor lingkungan internal perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan

- Ditinjau dari sisi
 - *Management*
 - *Marketing*
 - *Finance/accounting*
 - *Production/operations*
 - *Research and development*
 - *Computer information systems*

Dari ke empat asumsi strategi dapatlah ditentukan kebijakan yang harus diprioritaskan dari yang urgent (penting dan genting) sampai yang penting, yang dapat di kelompok ke dalam strategi jangka panjang dan pendek.

Beberapa cara dapat dilakukan, salah satunya dengan menggunakan tabel matriks penetapan urutan asumsi pilihan strategi, seperti contoh di bawah ini:

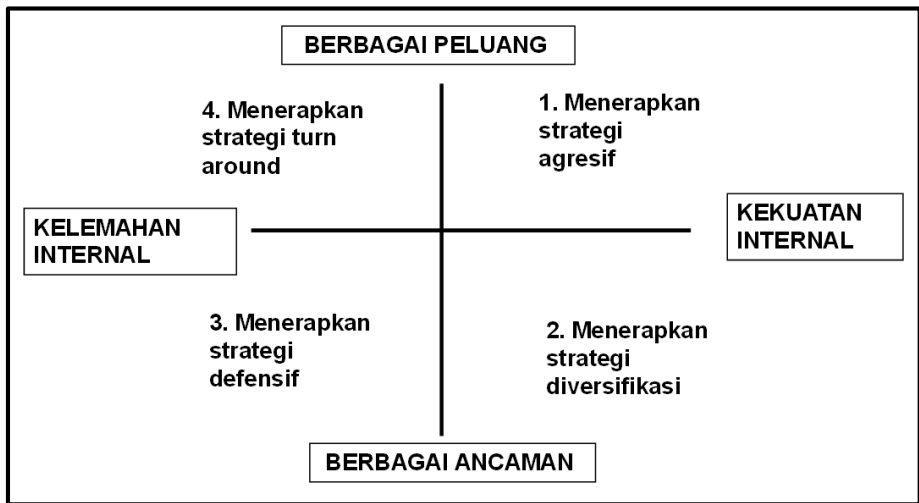
Tabel 3.4. Matriks Penetapan Urutan Asumsi Pilihan Strategi

Asumsi Strategi	Keterkaitan dengan									Urutan pilihan strategi (2+3+4)	
	Visi	Misi			Nilai						
1	2	3			4					5	
SO 1. 2..... 3.....											
ST 1..... 2..... 3.....											
WO 1..... 2..... 3.....											
WT 1..... 2..... 3.....											

Penjelasan: Nilai yang diyakini oleh anggota organisasi-organisasi, misal angka 4 (paling terkait), 3 (terkait), 2 (kurang terkait dan 1 (tidak terkait). Kolom 5 merupakan skor dari pilihan strategi yang merupakan jumlah dari kolom (2), (3), (4), dan dari kolom 5 ini akan terlihat urutan pilihan strategi.

Tahap selanjutnya adalah menentukan posisi kuadran atau kedudukan perusahaan untuk mengetahui dan mengambil tindakan apa yang paling tepat dalam rangka keberlanjutan dan memperoleh keunggulan kompetitif yang dihasilkan.

DIAGRAM ANALISIS SWOT



Gambar 3.2. Kuadran Dalam Analisis SWOT

Penjelasan posisi kuadran 1

- Merupakan situasi yang sangat menguntungkan.
- Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan bagus sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.
- Strategi yang paling tepat diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*Growth oriented strategy*)

Penjelasan posisi kuadran 2

- Meskipun memiliki berbagai ancaman, perusahaan/lembaga masih memiliki kekuatan dari segi internal
- Strategi yang paling tepat digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk meraih peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar)

Penjelasan posisi kuadran 3

- Merupakan posisi keadaan yang sangat tidak menguntungkan
- Perusahaan menghadapi beberapa kelemahan internal sekaligus peluang pasar yang suram
- Strateginya adalah defensif

Penjelasan posisi kuadran 4

- Perusahaan/lembaga menghadapi peluang yang sangat besar, tetapi secara internal perusahaan memiliki beberapa kelemahan

- Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah internal perusahaan, shg dapat merebut peluang pasar yang lebih baik
- Strateginya adalah strategi *turn around*

C. Menentukan Visi dan Misi

Visi adalah gambaran masa depan yang ingin dicapai dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada yang disampaikan dalam bentuk pernyataan dan diwujudkan dalam kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan. Kriteria visi menurut Sedarmayanti, 2016 mempunyai kriteria:

- Singkat, sederhana, jelas
- Menarik mudah diingat
- Sesuai nilai-nilai organisasi/perusahaan
- Bersifat melibatkan semua orang
- Inspirasional, menantang
- Deskripsi kondisi lokal
- Memberi arah bisnis yang akan datang
- Memiliki batas waktu

Sedangkan manfaat visi adalah:

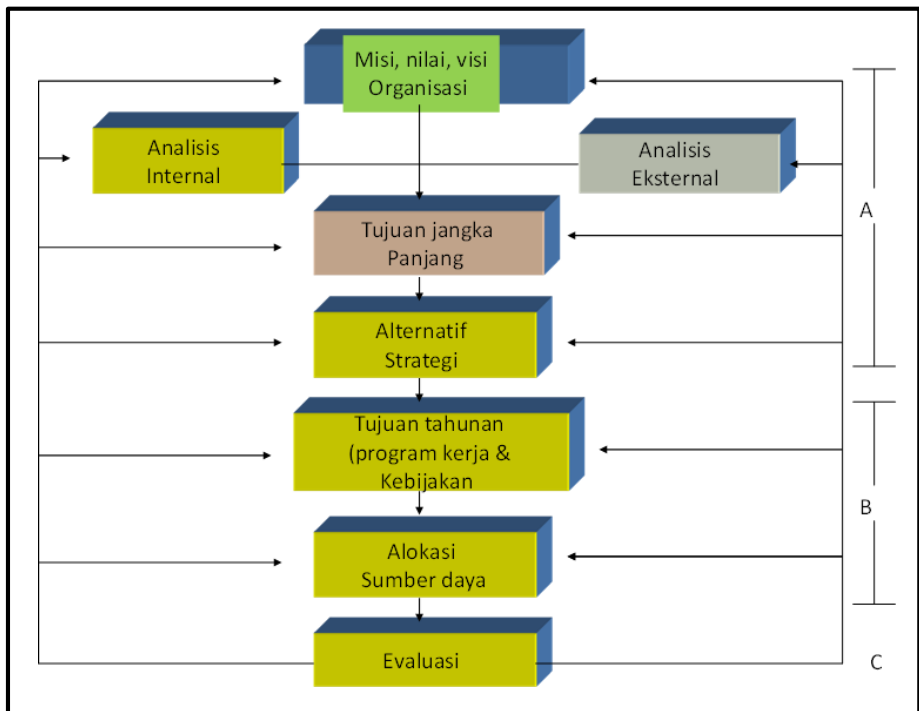
- Bukan fakta tetapi dapat menjadi gambaran pandangan masa depan yang ingin diwujudkan
- Dapat memberi arah dan mendorong
- Anggota organisasi menunjukkan kinerja yang baik
- Menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
- Menjembatani masa kini dan masa mendatang
- Menjadi gambaran realistis dan kredibel masa depan yang menarik
- menciptakan organisasi dinamis, tidak statis

Sedangkan misi adalah pernyataan luas yang menjelaskan atau mendeskripsikan pelaksanaan dari visi yang telah ditetapkan dengan karakteristik:

- Luas dalam cakupan
- Panjang kalimatnya tidak lebih dari 250 kata

- Menginspirasi
- Mengidentifikasi kegunaan produk perusahaan
- Menunjukkan bahwa perusahaan bertanggung jawab secara sosial
- Menunjukkan bahwa perusahaan bertanggung jawab secara lingkungan
- Memasukkan sembilan komponen: konsumen, produk/jasa, pasar, teknologi filosofi, fokus pada kelangsungan hidup/pertumbuhan/profitabilitas, konsep diri, fokus pada citra publik, fokus pada karyawan
- Tak lekang oleh waktu

Hubungan antara visi, misi dan strategi dapat digambarkan seperti gambar di bawah ini:



Gambar 3.3 Tahapan Manajemen Strategi

1. Long-Term Objectives/Tujuan Jangka Panjang

- *Results to be achieved in pursuing the organization's mission.*
(hasil yang disepakati untuk mengejar misi organisasi)

Time frame is beyond one year (dalam jangka waktu lebih dari satu tahun)

- *State direction/kebijakan pemerintah*
- *Aid in evaluation/hasil evaluasi*
- *Create synergy/menciptakan sinergi*
- *Reveal priorities/mengungkapkan prioritas*
- *Focus coordination/fokus koordinasi*
- *Provide basis for effective management/memberi dasar untuk manajemen yang efektif*

2. Strategies

- *Potential actions that require top management decisions and large amounts of firm's resources (Kemampuan tindakan membutuhkan keputusan dan sumber daya perusahaan)*

Mechanisms by which long-term objectives are realized(mekanisme realisasi tujuan jangka panjang)

- *Geographic expansion/mengekspansi geografi*
- *Diversification/diversifikasi*
- *Acquisition/perolehan/kemahiran*
- *Product development/pengembangan produk*

3. Strategies

- *Mechanisms by which long-term objectives are realized/menyusun rencana kerja tujuan jangka panjang*

- *Market penetration/penetrasi pasar*
- *Retrenchment/pengurangan*
- *Divestiture/pelepasan*
- *Liquidation/penghapusan*
- *Joint venture/kerja sama*

4. Annual Objectives/Tujuan Tahunan

- *Short-term milestones necessary to achieve long-term objectives./tujuan jangka pendek sebagai tonggak jangka panjang*

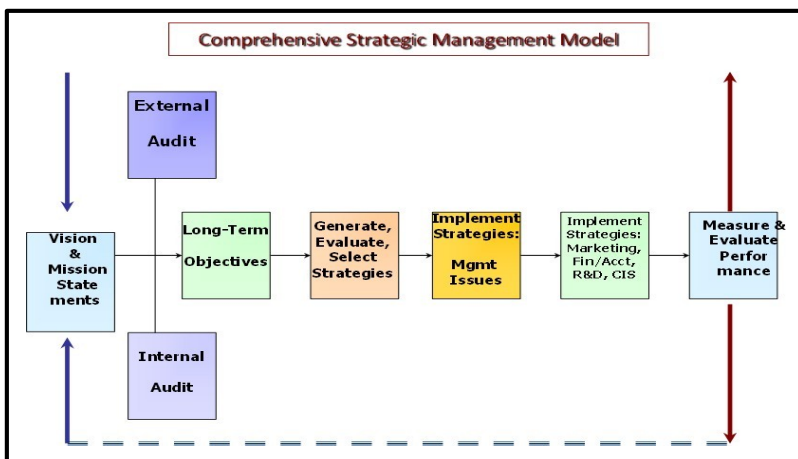
- *Represent the basis for allocating resources/menjadi dasar mengalokasikan sumber daya*
- *Established at corporate, divisional, and functional levels/membangun perusahaan, divisi dan fungsional perusahaan*

- *Stated in terms of accomplishments for:/tahap penyelesaian/*
 - *management*
 - *marketing*
 - *finance/accounting*
 - *production/operations*
 - *research and development*
 - *information systems accomplishments*

5. Policies/Kebijakan

- *Important in strategy implementation as the means by which annual objectives will be achieved/Penting dalam strategi implementasi, tujuan tahunan di kurangi*
 - *Guide to decision making and address repetitive situations /petunjuk membuat keputusan dan situasi pengulangan*
 - *Established at corporate, divisional, or functional levels/perusahaan yang mapan level divisi maupun fungsi*
 - *Allow consistency & coordination within and between organizational departments/melakukan konsistensi dan koordinasi dengan dan antar departemen dalam organisasi*

Setelah visi misi disusun, analisis SWOT dilakukan dan strategi jangka panjang maupun pendek telah ditetapkan maka tahapan implementasi dan evaluasi hasil dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat ketercapaiannya, yang secara keseluruhan dapat digambarkan seperti model di bawah ini.



Gambar 3.4. Model Komprehensif Manajemen Strategi

BAB IV

MODEL MANAJEMEN STRATEGI

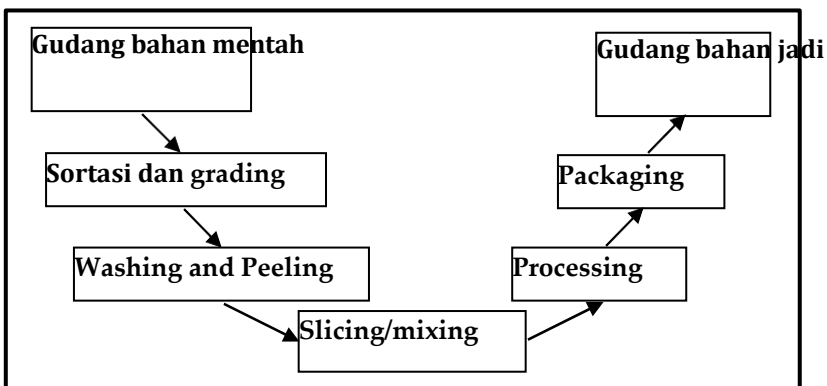
A. Pemahaman Tentang Model Manajemen Strategi

Model atau pola digunakan dalam menentukan suatu keputusan yang panjang, seperti pada pelayanan jasa adanya antrian konsumen yang akan dilayani membutuhkan suatu pola atau model sehingga semua konsumen merasa puas dengan keputusan tersebut. Sebagai contoh model atau pola dalam menggunakan bahan pangan yang ada di gudang. Istilah FIFO atau *First In First Out* yang artinya bahan pangan yang masuk pertama digunakan terlebih dahulu, hal ini diterapkan pada produk pertanian yang mempunyai sifat perishable, mudah rusak karena kandungan air yang tinggi, masih melakukan respirasi maupun evapotranspirasi, membawa mikroba saat di ladang mempunyai waktu simpan yang pendek, sehingga harus segera diolah. Sedangkan istilah LIFO artinya *Last In First Out* yang artinya yang masuk gudang terakhir digunakan terlebih dahulu, model ini lebih tepat digunakan untuk produk selain pertanian sehingga tidak membutuhkan urutan dalam penggunaan tetapi lebih ke sesuai kebutuhan.

Manajemen strategi mengenal mode antrean, sifat dasar antrean adalah mengikuti kedisiplinan, yang datang lebih dulu memperoleh pelayanan lebih dahulu, dengan pola tertentu. Secara umum, antrean dipengaruhi beberapa sifat dasar yaitu:

1. Pola kedatangan
2. Pola pelayanan
3. Intensitas atau kegunaan
4. Jumlah jalur pelayanan
5. Disiplin antrean

Implementasi dalam manajemen strategi agribisnis seperti yang digambarkan dalam FIFO adalah sebagai bagian dari antrean penjualan maupun pengolahan di industri agribisnis. Sebagai contoh industri pengolahan juice buah akan menyusun model mengikuti pola FIFO atau model antrean yang telah ditentukan, urutan peralatan yang digunakan dalam pengolahan menunjukkan mode antrean yang sesuai dengan tahapan penggunaan, contoh model tata letak peralatan dan penggunaan dalam industri pengolahan juice buah adalah sebagai berikut:



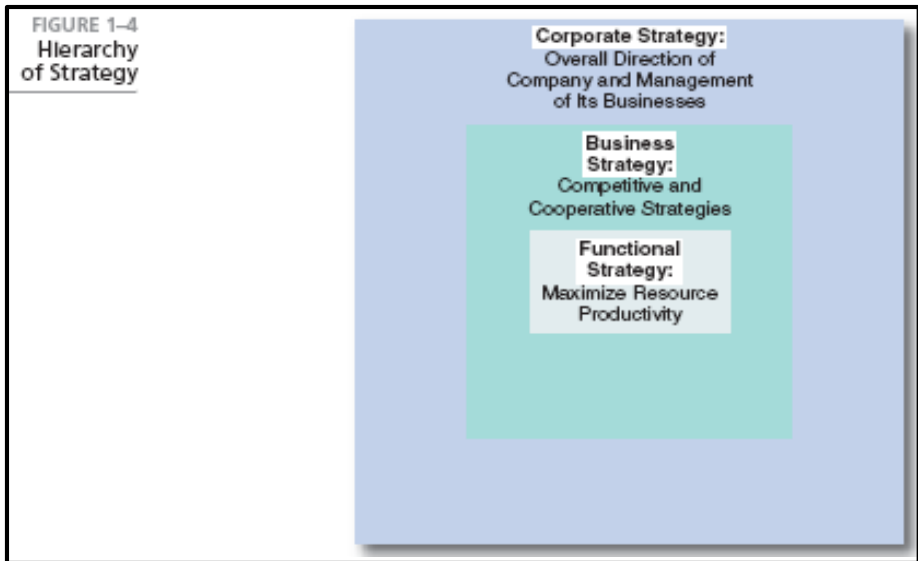
Gambar 4.1 Model Dalam Industri Agribisnis

B. Hirarki Strategi

Hirarki atau tingkatan strategi merupakan salah satu cara mengelola atau menentukan urutan suatu strategi. Dalam industri agribisnis maka hirarki strategi dilakukan untuk mengambil keputusan dalam setiap langkah baik budidaya maupun pengolahan produk agribisnis. Dalam manajemen budidaya industri agribisnis sangat tergantung pada musim, iklim, tanah, demografi, curah hujan dan lain sebagainya yang sangat mempengaruhi produktivitas, oleh karena itu semua pihak harus terlibat menentukan keputusan jenis produk yang

akan dibudidayakan. Sedangkan saat panen, banyak strategi yang harus diterapkan karena sangat berhubungan dengan sifat produk, jumlah produk, sifat pembeli, keadaan ekonomi dan lain sebagainya, sehingga semua jajaran pemangku kepentingan terlibat penuh menentukan strategi penganan pasca panen.

Secara umum hirarki strategi pada industri adalah:



Gambar 4.2 Hirarki Strategi

1. Corporate Strategy

Hirarki pertama dalam menentukan strategi adalah *Corporate* yaitu perusahaan itu sendiri, strategi *Corporate* memilih produk yang mempunyai nilai jual, nilai pasar yang tinggi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Semua direktur maupun manajer yang terlibat dalam perusahaan menyelenggarakan rapat besar untuk menentukan strategi yang akan dilakukan dalam jangka panjang (satu tahun) dan jangka pendek (tiap bulan). Hasil rapat besar ini adalah rencana strategis yang disepakati oleh perusahaan, tertuang dalam rencana strategi, dibuat model diterjemahkan dalam sistem, sehingga disepakati dan akan dilaksanakan oleh semua yang terlibat dalam perusahaan.

2. Business Strategy (Competitive And Cooperative Strategy)

Hirarki ke dua pada penyusunan model strategi adalah strategi bisnis, pada strategi ini maka dasar keputusan adalah nilai kompetitif

dan strategi kerja sama yang harus dilakukan untuk meningkatkan keuntungan. *Opportunity cost* dihitung untuk menentukan mana jenis yang akan diproduksi sehingga industri terus berkembang. Pada industri agribisnis strategi ini lebih tepat diterapkan pada saat pasca panen, dengan produksi panen yang melimpah karena semua petani memanen, maka strategi yang tepat harus dipilih untuk menghindari harga yang jatuh, produk yang cepat busuk, serta kerugian perusahaan yang ditimbulkan. Oleh karena itu strategi kerja sama sangat dibutuhkan untuk meningkatkan keuntungan.

Kerja sama dapat dilakukan antar produk atau antar perusahaan saling bekerja sama menangani produk hasil panen.

3. *Functional strategy (maximize resource productivity)*

Hirarki strategi yang ke tiga adalah strategi fungsional yaitu strategi yang mengoptimalkan semua fungsi dalam industri, dan meminimalisir kerugian. Strategi ini dilakukan jika industri mengalami kemerosotan dalam produksi maupun keuntungan yang dikarenakan berbagai hal, restrukturisasi organisasi dibutuhkan dalam rangka mendapatkan pemikiran-pemikiran yang optimal dan strategis, perampingan organisasi, perubahan proses atau sistem menyusun model baru yang dapat menyelesaikan permasalahan.

Pada industri agribisnis, hirarki strategi ini sangat dibutuhkan karena pada industri pertanian banyak faktor yang berpengaruh, termasuk faktor intervening atau faktor yang tidak dapat diduga yang muncul dalam perjalanan pelaksanaan strategi. Sebagai contoh dalam menentukan jenis produk yang ditanam, paling aman adalah bisnis kentang karena harganya relatif stabil, penyakit yang menyerang rendah, dan produk kentang dibutuhkan secara stabil, dampaknya keuntungannya rendah. Pada jenis bisnis cabe maka banyak faktor berpengaruh, waktu tanam, waktu panen, serangan penyakit yang tinggi, curah hujan yang dapat merusak tanaman, harga saat panen serta kebutuhan masyarakat. Saat hari raya kebutuhan cabe sangat tinggi sehingga harganya dapat mencapai Rp 50.000,-/kg, sementara produksinya rendah. Industri yang bergerak memanfaatkan cabe, akan kesulitan memprediksi usahanya, oleh karena itu perlu strategi yang tepat, sebagai contoh hirarki pertama, industri memutuskan menanam cabe melalui kerja sama dengan petani dalam etika bisnis dalam kurun waktu yang telah ditentukan, hirarki ke dua menyusun etika bisnis dengan petani, pola kerja sama baik dengan petani maupun perusahaan sejenis. Kemudian dibuat model kerja sama, sistem yang bekerja dengan berbagai indikator kinerja yang akan ditetapkan, yang diberlakukan dalam waktu yang telah ditetapkan. Jika hasil kerja sama ini kurang optimal maka disusun hirarki ke tiga yaitu mengevaluasi, merevisi organisasi sehingga organisasi berfungsi lebih optimal dalam melaksanakan strategi.

C. Pemahaman Tentang Strategi Implementasi

Strategi implementasi adalah strategi dan aksi yang akan dilakukan dalam melaksanakan strategi, beberapa faktor yang dipertimbangkan dalam melaksanakan strategi yaitu:

1. Programs

Jenis-jenis program yang dilaksanakan sangat berpengaruh pada implementasi strategi, keterkaitan antar program, sistem dan model yang akan dilaksanakan, merupakan arah dalam melaksanakan strategi. Oleh karena itu perumusan program, ketepatan memilih model dan sistem merupakan dasar kemudahan implementasi strategi.

2. Budgets

Unsur biaya adalah unsur yang menentukan pelaksanaan strategi, ketersediaan yang tepat dapat melancarkan operasional strategi, oleh karena itu seorang manajer keuangan harus mampu menyusun strategi implementasi agar tidak terjadi kekurangan maupun kelebihan biaya yang dapat merugikan industri.

3. Procedure

Prosedur atau tahapan implementasi merupakan pedoman dalam melaksanakan strategi, sehingga untuk kemudahannya dapat disusun petunjuk pelaksanaan maupun petunjuk teknis pelaksanaan strategi. Model atau sistem merupakan gambaran tahapan atau prosedur, dukungan petunjuk prosedur dibutuhkan untuk mengurangi resiko kegagalan.

D. Pemahaman Strategi Inisiasi

Strategi inisiasi adalah strategi menumbuhkan kembali, pada industri agribisnis strategi inisiasi lebih ditekankan dengan perlakuan merupakan stimulus untuk merubah strategi yang kurang optimal. Beberapa contoh strategi inisiasi adalah:

- *New CEO/pemimpin yang baru*
- *External intervention/intervensi dari luar*
- *Threat of change of ownership/pemilik yang baru*
- *Performance gap/membuat jarak yang jelas*
- *Strategic inflection point/perubahan-perubahan dalam strategi*

Pemimpin baru mempunyai ide baru, yang diharapkan menumbuhkan strategi baru yang berdampak meningkatkan motivasi pelaksana implementasi strategi. Pemimpin baru dapat berasal dari dalam industri atau dari luar industri, yang pasti pemimpin baru dapat membawa industri menuju kebaikan dan meningkatkan keuntungan. Inisiasi juga dapat dilakukan dengan adanya pemilik baru yang mengendalikan industri, pemilik baru menginginkan modalnya cepat kembali, sehingga pemilik baru akan menyusun strategi baru yang cepat dapat diimplementasikan. Dan jenis inisiasi yang terakhir adalah merevisi strategi, merubah strategi dengan strategi yang baru, mungkin dengan pemimpin maupun pemilik yang baru sehingga diperoleh manajemen strategi yang baru. Strategi yang baru dapat mengatasi kemerosotan perusahaan agar tumbuh dan berkembang kembali.

E. Kebiasaan Sukses Steven Covey

Steven Covey penemu 8 habit mengemukakan kebiasaan sukses yang dilakukan yaitu

1. *Proactive* (Bertanggung jawab)
2. *Begin with the End in Mind* (Mulai dengan Akhir dalam Pikiran, Berorientasi Tujuan)
3. *First Things First* (Mendahulukan yang Utama, Manajemen Waktu yang Efektif)
4. *Think Win-Win* (Berpikir Menang-Menang)
5. *Seek First to Understand Then to Be Understood* (Memahami Terlebih Dahulu, Kemudian Dipahami)
6. *Synergize* (Kerja Sama secara Sinergistik untuk Menghasilkan Lebih)
7. *Sharpen the Saw* (Mengasah Gergaji, Perbaiki Diri Terus Menerus)
8. *Find Your Voice & Inspire Others to Find Theirs* (Temukan Panggilan Jiwa mu & Ilhami Orang Lain Temukan Panggilan Jiwa Mereka)

BAB V

FORMULASI STRATEGI

A. Pemahaman Pengertian Formulasi Strategi

Formulasi strategi diawali dengan penyusunan visi, misi, tujuan dan nilai. Kemudian analisis lingkungan internal maupun eksternal yang merupakan masukan dalam menyusun formulasi strategi. Menurut Fred R. David (2004), tahapan menyusun formulasi strategi ada 3 yaitu:

1. Tahap 1: *The Input Stage* (Tahap Masukan)

Semua informasi dasar mengenai faktor internal, eksternal industri diidentifikasi kemudian dirangkum oleh penyusun strategi, disini terdapat 2 teknik formulasi strategi yaitu:

a. *Matriks External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan pasar industri yang lain, yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung dalam implementasi strategi.

b. *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari

beberapa fungsional perusahaan misal aspek manajemen keuangan, SDM, pemasaran.

2. Tahap 2. *The Matching Stage* (Tahap Pencocokan)

Pembuat strategi melakukan identifikasi alternatif strategi dengan mencocokkan informasi input berupa faktor eksternal dan internal yang diperoleh pada tahap input. Pada tahap pencocokan ini, dilakukan identifikasi hanya menggunakan matriks SWOT yang kemudian dikembangkan menjadi 4 strategi yaitu:

- a. *Strengths-Opportunities* (SO): mengembangkan strategi dalam dengan memanfaatkan kekuatan (S untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.
- b. *Weaknesses-Opportunities* (WO): mengembangkan strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.
- c. *Strengths-threats* (ST): mengembangkan strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T)
- d. *Weakness-Threats* (WT): mengembangkan strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).

3. Tahap 3 *Decision Stage* (Tahap Lanjutan)

Pada tahap lanjutan metode yang dipakai adalah menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang merupakan teknik yang secara obyektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Metode ini adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara obyektif berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dengan menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*), suatu persoalan yang akan dipecahkan dalam kerangka berpikir yang terorganisasi, sehingga memungkinkan dapat diekspresikan untuk mengambil keputusan yang efektif. Prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategi dan dinamik menjadi bagian-bagiannya, serta menata dalam suatu hirarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara bobot subyektif tentang arti penting

variabel secara relatif dibandingkan variabel lain. AHP memberi kemungkinan pengguna memberi nilai bobot relatif dari kriteria majemuk secara intuitif, yaitu dengan melakukan perbandingan berpasangan.

Langkah penggunaan AHP:

- a. Mendefinisikan struktur hirarki masalah yang akan dipecahkan
- b. Memberi pembobotan elemen pada setiap level dari hirarki
- c. Menghitung prioritas terbobot
- d. Menampilkan urutan/rangking dari alternatif yang dipertimbangkan

Strategic Business Unit (SBU) adalah sebagai suatu cara mengelola bisnis sehingga tiap unit menjual sekumpulan produk/jasa kepada sekumpulan pelanggan dalam persaingan dengan sekumpulan pesaing. Ciri SBU terdiri dari lima aspek, yaitu:

- a. *External focus*, pengelolaan dan pengorganisasian mengacu pada permasalahan yang timbul karena faktor eksternal
- b. *Identifiable competitor*: SBU yang didesain sehingga pesaing SBU dapat teridentifikasi.
- c. *Autonomous profit center*, SBU yang beroperasi sebagai suatu bisnis tersendiri dengan tujuan serta sasarannya sendiri yang dipimpin manajer
- d. *Distinct marketing strategy*, setiap SBU yang memiliki strategi pemasaran tersendiri dan berbeda dengan unit bisnis lainnya.
- e. *Separate accounting*, SBU yang bersaing sebagai unit yang berdiri sendiri dan harus dapat menghitung keuntungan dan biayanya sendiri, sehingga harus mampu memiliki sistem pembukuan yang terpisah dari unit lainnya.

B. Pemahaman Tentang Proses Formulasi Strategi

Formulasi strategi dapat dilakukan melalui beberapa alternatif:

1. GRAND STRATEGY CLUSTER

Strategi yang bergantung pada lingkungan masing-masing perusahaan

2. Business Portofolio Models: BCG'S Growth Share Matrix and GE's Multifactor Portfolio Matrix

Digunakan untuk perusahaan besar yang memiliki banyak bisnis, sehingga diperlukan strategi tingkat bisnis yang berbeda-beda namun harus mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan

3. SWOT Matrix

Penentuan strategi yang didasarkan pada lingkungan eksternal dan internal perusahaan dan menghindari ancaman serta memanfaatkan peluang.

Perumusan strategi meliputi pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk meningkatkan keuntungan. Dengan demikian jelaslah bahwa tahapan utama sebelum menyusun strategi adalah menentukan visi misi, mengenali faktor internal, eksternal, peluang maupun ancaman, barulah menyusun strategi yang tepat. Prioritas strategi dianalisis menggunakan metode AHP.

C. Pemahaman Jenis Strategi

Pada tahap menentukan jenis strategi yang akan diambil maka perlu terlebih dahulu memahami posisi suatu strategi, ditinjau dari posisi dasar strategi dapat dibedakan menjadi tiga yaitu:

1. Posisi strategi berdasar keanekaragaman

Posisi ini melibatkan produksi atau penyediaan sebagian dari produk atau jasa dalam industri tertentu

2. Posisi strategi berdasar kebutuhan

Posisi ini melibatkan usaha untuk melayani hampir seluruh kebutuhan kelompok pelanggan tertentu, termasuk di dalamnya mengidentifikasi target pasar.

3. Posisi strategi berdasar akses

Posisi ini melibatkan sebagian pelanggan yang berbeda dari pelanggan lain dalam hal faktor seperti lokasi, geografi atau ukuran.

Sedangkan jenis strategi dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) yaitu:

1. *Concentration Strategy*

Yakni: strategi dimana perusahaan hanya memfokuskan pada *single line of business* Contoh: Mc' Donald's yang berkonsentrasi pada *fast food industry*

2. *Growth Strategy*

Yakni: perusahaan mengejar pertumbuhan dalam penjualan, keuntungan, pangsa pasar dan tujuan primer lainnya.

a. *Vertical Integration* (Integrasi Vertikal)

Akuisisi organisasi lain yang terdapat dalam saluran distribusi

1) *Backward Integration* (Integrasi Hulu)

Perusahaan menguasai atau membeli perusahaan pemasoknya

2) *Forward Integration*(Integrasi Hilir)

Perusahaan membeli atau menguasai perusahaan yang lebih dekat dengan konsumen seperti: pedagang besar, pedagang eceran dsb.

b. *Horizontal Integration* (Integration Horizontal)

Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi perusahaan saingan yang memiliki *line of business* yang sama.

c. *Diversification* (*Diversifikasi*)

Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi perusahaan dalam industry yang memiliki *line of business* yang berbeda. Tujuan dari strategi ini untuk:

- Meningkatkan tingkat pertumbuhan secara keseluruhan
- Investasi dengan menggunakan kelebihan kas yang dimiliki
- Membagi-bagi resiko pada beberapa industri

d. *Mergers and Joint Ventures*

Tidak melibatkan akuisisi, namun pembelian suatu perusahaan oleh perusahaan lain melalui kas atau saham

- *Mergers*, suatu perusahaan bergabung dengan perusahaan lain untuk membentuk perusahaan baru

- *Joint Venture*, suatu perusahaan bekerja sama dengan perusahaan lain dalam proyek yang terlalu besar untuk ditangani sendiri

3. Retrenchment/Defensive Strategies

Yakni: strategi yang digunakan pada saat kelangsungan hidup perusahaan terancam dan tidak lagi dapat bersaing secara lebih efektif

a. Turn-around Strategy

Kondisi kinerja perusahaan kurang baik namun belum mencapai tahap yang kritis, sehingga strategi yang dilakukan sering terjadi ganti pekerja

Contoh: penghapusan produk yang tidak menguntungkan, PHK

b. Divestment Strategy

Penjualan bisnis atau pemisahan perusahaan yang gagal untuk mencapai tujuan perusahaan

c. Liquidation Strategy

Bisnis ditutup dan dijual asetnya

d. Combination Strategy

Organisasi mencari pertumbuhan dengan cara akuisisi bisnis baru disertai pula dengan menjual/memisahkan satu bisnis dengan bisnis lainnya.

D. Pemahaman Tentang Grand Strategi Cluster

Pemahaman terhadap kondisi perusahaan sendiri adalah penting untuk mengetahui posisi perusahaan di kancah persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis maupun yang berbeda jenis. Dari posisi bersaing tersebut dapatlah ditentukan kedudukan perusahaan serta tindakan yang harus dilakukan dalam rumusan formulasi strategi ke depan dalam mengatasi persaingan di pasar bebas.

Terdapat 4 sisi dalam persaingan yaitu posisi daya saing kuat, posisi daya saing lemah, posisi pasar tumbuh cepat dan posisi pasar tumbuh lambat, secara garis besar masing-masing posisi perlu di analisis sehingga diperoleh 4 kombinasi posisi yang dapat di kendalikan yaitu:

1. Posisi daya saing kuat - Pasar tumbuh cepat
 2. Posisi daya saing kuat - Pasar tumbuh lambat
 3. Posisi daya saing lemah - Pasar tumbuh cepat
-

4. Posisi daya saing lemah - Pasar tumbuh lambat

Keadaan di atas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.1 Penentuan *Grand Strategy Cluster*

PASAR TUMBUH CEPAT			
POSISI SAING KUAT	<ul style="list-style-type: none"> • Konsentrasi • Integrasi Vertikal • Diversifikasi Konsentrik 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsentrasi • Integrasi Horizontal • <i>Divestiture</i> • Likuidasi 	POSISI SAING LEMAH
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifikasi • Konsentrik • Diversifikasi Konglomerat • <i>Joint Venture</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Likuidasi • <i>Turnaround</i> • Diversifikasi Konsentrik • Diversifikasi Konglomerat • <i>Divestiture</i> 	
PASAR TUMBUH LAMBAN			

Dari tabel di atas dapat diuraikan antara lain:

- Pada posisi daya saing kuat dan kondisi pasar tumbuh cepat maka strategi yang dirumuskan adalah konsentrasi pada produksi, melakukan integrasi vertikal, melakukan diversifikasi konsentrik. Rumusan strategi memanfaatkan keadaan pasar untuk berkembang lebih pesat melalui diversifikasi konsentrik serta integrasi vertikal, sehingga perusahaan berkembang dari sisi organisasi maupun produksinya.
- Pada posisi daya saing kuat tetapi pasar tumbuh lambat maka rumusan strategi yang dilakukan adalah diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerasi dan joint venture. Rumusan strategi ini dilakukan untuk mengatasi semakin melemahnya perusahaan karena pasar yang tumbuh lambat, sehingga tidak mampu menampung produk kita jika ditingkatkan produksi yang sama.
- Pada posisi daya saing lemah dengan pasar tumbuh cepat maka rumusan strategi yang diusulkan adalah konsentrasi, integrasi horizontal, divestiture dan likuidasi. Rumusan strategi ini dilakukan untuk menjaga agar perusahaan tidak bangkrut karena posisi daya saing yang lemah tersebut
- Posisi daya saing lemah dan pasar tumbuh lambat, maka rumusan strategi yang diusulkan adalah likuidasi turn-around diversifikasi konsentrik diversifikasi konglomerasi, divestiture ini dilakukan untuk menyelamatkan perusahaan agar tetap berkelanjutan.

Dari berbagai kondisi daya saing dan keadaan pasar tersebut seorang pemimpin dapat merumuskan strategi yang harus diambil dan ditindak lanjuti dengan kegiatan-kegiatan yang tepat untuk keberlanjutan perusahaan.

E. Pemahaman Kejelasan Portofolio Model

Portofolio model, adalah model dokumen yang menjelaskan analisis rumusan strategi yang di gunakan untuk mengambil keputusan strategi yang akan dilakukan, dokumen-dokumen yang dibutuhkan meliputi 2 faktor yang menentukan:

1. Market Growth Rate

Yaitu paparan tingkat persentase pertumbuhan pasar yang ditunjukkan pada sumbu vertikal, semakin tinggi sumbu vertikal menunjukkan persentase pertumbuhan pasar semakin tinggi atau cepat.

2. Relative Market Share

Kekuatan pasar yang ditunjukkan pada sumbu horizontal. Angka ini diperoleh dengan membagi pangsa pasar perusahaan (dalam unit) dengan pangsa pesaing terbesar

Posisi perusahaan digambarkan dalam *Growth Share Matrix* seperti gambar di bawah ini

Tabel 5.2. Growth Share Matrix

<i>Market growth rate</i>	<p>Stars Bisnis merupakan market leader dalam pasar yang tinggi pertumbuhannya namun tidak terlalu banyak menghasilkan kas</p>	<p>Question Marks Pertumbuhan pasar bisnis tinggi, namun pangsa pasarnya relatif rendah</p>
	<p>Cash Cows Pertumbuhan tahunan bisnis kurang dari 10 % namun tetap memiliki pangsa pasar yang terbesar</p>	<p>Dogs Bisnis memiliki pangsa pasar lemah dan pertumbuhan pasar rendah, namun tetap dipertahankan untuk alasan-alasan tertentu</p>
Relative Market Share		

Dari *growth share matrix* maka rumusan strategi yang dapat dilakukan adalah:

1. Mengembangkan Pangsa Pasar

Strategi ini cocok untuk *Question Marks* yang harus ditingkatkan pangsa pasarnya menjadi *Stars*.

2. Mempertahankan Pangsa Pasar

Strategi ini cocok untuk *Cash Cows* dengan posisi pangsa pasar yang kuat.

3. *Harvest*

Strategi penyuntikan dana jangka pendek sebanyak mungkin bahkan jika kondisi pasar sedang menurun. Cocok untuk *Cash Cows* yang akan menjadi *Dogs* dan *Question Marks*

4. *Divest*

Perusahaan dijual atau likuidasi dan sumber daya dicurahkan untuk proyek atau bisnis lain yang lebih menguntungkan, cocok untuk *Dogs* dan *Question Marks*

F. Pemahaman Kejelasan *Growth Share Matrix*

Hubungan antara *market growth rate* dengan *relative market share* dapat ditunjukkan oleh 4 kuadran yaitu:

1. *Kuadran Cash Cows*

Pada kuadran ini pertumbuhan tahunan bisnis kurang dari 10%, namun tetap memiliki pangsa pasar yang terbesar. Pada kuadran ini produk agribisnis yang tepat adalah produk yang dibutuhkan sehari-hari seperti beras, gula, minyak, garam, dimana produk ini dibutuhkan semua orang terus menerus, dan penjualnya sangat banyak, dengan harga yang hampir sama, sehingga pertumbuhan bisnisnya rendah, namun pasarnya luas seluruh Indonesia.

2. *Kuadran Dogs*

Bisnis memiliki pangsa pasar lemah dan pertumbuhan pasar rendah, namun tetap dipertahankan untuk alasan-alasan tertentu. Contoh komoditi dalam agribisnis yang tepat adalah bisnis tanaman



rempah dimana peminat sedikit, hanya orang-orang tertentu saja yang membutuhkan, namun tetap dipertahankan karena sangat dibutuhkan untuk keperluan bumbu maupun obat walaupun kebutuhannya sedikit.

3. *Kuadran Stars*

Bisnis merupakan *MARKET LEADER* dalam pasar yang tinggi pertumbuhannya namun tidak terlalu banyak menghasilkan kas. Contoh produk agribisnis yang tepat adalah bisnis daging permintaannya tinggi, terutama saat hari raya, namun keuntungan bisnis ini rendah, karena daging mudah rusak. Oleh karena itu bisnis ini dapat menguntungkan jika produk daging diolah kemudian dipasarkan, sehingga mempunyai daya simpan yang lama dengan harga yang relatif stabil

4. *Kuadran Question Mark*

Pertumbuhan pasar bisnis tinggi, namun pangsa pasarnya relatif rendah. Produk bunga-bunga, produk ini mempunyai pasar bisnis yang tinggi karena adanya permintaan yang terus menerus, untuk segala namun tidak setiap orang setiap hari membutuhkan bunga. Pada even tertentu kebutuhan bunga sangat tinggi dan tidak digantikan oleh produk yang lain.

G. Pemahaman Keunggulan dan Kelemahan Formulasi Strategi

1. Keunggulan Formulasi Strategi

- a. Merangsang minat terhadap masalah –masalah manajemen strategi.
- b. Mendorong manajemen untuk memandang formulasi strategi dalam bentuk hubungan kerjasama antar bisnis-bisnis yang ada dan jangka panjang
- c. Mengakui bahwa bisnis pada tingkatan yang berbeda memiliki permintaan kas dan memberikan sumbangan yang berbeda pula terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- d. Merupakan suatu pendekatan sederhana yang menyediakan daya tarik visual secara keseluruhan dari bisnis portofolio suatu perusahaan.

2. Kelemahan Formulasi Strategi adalah

- a. Hanya berfokus pada keseimbangan arus kas
- b. Adanya ketidakjelasan mengenai pangsa pasar yang relevan saat ini.
- c. Adanya faktor kritis lain yang dapat berpengaruh terhadap penentuan strategi selain pangsa pasar dan ROI (*Return Of Investment*)
- d. Hanya menawarkan strategi umum tanpa spesifikasi bagaimana strategi tersebut dapat diterapkan

BAB VI

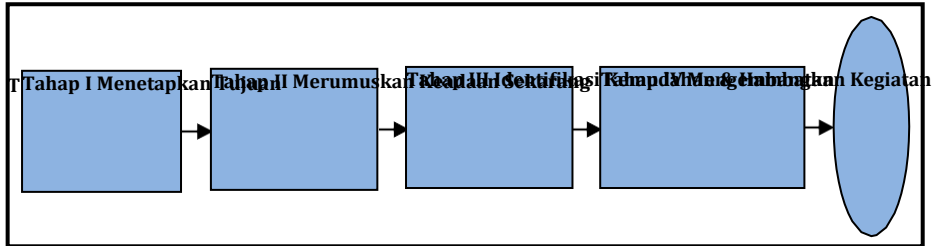
PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN STRATEGI

Setiap kegiatan membutuhkan perencanaan, sering kita dengar istilah *plan-do-check*, *perencanaan-pelaksanaan-evaluasi*, jadi kedudukan perencanaan adalah sangat penting. Dari perencanaan menunjukkan bahwa kegiatan tersebut mempunyai tujuan, jadwal, siapa yang bertanggung jawab, dari mana dananya, dimana lokasinya. Perencanaan merupakan penjabaran atau implementasi dari misi, yang akan dicapai dalam waktu 1 tahun (Rencana Operasional) atau 5 tahun (Rencana Strategi).

Perencanaan kinerja memberi target tentang apa yang harus dicapai dalam pelaksanaan program/kegiatan, merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategi, berisi aktivitas pengambilan keputusan di depan tentang tingkat capaian kinerja yang diinginkan dan dihubungkan dengan tingkat pelaksanaan program/kegiatan. Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, sehingga setiap kegiatan telah jelas sumber dana dan kegunaan, mempunyai indikator kinerja yang jelas, terukur dalam bentuk fisik maupun non fisik yang dapat dipertanggungjawabkan.

A. Pemahaman Empat Dasar Perencanaan

Tahapan secara umum dalam perencanaan adalah sebagai berikut:



Gambar 6.1. Tahapan Penyusunan Perencanaan

Tahap 1, Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja.

Pada kegiatan ini dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan analisis kebutuhan yang merupakan semua kebutuhan untuk mencapai target *output* tahun yang akan berjalan. Dari setiap bagian operasional kerja melakukan pengajuan kebutuhan-kebutuhan untuk mendukung pelaksanaan rencana kerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan adalah: 1) merupakan penjabaran/ implementasi dari pernyataan misi, 2) merupakan hasil akhir yang akan dicapai dalam waktu 1 sampai 5 tahun, 3) harus konsisten dengan tugas dan fungsi organisasi, 4) Secara kolektif, tujuan organisasi/perusahaan, 5) menggambarkan arah strategi organisasi dan perbaikan yang ingin diciptakan sesuai tugas dan fungsi organisasi, 6) mempertajam fokus pelaksanaan misi dan meletakkan kerangka prioritas untuk memfokuskan arah semua program dan aktivitas organisasi dalam melaksanakan misinya. Perumusan tujuan biasanya hanya dua atau tiga butir yang dijadikan sebagai faktor kunci keberhasilan, sehingga memberi ukuran lebih spesifik dan akuntabel. Tujuan mencerminkan pernyataan kondisi yang diinginkan dan bukan merupakan proses atau aktivitas. Untuk merumuskan tujuan dengan baik perlu didasarkan pada faktor kunci keberhasilan yang dihasilkan dari analisis lingkungan strategi dengan mengkaji relevansinya dengan misi perusahaan.

Kriteria tujuan antara lain: 1) harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai perusahaan, 2) pencapaian tujuan akan dapat memenuhi/berkontribusi memenuhi misi dan program, 3) tujuan akan menjangkau hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan serta mungkin dikembangkan dalam merespons isu strategi, 4) cenderung untuk secara esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan/dalam hal isu strategi hasil yang diinginkan telah dicapai, 5) biasanya secara relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun atau lebih, 6) harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan, 7) menggambarkan hasil program/sub program yang diinginkan, 8) menggambarkan arah yang jelas dari perusahaan, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran spesifik/strategi, 9) harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai, 10) terkandung unsur idealistik, keinginan kuat untuk menjadi baik dan berhasil, abstrak (tidak tergambar secara kuantitatif). Dengan demikian suatu tujuan haruslah realistis dan mampu untuk dicapai dengan mengoptimalkan sumberdaya manusia maupun sumberdaya lainnya.

Tahap 2, Merumuskan keadaan saat ini, tahap ini memerlukan informasi terutama tentang keuangan dan data statistik, yang diperoleh melalui komunikasi.

Keadaan saat ini merupakan kondisi saat akan disusun rencana, terutama kondisi keuangan mencakup omzet, aset, deposito, uang cash, piutang, hutang yang dapat ditunjukkan analisis akuntansinya, data kepegawaian beserta struktur organisasinya, data aset yang masih layak, rusak maupun yang akan dibutuhkan sehingga kondisi aset sangat jelas.

Kondisi keuangan menentukan perencanaan keuangan yang harus dilakukan dalam rangka membiayai kinerja yang akan dilakukan agar tujuan tercapai. Kondisi keuangan menentukan keberanian untuk belajar beresiko, dengan melakukan perencanaan, menggunakan dana yang sekecil mungkin, untuk mendapatkan keuntungan sebesar mungkin. Kondisi keuangan dapat dievaluasi dari bagian keuangan maupun akuntansinya, posisi keuangan saat ini menentukan rencana pengelolaan keuangan tahap berikutnya yang ditunjukkan dengan

perencanaan sub program yang akan diajukan. Neraca keuangan menunjukkan kondisi keuangan saat ini, yang dapat diprediksi keuangan yang akan datang. Tujuan setiap perusahaan adalah profit dan diukur dengan kondisi keuangan perusahaan, setiap tindakan berkontribusi pada penambahan biaya yang dampak yang diharapkan meningkatkan keuntungan. Untuk mengukur tingkat pengembalian maka dihitung terlebih dahulu tingkat ROI (*Return of Investment*) maupun ROR (*Rate of Return*), sehingga perusahaan tidak merugi, sebaliknya di cari alternatif-alternatif bisnis yang lain untuk meningkatkan profit sehingga keuangan perusahaan semakin membaik.

Tahap 3, Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan.

Untuk mencapai suatu tujuan maka perlu disusun strategi, sedangkan untuk menentukan strategi kita dapat terlebih dahulu melakukan evaluasi diri, mengukur kekuatan dan kelemahan atau lingkungan internal dalam industri serta mengukur peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal. SWOT analisis dilakukan untuk memperoleh strategi-strategi yang tepat untuk mencapai tujuan. Strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengoptimalkan peluang, strategi mengoptimalkan kekuatan untuk menghadapi ancaman, strategi mengoptimalkan peluang untuk mengurangi kelemahan dan strategi meminimalisir kelemahan untuk menghadapi ancaman. Strategi-strategi yang diperoleh disusun berdasar tingkat kepentingannya, untuk diimplementasikan dalam rangka mencapai tujuan.

Tahap 4, Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan, pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif terbaik dan paling memuaskan.

Tujuan jangka panjang merepresentasikan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi mempresentasikan berbagai tindakan atau kegiatan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan

jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar dua sampai lima tahun. Hakikat tujuan jangka panjang harus kuantitatif, dapat diukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, mungkin untuk dicapai, dan kongruen antar unit organisasional. Tiap tujuan harus terkait dengan waktu. Tujuan pada umumnya dinyatakan dalam pengertian seperti: pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat dan hakikat diversifikasi, laba per saham dan lain sebagainya. Tujuan yang ditetapkan secara jelas menawarkan banyak manfaat, dan memungkinkan sinergi, membantu evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, merangsang kerja, dan membantu baik dalam alokasi sumber daya maupun rancangan pekerjaan.

B. Pemahaman Tentang Manfaat Perencanaan

Perencanaan strategi merupakan bagian integral dari manajemen strategi. Rencana strategi meliputi keseluruhan kegiatan proses perencanaan strategi, dari visi, misi, nilai-nilai sampai penetapan tujuan, sasaran dan strategi organisasi/perusahaan yang berisi kebijakan dan program. Rencana strategis merupakan kelanjutan dari penetapan faktor kunci keberhasilan, dimana setiap faktor akan memandu penetapan tujuan (menjembatani penjabaran misi ke dalam tujuan), dan setiap tujuan dirinci menjadi beberapa sasaran (dengan indikatornya), dan masing-masing sasaran memiliki beberapa strategi yang dituangkan ke dalam kebijakan dan program-program.

Manfaat menyusun perencanaan:

1. Fokus dan Fleksibilitas

FOKUS: Mengetahui apa yang terbaik, apa yang dibutuhkan dan bagaimana melayani pelanggan. Pelanggan adalah raja yang harus dilayani dengan baik agar terus menjadi pelanggan, perlu dianalisis persepsi pelanggan terhadap layanan kita sehingga dapat ditentukan jenis hubungan yang tepat untuk mempertahankan pelanggan, dengan berbagai perencanaan yang telah ditetapkan maka kita dapat berstrategi untuk terus menarik pelanggan.

FLEKSIBILITAS: Beroperasi dan pandangan ke depan Perencanaan bersifat fleksibel karena mengikuti pasar dan berorientasi ke depan, berbagai perencanaan setelah diimplementasikan akan dievaluasi dan hasil evaluasi dibuat rencana tindak lanjut untuk menentukan ketepatan implementasi perencanaan

2. Perencanaan berorientasi pada hasil, menciptakan pengertian arah orientasi kinerja karena hasil adalah tolok ukur kinerja.
3. Perencanaan Orientasi pada prioritas, memastikan hal yang paling penting dan mendapatkan perhatian utama
4. Perencanaan berorientasi pada keuntungan, artinya melalui perencanaan dapat dipastikan diperoleh keuntungan serta membantu sumber-sumber untuk mendayagunakan kekuatan terbaik sehingga diperoleh keuntungan optimal
5. Perencanaan berorientasi pada perubahan, artinya dalam perencanaan terdapat tahapan-tahapan perubahan yang akan dituju dalam rangka pengembangan bisnis serta membantu mengantisipasi masalah dan kesempatan sehingga dapat dicapai kesesuaian yang terbaik

C. Pemahaman Tentang Tujuan Perencanaan

Tujuan perencanaan ditentukan setelah dilakukan analisis SWOT yang menghasilkan strategi-strategi dalam pengembangan, untuk dapat melaksanakan tujuan perencanaan maka perlu dipahami terlebih dahulu hakekat tujuan tersebut. Pemahaman tujuan perencanaan dilakukan dengan memahami terlebih dahulu kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi agar perusahaan dapat terus berkembang. Kelemahan yang ada, tantangan atau ancaman yang dihadapi merupakan keadaan yang harus ditindaklanjuti dengan kegiatan-kegiatan dalam rangka menyusun perubahan-perubahan agar perusahaan terus berkembang. Dengan demikian pemahaman tujuan perencanaan adalah:

1. Menimbulkan keberhasilan dalam mencapai tujuan

Perencanaan yang telah ditentukan dan dijalankan sesuai tahapan, diukur perkembangannya setiap tahapan, di evaluasi dan

direkomendasi jika terjadi kesalahan oleh karena di evaluasi terus menerus maka keberhasilan dapat tercapai, keberhasilan yang diperoleh mengarah pada tercapainya tujuan.

2. Bermakna pada pekerjaan

Perencanaan berisi sasaran atau tindakan yang bersifat spesifik, terinci dan dapat diukur, yang mudah diimplementasikan dalam pekerjaan. Dengan demikian setiap tujuan bermakna pada pekerjaan atau tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.

3. Penggunaan efektif personel dan fasilitas

Perencanaan mengorganisir penggunaan sumber daya manusia maupun sumber daya alam serta sarana pra sarana secara optimal, untuk mencapai tujuan. Perhitungan yang seksama dalam penggunaan sumber daya, perhitungan hasil yang diperoleh, monitoring dan evaluasi yang dilakukan terus menerus agar sesuai dengan tujuan sehingga pemanfaatan sumber daya tersebut sangat efektif dalam setiap tindakan.

4. Membantu koping

Koping atau penggantian atau perulangan dilakukan jika tindakan tersebut berhasil dan sesuai dengan target dalam mencapai tujuan, tindakan dapat diulang selama masih sesuai dengan tujuan, efektif dan dapat diimplementasikan.

5. Efektif dan efisien dalam biaya.

Perencanaan yang baik akan sesuai dengan kebutuhan dalam pengembangan perusahaan dan efisien dalam biaya, oleh karena itu perencanaan sangat dibutuhkan, agar setiap tindakan dapat dievaluasi dalam rangka mencapai tujuan.

6. Berdasarkan masa lalu dan akan datang sehingga membantu menurunkan elemen perubahan

Perencanaan dilakukan melalui evaluasi masa lalu dan merencanakan tindakan yang akan datang, masa lalu yang berhasil diulang, dan disusun perencanaan untuk tindakan berikutnya agar lebih berkembang, dengan demikian perubahan yang kurang efektif dapat dihindari.

7. Dapat digunakan untuk menemukan kebutuhan untuk berubah
Perencanaan berisi tindakan-tindakan yang menuju perubahan dalam rangka pengembangan, tanpa perubahan tidak terjadi pengembangan yang sesuai kebutuhan.
8. Diperlukan untuk kontrol efektif
Perencanaan berisi tindakan-tindakan yang hasilnya dievaluasi dan direkomendasi, dengan adanya monitoring evaluasi maka kegiatan tersebut menjadi efektif. Efektifitas dan produktivitas sangat dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan, perencanaan yang baik adalah yang memanfaatkan semua sumber daya secara efektif dan efisien.

D. Pemahaman Tentang Sifat Perencanaan

Perencanaan sangatlah penting dalam melakukan tindakan, beberapa sifat perencanaan yaitu:

1. Faktual

Perencanaan bersifat faktual artinya nyata dan dapat dilaksanakan oleh karena itu suatu perencanaan disusun secara terinci, mudah dipahami, tahapannya jelas, mudah dilaksanakan, mudah dievaluasi. Suatu perencanaan mengakomodir sumber daya manusia, sumber daya alam serta sarana pra sarana yang ada sehingga mudah dalam implementasinya. Suatu perencanaan dilakukan dalam rangka pengembangan oleh karena itu perencanaan adalah nyata dapat dilaksanakan dengan dukungan sumber daya secara optimal.

2. Rasional

Perencanaan bersifat rasional artinya dapat ditelaah, dapat diterima akal dan dapat dilaksanakan. Pemanfaatan sumber daya manusia, sumber daya alam maupun sarana pra sarana telah memperhitungkan kerugian maupun keuntungannya, melalui perencanaan yang rasional, semua kegiatan dapat dilaksanakan dengan se optimal mungkin, yang hasilnya dapat dievaluasi dan direkomendasi dalam rangka pengembangan perusahaan.

3. Fleksibel

Perencanaan bersifat fleksibel artinya mudah dilaksanakan dalam segala kondisi dan situasi, sehingga hambatan-hambatan yang muncul adalah sangat rendah dan resiko kegagalan dapat di hindari.

4. Berkesinambungan

Perencanaan bersifat berkesinambungan artinya setiap perencanaan merupakan tindak lanjut kegiatan masa lalu, dan kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Keberlanjutan suatu perusahaan tergantung penyusunan program perencanaan, oleh karena itu suatu perencanaan bersifat sinambung antara masa lalu dan masa depan.

E. Pemahaman Tentang Tipe Perencanaan

Perencanaan bersifat jangka pendek atau jangka panjang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, hasil analisis SWOT adalah strategi-strategi atau kebijakan-kebijakan yang berdasarkan kepentingannya dapat dibagi menjadi beberapa waktu pencapaian. Rencana Induk Pengembangan jika jangka waktu pencapaiannya lebih dari 5 tahun yang termaktub dalam visi, rencana ini secara garis besar mencerminkan pencapaian visi yang telah ditetapkan dalam kurun waktu lebih dari tahun yang akan datang akan berubah menjadi seperti visi yang telah ditetapkan, sebagai contoh visi perusahaan agribisnis yaitu pada tahun 2025 menjadi *E-Commerce*. Pada rencana jangka panjang lebih ditekankan pada produk serta penyesuaian dengan tujuan dan perubahan strategi yang akan dilakukan dalam pengembangan perusahaan.

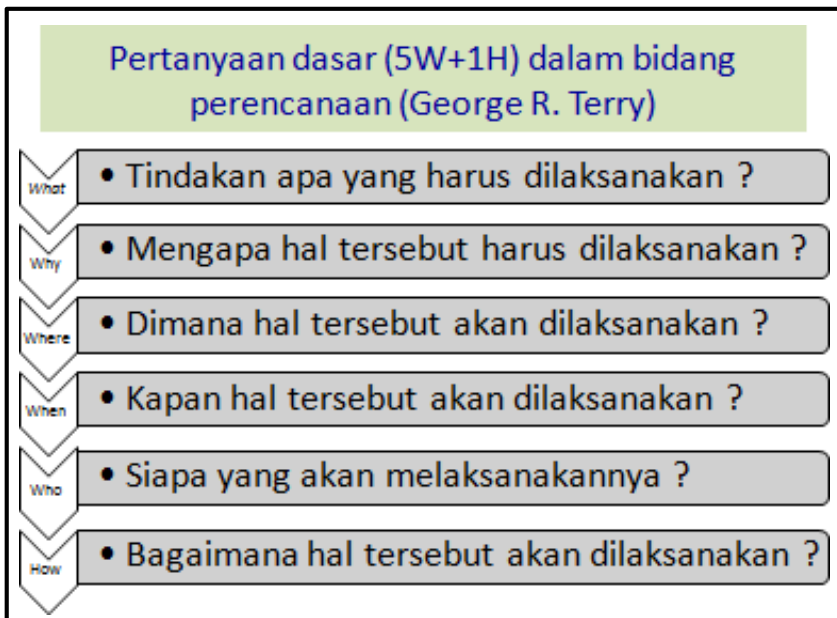
Rencana jangka menengah dengan jangka waktu 1-5 tahun, dengan orientasi laba dan pertumbuhan perusahaan. Untuk kemudahan pelaksanaan rencana jangka menengah ini maka disusun rencana strategi selama 5 tahun dan di pecah menjadi Rencana Operasional (Renop) yang dilakukan setiap tahun. Dari rencana operasional terlihat kesinambungan kegiatan dari tahun ke tahun dalam rangka mencapai tujuan jangka menengah.

Rencana jangka pendek yaitu dengan jangka waktu kurang dari 1 tahun, dilakukan dalam rangka menentukan kegiatan bulanan, mingguan bahkan harian sehingga mudah dilaksanakan. Rencana jangka pendek menekankan pada jadwal kegiatan maupun penggunaan sumber daya manusia, bahan baku maupun sarana pra sarana.

Berdasarkan waktu pelaksanaan maka setiap perusahaan dapat menyusun perencanaan sesuai visi, misi, tujuan, sasaran serta kegiatan yang akan dilakukan dalam mencapai visi misi dan pengembangan perusahaan. Penyusunan rencana jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek dilakukan untuk mempermudah implementasi perencanaan dalam rangka mencapai tujuan.

F. Pemahaman Tentang Jenis Perencanaan

Jenis perencanaan secara garis besar dapat digambarkan berdasarkan beberapa pertanyaan yang mencakup 5 W dan 1 H sebagai berikut:

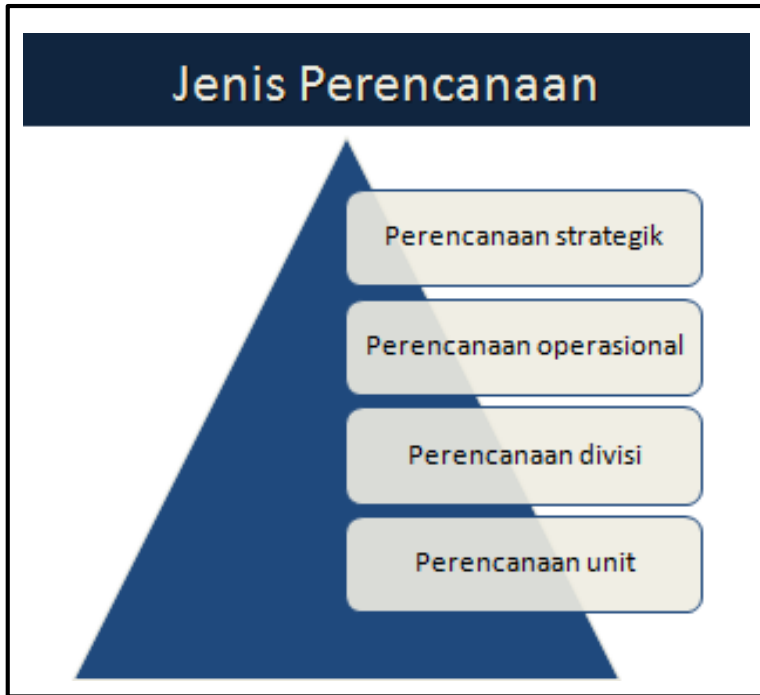


Gambar 6.2. Pertanyaan dalam Perencanaan

Pada industri agribisnis pertanyaan tersebut dilakukan agar perencanaan dapat dilakukan seefektif mungkin, sebagai contoh pada penanganan panen raya tomat, sebagai implementasi pertanyaan tersebut:

- **Pertanyaan ke 1**, tindakan apa yang harus dilakukan untuk menangani tomat yang melimpah pada saat panen raya tomat, maka tindakan yang dilakukan salah satunya adalah mengolah menjadi pasta tomat.
- **Pertanyaan ke 2**, mengapa harus dilakukan pengolahan tomat, karena tomat bersifat mudah rusak, kandungan airnya tinggi, sementara harga saat panen sangatlah murah, sehingga menimbulkan kerugian jika dijual segar.
- **Pertanyaan ke 3**, dimana akan dilaksanakan, pengolahan tomat dapat dilakukan sebagai bagian dari home industri, dengan peralatan masak yang sederhana. Atau dilaksanakan di kelompok tani tomat sebagai permulaan membentuk home industri.
- **Pertanyaan ke 4**, kapan dilaksanakan pengolahan tomat ini, yaitu segera setelah dipanen dalam kondisi red mature untuk menghindari busuk pada buah tomat. Jika tomat telah menuju kebusukan maka banyak terjadi perubahan kimia pada rasa maupun aroma tomat.
- **Pada pertanyaan ke 5**, siapa yang melaksanakan, pengolahan pasta tomat dapat dilakukan oleh semua petani yang menanam tomat atau dilakukan oleh kelompok tani agar mutunya sama. Pasta tomat yang diperoleh dapat dijual sebagai bahan baku saus maupun sambal.
- **Pada pertanyaan ke 6**, bagaimana melaksanakannya, maka supaya diperoleh mutu pasta yang sama maka dibuatlah Standar Operasional Prosedur, tahapannya jelas sehingga hasilnya sama.

Jenis perencanaan dapat dipahami karena setiap tahapan, setiap bagian membutuhkan perencanaan yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 6.3. Jenis Perencanaan

1. Perencanaan Strategis

Sifatnya

- Jangka Panjang
- Bersifat Strategis
- Dibuat oleh Top Manager
- Alokasi sumber yang kurang
- Mengatur kinerja setiap bidang
- Pemantauan karyawan membuat program perencanaan tingkat di bawahnya
- Komitmen atasan dan bawahan
- Strategi manajemen keputusan.

2. Perencanaan Operasional

- Dilakukan oleh top manajer
- Merupakan p kegiatan harian, mingguan & bulanan
- Berjangka pendek
- Berasal dari tujuan jangka panjang

3. Perencanaan Bagian

- Dibuat oleh beberapa kepala Dan pengawas dalam satu bagian
- Berjangka 5 – 10 tahun
- Tujuan: pemantauan & penilaian
- Pelaksana: semua bagian yang terlibat

4. Perencanaan Bagian

- Dibuat oleh Kepala Bagian
- Tujuan-tujuan setiap bidang
- Dilaksanakan harian, mingguan & jangka panjang
- Harian: kegiatan setiap bagian
- Mingguan: program penyuluhan

Untuk mencapai keberhasilan dalam perencanaan, manager harus mengingat:

- Staf diarahkan pada tujuan umum dan khusus yang spesifik
- Perencanaan harus fleksibel dan memungkinkan untuk penyesuaian kembali
- Harus melibatkan staf dan unit terkait dalam proses perencanaan
- Rencana harus spesifik, sederhana dan realistis
- Kenali waktu yang tepat untuk melakukan perencanaan
- Terintegrasi dengan alat evaluasi sehingga dapat

dikoreksi Kelemahan perencanaan terjadi karena:

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi yang nyata
2. Cenderung menunda kegiatan
3. Terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
4. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual
5. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten

BAB VII

IMPLEMENTASI STRATEGI

❖ HAKIKAT IMPLEMENTASI STRATEGI

Implementasi adalah pekerjaan yang dilakukan setelah merumuskan strategi. Dengan ketrampilan intuitif dan analisis yang baik, motivasi, dan kepemimpinan khusus serta mampu melakukan banyak koordinasi, implementasi terkadang lebih sulit karena implementasi membawa sebuah perubahan, banyak faktor tak terduga yang bisa menjadi hambatan. Implementasi adalah pekerjaan yang dilakukan setelah merumuskan strategi, menyusun perencanaan, yang secara teori mudah dan jelas tahapan pelaksanaannya, tetapi saat implementasi banyak hambatan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal yang harus diatasi sehingga perencanaan yang telah disusun dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai visi misi yang dicanangkan.

Perumusan strategi merupakan hasil analisis SWOT, dari analisis kekuatan, kelemahan, tantangan/ancaman maupun peluang diperoleh strategi-strategi mulai dari strategi kekuatan-peluang, strategi kekuatan-ancaman, strategi kelemahan-peluang dan strategi kelemahan-ancaman. Kemudian strategi dianalisis diurutkan sesuai dengan kebutuhan, kepentingan dan kaitannya dengan visi misi, dapat dilakukan menggunakan metode AHP (Analisis Hirarki Proses) sehingga diperoleh rumusan strategi. Sedangkan implementasi strategi disusun berdasarkan

rumusan strategi dikaitkan tahun pelaksanaan sesuai dengan rencana jangka pendek, menengah atau panjang.

Perbedaan perumusan strategi dan implementasi strategi:

Tabel 7.1. Perbedaan Perumusan dan Implementasi Strategi

PERUMUSAN STRATEGI	IMPLEMENTASI STRATEGI
Memposisikan Kekuatan Sebelum Dilakukan Tindakan	Mengelola kekuatan selama tindakan dilaksanakan
Fokus pada efektivitas	Fokus pada efisiensi
Proses Intelektual	Proses operasional
Mebutuhkan keahlian intuitif dan analisis yang baik	Mebutuhkan motivasi khusus dan keahlian memimpin
Koordinasi antara beberapa individu	Koordinasi antara banyak individu

A. Tujuh Isu Manajemen Implementasi Strategi

1. Tujuan tahunan

Tujuan tahunan merupakan:

- Panduan bagi tindakan, arahan dan penyaluran usaha dan aktivitas organisasi.
- Standar Kinerja
- Sumber Penting bagi motivasi dan identifikasi karyawan
- Memberikan insentif bagi manajer dan karyawan atas kinerjanya
- Dasar bagi desain organisasi.

“ Tujuan harus spesifik, jelas, dan dapat diukur. sesuai dengan budaya organisasi, berkarakter, sesuai dengan dimensi waktu, disertai dengan bentuk reward & punishment “

2. Kebijakan

Kebijakan merupakan panduan spesifik yang dibuat untuk mendukung pekerjaan sehingga pelaksanaan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu

“Kebijakan memungkinkan karyawan dan manajer memahami apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan diimplementasikan secara sukses”. Kalimat kebijakan mudah dipahami dan dilaksanakan oleh pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal dalam rangka mencapai tujuan.

3. Alokasi Sumber Daya (*Resource Allocation*)

Manajemen strategis memungkinkan sumberdaya bisa dialokasikan berdasarkan prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan maupun jangka pendek, untuk mendukung implementasi strategi.

Terdapat empat macam sumber daya yaitu:

a. Sumber Daya Keuangan

Meliputi modal, aset, uang yang sedang berputar

b. Sumber Daya Fisik

Meliputi bahan baku maupun bahan penunjang

c. Sumber Daya Manusia

Meliputi tenaga kerja pemimpin, administrasi, operasional

d. Sumber Daya Teknologi

Meliputi proses, mesin, peralatan informasi teknologi

“Beberapa faktor yang dapat menghambat alokasi sumberdaya yang efektif adalah: proteksi terhadap salah satu sumberdaya secara berlebihan, terlalu menekankan pada kriteria keuangan jangka pendek, politik organisasi, target dan strategi kurang jelas, kurang berani mengambil resiko dan kekurangan pengetahuan yang dibutuhkan”

Kepemilikan perusahaan menentukan alokasi sumberdaya yang efektif, beberapa perusahaan keluarga, kurang berani mengalokasikan sumberdaya luar untuk menduduki posisi pengambil keputusan, sehingga kurang efektif. Sedangkan perusahaan umum, cenderung lebih efektif memanfaatkan sumberdaya yang ada sehingga kemajuan perusahaan lebih cepat.

4. Mengelola Konflik

Konflik (*conflict*) adalah suatu ketidaksepakatan antara dua pihak atau lebih dalam suatu isu, atau beberapa isu, sehingga masing-masing pihak mempertahankan pendapatnya.

“Konflik tidak selalu buruk. Tidak adanya konflik merupakan sinyal terjadinya apatisme dan indifferent. Konflik dapat dijadikan alat untuk mendorong kelompok yang berhadapan untuk bertindak dan mungkin membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah”

5. Struktur Organisasi

Restrukturisasi organisasi merupakan salah satu strategi dalam pengembangan industri beberapa bentuk restrukturisasi yang dapat dilakukan antara lain:

a. Penghindaran

Mengabaikan masalah dengan harapan konflik akan selesai dengan sendirinya

b. Penyatuan

Menyingkirkan perbedaan-perbedaan antara kedua belah pihak, dan di saat yang bersamaan menekankan kesamaan dan kepentingan bersama

c. Konfrontasi

Saling bertukar anggota antara pihak yang berkonflik sehingga masing-masing akan mengerti sudut pandang pihak lain. Atau, melakukan pertemuan di mana masing-masing mempresentasikan pandangannya, lalu bekerja dengan perbedaan tersebut

6. Restrukturisasi

Restrukturisasi (*reengineering*) adalah mengurangi ukuran perusahaan dalam artian jumlah karyawan, jumlah divisi/unit, atau tingkat hierarki dalam suatu organisasi, sehingga terjadi perampangan dalam rangka mencapai efisiensi.

Manfaat utama dari restrukturisasi adalah pengurangan biaya, melalui perampangan, beberapa biaya dapat dikurangi sehingga menjadi lebih efisien dalam pembiayaan.

Sedangkan kelemahan restrukturisasi adalah mengakibatkan banyak orang pada masa ini tidak berambisi untuk jadi manajer. Setiap orang yang menjadi manager merasa tidak tenang dalam bekerja karena adanya kemungkinan terjadi restrukturisasi yang mungkin berdampak pada pengurangan pada devisi yang sedang dipimpin. Restrukturisasi berdampak pada kurang nyamannya setiap pekerja dalam menjalankan pekerjaannya.

7. *Reward/Incentive*

Penetapan pembagian keuntungan atau sistem bonus dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Informasi ini dapat diketahui sejak awal, aturan-aturannya disosialisasikan untuk diketahui, sehingga setiap pekerja dapat bekerja seoptimal mungkin untuk mendapatkan kelebihan keuntungan yang diperoleh di akhir penyelesaian pekerjaannya.

Bentuk pembagian keuntungan tersebut antara lain kerja lembur, insentif kinerja, pembagian hasil usaha, pembagian keuntungan/ deviden, tunjangan kinerja dan lain sebagainya, yang dapat diberikan di setiap minggu, bulanan, semesteran maupun tahunan.

B. Mengelola Penolakan dalam Perubahan

Perubahan dalam organisasi dilakukan dalam rangka mempertahankan atau mengembangkan perusahaan, sebagian pekerja menerima dan mendukung perubahan, tetapi sebagian lain menolak perubahan tersebut. Perubahan dapat dilakukan pada struktur organisasi, bahan baku, proses, alat maupun sistem, sehingga sebagian pekerja yang menolak terjadi karena merasa pekerjaannya akan hilang bersama dengan implementasi perubahan tersebut.

Beberapa cara untuk mengelola penolakan perubahan adalah:

1. *Force Change Strategy*

Penolakan perubahan tidak akan terjadi jika terdapat kekuatan perubahan strategi, artinya strategi yang telah dirumuskan mempunyai kemampuan untuk mengajak semua berubah walaupun dengan

pemaksaan, perubahan dapat diterima dan dilaksanakan sehingga implementasi strategi dapat dilaksanakan.

2. *Educative Change Strategy*

Penolakan perubahan dapat dihindari melalui pendidikan, perubahan strategi yang dilakukan, disampaikan melalui sosialisasi yang terus menerus, sehingga semua akhirnya bisa menerima dan melaksanakan perubahan tersebut. Sebagai contoh sebelum mesin diganti, maka pekerja teknisi magang ditempatkan mesin baru, sehingga ketika terjadi perubahan pemakaian mesin, mereka telah siap dan dapat menerima perubahan.

3. *Rational and Self-Interest Strategy*

Penolakan perubahan dapat dihindari melalui menyusun strategi secara rasional untuk kepentingan diri strategi itu sendiri. Suatu rumusan strategi yang rasional, dapat diterima akal, mudah dijalankan, tidak merugikan orang maka akan dapat diterima oleh semua pihak.

Pada industri agribisnis, misal industri peternakan sapi, rumusan strategi pada tahun 2020 telah dapat memproduksi anakan sapi sendiri, proses import untuk penggemukan akan di stop dirubah menjadi budidaya ternak sapi sendiri melalui inti plasma, strategi ini jika yang memandang pekerja pengurus penggemukan sapi maka mereka akan menolak, karena pekerjaan utamanya yaitu memelihara penggemukan sapi akan hilang, oleh karena itu mereka perlu dilatih atau magang pada inseminasi buatan sehingga tugas utamanya berubah yaitu dari mengerjakan ramuan nutrisi sapi untuk penggemukan, menjadi pelaksana inseminasi buatan, memelihara sapi yang bunting, membantu sapi melahirkan, memelihara anak sapi sampai umur 1 tahun sebelum diserahkan kepada para petani peternak, untuk dibesarkan.

C. Pendekatan Eklektik untuk Implementasi Strategi

Implementasi strategi tidak konseptualisasi bersama atau dasar teoritis, pendekatan yang digunakan mengadopsi pendekatan eklektik. Pendekatan yang digunakan adalah membagi dalam dua aliran yaitu *factor-oriented* dan *process-oriented* implementasi. Secara garis perbedaan kedua aliran tersebut dapat digambarkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 7.2. Pendekatan Eklektik dalam Implementasi Strategi

Pendekatan Implementasi	Sub-Aliran
Faktor-Orientasi Implementasi	<ul style="list-style-type: none">- Faktor struktur- Faktor interpersonal-perilaku- Pendekatan faktor terpadu- Hambatan implementasi
Proses-Orientasi Implementasi	<ul style="list-style-type: none">- Pendekatan mekanistik proses implementasi- Proses kenaikan tiba-tiba- Proses orientasi kontingensi

1. Pendekatan Faktor Orientasi

Pada pendekatan ini mengabaikan isu-isu penting dari interaksi faktor selama proses implementasi, temporalitas, jalan maupun ketergantungan pada situasional. Yang dilihat adalah faktor individu atau kumpulan faktor yang berhubungan dengan keberhasilan atau kegagalan yang nyata dalam implementasi perencanaan, penekanan pendekatan ini adalah kenyataan yang dihadapi saat implementasi, dianalisis untuk perbaikan pada implementasi berikutnya. Pendekatan ini dibedakan menjadi 4 yaitu:

a. Faktor Struktural

Faktor struktural melihat menganggap struktur organisasi, konten strategi, otoritas, mekanisme insentif, kontrol dan pemantauan sebagai elemen penting untuk keberhasilan implementasi. Faktor-faktor ini menyarankan pendekatan tertinggi-terendah mekanistik dan administrasi pada implementasi strategi, memeriksa masalah yang lebih jelas dalam desain organisasi. Implementasi strategi dalam konteks ini berpendapat untuk melibatkan manajemen puncak, manajemen menengah dan ke bawah garis karyawan secara hirarkis.

b. Faktor Interpersonal Perilaku

Pendekatan ini memandang dan membahas isu-isu interpersonal dalam kepemimpinan puncak, membangun konsensus, strategi komunikasi di seluruh organisasi dan alokasi sumber daya, menyoroti peran interaksi antara pelaku organisasi, komunikasi formal dan informal dan motivasi dalam implementasi strategi. Memahami perilaku pengolahan informasi dan daya manajerial terkait dengan keputusan kunci yang dianggap penting untuk

keberhasilan implementasi. Implementasi dianggap hasil dari penjualan ide dan dukungan manuver antara manajemen puncak dan menengah.

c. Pendekatan Faktor Terpadu

Pendekatan ini menekankan integrasi dari berbagai faktor, kurangnya perhatian terhadap sifat proses implementasi strategi memerlukan pekerjaan lebih lanjut untuk mengeksplorasi temporalitas dan ketergantungan lintasan dalam proses implementasi.

d. Pendekatan Hambatan Implementasi

Pendekatan ini berusaha untuk fokus pada masalah yang berhubungan dengan implementasi, mengidentifikasi hambatan potensial dan kemudian menyarankan solusi untuk mengatasinya. Implementasi dipandang sulit dan menantang, membutuhkan solusi dari hambatan yang muncul dan mempertimbangkan kerugian kompetitif yang dihasilkan karena kegagalan implementasi.

2. Pendekatan proses-orientasi

Pendekatan ini menekankan pada proses perubahan yang harus dilaksanakan, sehingga terjadi perubahan strategi dan bagaimana perubahan tersebut dapat diimplementasikan. Pada pendekatan ini dapat dibedakan antara strategi sebagai proses dan strategi sebagai praktik, beberapa pendekatan proses dapat dilihat di bawah ini:

a. Tambahan, Muncul dan Evolusi Proses Strategi

Pendekatan ini memandang dialog rasionalitas dalam strategi, pada manajemen diselipkan motif lain seperti politik dan keuntungan manajerial, sehingga muncul tambahan-tambahan strategi dalam implementasi perencanaan, yang dampaknya terjadi evolusi atau perubahan dari strategi yang telah ditetapkan.

b. Kontingensi Orientasi Proses

Pendekatan ini menyoroti peran kontingensi dalam keberhasilan implementasi, mengejar strategi tunggal yaitu rasional-mekanistik. Pendekatan inisiatif strategi mengeksplorasi pola dalam implementasi sistem informasi

D. Sistem Pelaksanaan, Pemantauan, Pengawasan dan Pengendalian

Pada implementasi strategi maka dibutuhkan penunjukan pelaksanaannya sehingga mempermudah para pemangku kepentingan dalam melaksanakan strategi perubahan tersebut. Untuk mempermudah implementasi pelaksanaan strategi maka dibutuhkan sistem yaitu sistem pelaksanaan, sistem pemantauan, sistem pengawasan dan sistem pengendalian, pada saat ini dengan berkembangnya teknologi maka sistem-sistem tersebut dapat disinergikan menjadi suatu model implementasi yang saling terkait sehingga mempermudah dalam implementasi. Secara keseluruhan sistem tersebut dapatlah diuraikan sebagai berikut:

1. Sistem Pelaksanaan

Sistem pelaksanaan rencana strategi membahas cara bagaimana mencapai tujuan, sasaran dan karenanya merupakan faktor penting dalam mewujudkan visi dalam kerangka misi organisasi. Sistem pelaksanaan mencakup langkah yang perlu disiapkan dalam rangka menjamin pencapaian sasaran dan tujuan meliputi:

- a. Bentuk organisasi pelaksana
- b. Tunjuk pelaksana
- c. Buat SOP (Standard Operation Procedure)
- d. Siapkan sarana
- e. Siapkan anggaran
- f. Buat jadwal pelaksanaan mencakup (pengumpulan data kinerja, bahan pengukuran kinerja, sistem informasi kinerja)

Cara pencapaian tujuan dan sasaran dalam bentuk strategi dirinci ke dalam: kebijakan, program operasional dan kegiatan. Strategi bersifat menerjemahkan pemikiran (rencana) kepada tindakan operasional dari seluruh komponen organisasi, oleh karena itu program operasional ini agar mudah di implementasikan seharusnya mempunyai sifat:

- a. Memperjelas makna dan hakikat rencana
- b. Antisipasi keadaan/lingkungan yang akan datang, memahami risiko yang dihadapi dan bagaimana mengatasinya dengan strategi.
- c. Memberi arah dan dorongan kepada pelaksana

- d. Memberi kesatuan pandang dan merupakan alternatif cara yang terbaik dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi
- e. Mempermudah pengelolaan organisasi berdasarkan kemampuan internal organisasi.

Pimpinan perlu menjelaskan outcome organisasi yang harus dicapai dengan jalan memberi pandangan ke depan (visi), nilai organisasi, faktor keberhasilan, sistem, prosedur, metodologi dan lain sebagainya.

2. Sistem Pemantauan

Pemantauan adalah proses mengetahui adanya kesesuaian atau penyimpangan antara pelaksanaan dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan/sasaran organisasi. Pemantauan dapat digunakan dengan menggunakan indikator untuk mengukur capaian yang sudah ditetapkan misal capaian kegiatan, program, sasaran, tujuan dan misi. Fungsi pemantauan antara lain:

- a. Untuk mengetahui tingkat kepatuhan dalam rangka azas disiplin
- b. Untuk dapat dilakukan auditing terhadap penggunaan sumber daya dan tingkat *output*/produk yang tercapai
- c. Untuk memperoleh informasi dalam rangka membantu menghitung adanya perubahan sosial ekonomi sebagai dampak *outcome* dari program/kegiatan organisasi
- d. Menghasilkan informasi mengapa *outcome* dari program berhasil/mengalami kegagalan

3. Pemantauan yang efektif memerlukan:

- a. Spesifik/standar dari suatu program/kegiatan
- b. Adanya ketentuan mengenai toleransi
- c. Prosedur pengumpulan informasi untuk umpan balik dan umpan k depan

4. Sistem pemantauan terdiri dari:

- a. Pencatatan pelaksanaan kerja dan tindakan berdasarkan rencana yang ditetapkan
- b. Pelaporan terhadap hasil catatan termasuk adanya penyimpangan terhadap rencana/standar lengkap dengan rencana tindakan yang diusulkan

- c. Tanggapan dari penanggung jawab pelaksanaan kerja sehingga pelaksanaan program/kegiatan tetap berlangsung

Tanggapan terhadap sistem pemantauan dapat berbentuk koreksi/pencegahan, yang dilakukan apabila timbul keluhan dari pelanggan/eksternal atau pekerja/internal. Penanggulangan dilakukan dengan penyelidikan terhadap masalah, analisis untuk mencari jalan keluar, kemudian disusun rencana tindakan dan implementasinya.

5. Sistem Pengawasan

Tujuan pengawasan untuk mengetahui:

- a. Apakah jalannya program/kegiatan dan keuangan telah dilakukan secara akurat dan akuntabel
- b. Apakah risiko terhadap organisasi dapat diidentifikasi dan dilakukan tindakan untuk meminimalkannya.
- c. Apakah peraturan perundangan, prosedur kerja dan instruksi kerja telah ditaati
- d. Apakah standar yang ada telah diikuti
- e. Apakah SOP digunakan efisien dan akuntabel
- f. Apakah tujuan dan sasaran rencana strategi telah tercapai

Kegiatan pengawasan dilakukan untuk membantu masing-masing unit kerja supaya melaksanakan tugasnya dengan efektif. Pengawasan seharusnya dilakukan oleh unit tersendiri yang berdiri bebas dan terdiri dari para profesional yang sanggup memberi jalan keluar pemecahan masalah, baik yang bersifat koreksi maupun pencegahan. Pengawasan dilakukan minimal dua kali dalam setahun, kecuali pada kegiatan atau pada program yang menurut laporan pemantauan mengandung banyak penyimpangan.

Pengawasan berhasil bila mampu menimbulkan hal sebagai berikut:

- a. Kreativitas dan semangat berkompetisi
- b. Pelayanan yang murah/wajar
- c. *Outcome* organisasi mengakibatkan terbukanya lapangan kerja
- d. Kepuasan pelanggan dan *stakeholder*
- e. Pelanggan/masyarakat duduk pada kemudi organisasi

- f. Kemajuan yang terus menerus
- g. Fleksibilitas/keluwasan dalam menghadapi perubahan
- h. Standar/tolok ukur pada setiap kegiatan
- i. Semua kegiatan organisasi dapat menjadi *SMART*
- j. Pemberdayaan staf terutama bagi kemajuan mereka
- k. Mengeliminasi pemborosan
- l. Menegakkan akuntabilitas

Langkah yang diperlukan untuk mengembangkan sistem pengawasan internal antara lain:

- a. Tentukan sasaran, tujuan dan lingkup pengawasan
- b. Identifikasikan komitmen/kebijakan pimpinan organisasi sebagai landasan utama
- c. Tunjuk penanggung jawab pengawasan dan batasan wewenang untuk mengambil tindakan
- d. Susun perencanaan secara menyeluruh
- e. Tentukan kriteria, parameter, dan batasan kegiatan yang harus ketat diawasi
- f. Buat dan dokumentasikan seluruh rencana, prosedur, dan instruksi kerja pengawasan
- g. Identifikasi sumber daya dan personel pengawasan yang tepat
- h. Susun prioritas, rencana pelaksanaan, dan laksanakan pengawasan
- i. Dokumentasikan temuan
- j. Laporkan hasil temuan kepada yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang telah dilakukan pengawasan untuk memperoleh perhatian dan tindak lanjut
- k. Ambil tindakan koreksi/pencegahan atas ketidakefisienan yang diidentifikasi sewaktu pelaksanaan pengawasan
- l. Beri penilaian atas tindakan koreksi yang pernah dilakukan
- m. Beri penilaian atas tindakan pencegahan yang pernah dilakukan
- n. Beri penilaian keefektifan sistem/prosedur yang berlaku selama ini dan identifikasi kemungkinan penyempurnaannya.

Prinsip kerja pada sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan adalah:

- a. Prinsip kesisteman, prinsip ini ditunjukkan adanya organisasi yang bulat/utuh dan adanya saling ketergantungan antar bagian dalam mencapai tujuan.
- b. Prinsip akuntabilitas, artinya setiap orang yang diberi tugas dapat mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatannya yang mendorong terlaksananya tujuan organisasi, tanggung jawab hukum, etika dan moral
- c. Prinsip organisasi, artinya dilakukan terhadap seluruh yang terlibat dalam organisasi mulai dari pimpinan, staf maupun para pekerja.
- d. Prinsip koordinasi, artinya terjadi pengaturan kerja sama yang baik, sehingga dapat mewujudkan kegiatan yang terpadu dan selaras dalam mencapai tujuan
- e. Prinsip komunikasi, artinya pengendalian manajemen ini berfungsi sebagai sarana hubungan antara pusat dengan daerah, pimpinan dan bawahan sehingga tercapai pendekatan secara pribadi untuk memupuk hubungan kerja yang baik dan harmonis.
- f. Prinsip pengendalian, artinya mampu memberi bimbingan teknis administrasi, teknis operasional, dan bantuan pemecahan masalah untuk kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan tugas.
- g. Prinsip integritas, artinya pengendalian dilandasi unsur jujur, berani, bijaksana, teliti, serta penuh tanggung jawab, sehingga menimbulkan kepercayaan, rasa hormat, dan keteladanan
- h. Prinsip obyektivitas, artinya berdasarkan fakta yang dinilai, ukuran yang ditetapkan, serta bebas dari pengaruh subyektif pihak yang berkepentingan
- i. Prinsip futuristik, artinya mampu melihat jauh ke depan sehingga menghindari kemungkinan penyimpangan
- j. Prinsip preventif, artinya bermaksud tidak mencari kesalahan tetapi mengetahui kemungkinan yang terjadi penyimpangan dan segera dilakukan tindakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan yang lebih besar.
- k. Prinsip represif, artinya bersifat tegas terhadap penyimpangan pemberian sanksi, hukuman sesuai aturan maupun perundangan
- l. Prinsip edukatif, artinya berusaha menunjukkan kesalahan dan menyampaikan saran yang bersifat membangun agar tidak terulang

- m. Prinsip korektif, artinya berusaha menemukan penyebab penyimpangan dan menyempurnakan agar tujuan tercapai
- n. Prinsip ekonomis, efisien dan efektif, artinya dilakukan secara cermat, tepat waktu dan penuh pertimbangan, sehingga sasaran tercapai secara ekonomis, efisien dan efektif.

BAB VIII

EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI

A. Proses Evaluasi dan Kontrol Rencana Bisnis

Evaluasi strategi adalah suatu proses mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana bisnis dan kinerjanya serta membandingkan informasi tersebut dengan standar yang telah ditentukan. Evaluasi dilakukan di setiap tahapan maupun kegiatan dengan terlebih dahulu menyusun tabel indikator kinerja untuk mempermudah menganalisis hasil informasi, pada tabel indikator kinerja membandingkan capaian pada awal, tengah dan akhir kegiatan.

Proses evaluasi adalah tahap manajemen strategi dimana pimpinan puncak dari perusahaan berusaha memastikan bahwa pilihan strateginya telah terlaksana sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan perusahaan. Jika terjadi penyimpangan maka pimpinan memberi rekomendasi agar kegiatan dapat dilanjutkan sesuai tujuan.

Kontrol strategi adalah suatu proses merubah rencana bisnis yang diakibatkan adanya perubahan kondisi/situasi, adanya tambahan pengetahuan atau membuat penyesuaian untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana. Kegiatan yang dilakukan adalah:

1. Menentukan target prestasi kerja, standar-standar dan batas-batas toleransi untuk tujuan, strategi dan pelaksanaannya.
2. Mengukur kondisi riil terhadap target yang telah ditentukan

3. Menganalisis penyimpangan-penyimpangan terhadap batas-batas toleransi.
4. Melakukan modifikasi-modifikasi yang diperlukan.

Proses evaluasi dan kontrol strategi dapat dilakukan melalui beberapa tahap/langkah sebagai berikut:

Menentukan suatu standar untuk mengukur kinerja perusahaan dan membuat batas toleransi yang dapat diterima untuk tujuan, sasaran dan strategi.

Peter Drucker (1996) mengusulkan lima kriteria untuk penentuan standar pengukuran kinerja tersebut, yaitu:

1. Posisi pasar. Penilaian yang nyata terhadap keberhasilan perusahaan adalah mengukur posisi pangsa pasarnya dibandingkan dengan para pesaing. Apakah pangsa pasar telah meningkat atau cenderung menurun ?
2. Kinerja inovasi (Divisi Riset dan Pengembangan). Bagaimana urutan pengeluaran riset dan pengembangan (sebagai persentase penjualan) dalam industri ?
3. Produktivitas. Kinerja ini berhubungan dengan “nilai tambah” output. Penjualan per karyawan merupakan salah satu ukuran produktivitas.
4. Likuiditas dan aliran kas (cash flow). Kriteria aliran kas biasanya lebih baik dari pada masalah keuntungan.
5. Keuntungan/kemampu-labaan.
 - Kriteria ini akan mengukur apakah margin keuntungan meningkat atau menurun.
 - Menghitung dan mengukur hasil kinerja yang telah dicapai.
 - Membandingkan antara standar dengan hasil yang dicapai dan jika melampaui batas toleransi, harus dianalisa penyebab-penyebabnya.
 - Mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.

Dalam **mengevaluasi kinerja terhadap Rencana bisnis**, seseorang harus selalu menanyakan “apakah tujuan dan sasaran perusahaan? Dan bagaimana kinerja perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan/sasaran tersebut?. Jawaban dari pertanyaan ini akan

menghasilkan suatu daftar dari tujuan (dirinci pada tujuan dari pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan), sasaran dan hasil kinerja perusahaan. Kemudian pimpinan harus memberikan suatu nilai (0-10) yang menggambarkan tingkatan mengenai pencapaiannya

B. Aspek-aspek Pengendalian

Pengendalian dilakukan agar kegiatan sesuai dengan rencana, terjadinya penyimpangan yang terus menerus akan menimbulkan penyimpangan pada tujuan dan berdampak pada penyimpangan visi misi, oleh karena itu penyimpangan yang terjadi harus dikendalikan dengan cara memberi rekomendasi agar kembali pada tujuan semula. Pengendalian dilakukan dengan memonitor dan mengevaluasi setiap kegiatan di setiap waktu yang telah ditentukan. Beberapa cara pengendalian yaitu:

- Harus didasarkan pada prestasi dan historis di waktu lalu.
- Real Time Control khususnya aspek teknis
- Manajemen Prestasi (Efektivitas organisasi)
- Pengendalian adaptif (menentukan cara yang paling cepat dan efektif, terhadap perubahan)
- Pengendalian strategik (antisipasi terhadap penyimpangan)

C. Key Words Strategy In The Future

Strategi pada masa depan identik dengan strategi global dan teknologi oleh karena itu siapapun pimpinan yang membuat kebijakan harus berorientasi pada:

1. Berfikir Global Bertindak Lokal

Pada era globalisasi dalam informasi dan teknologi maka setiap pimpinan harus berpikir luas dan mendunia, produk yang dihasilkan harus dapat menembus pasar global. Teknologi informasi yang mendunia memudahkan sistem promosi dan pemasaran yang mendunia, oleh karena itu visi "*world product*" harus dicanangkan dan dipikirkan tahapan untuk dapat dipasarkan ke seluruh dunia. Bertindak lokal artinya tetap memperhatikan dan mengutamakan SDM maupun SDA yang ada di sekitarnya sehingga tidak sampai terjadi kekurangan

SDM maupun SDA dalam mengoperasikan industrinya. Pemanfaatan seoptimal mungkin SDM maupun SDA yang ada di sekitarnya dengan menghasilkan produk-produk inovasi dalam rangka diversifikasi produk baru.

2. Organisasi Ramping Berdasarkan Proses

Suatu industri beroperasi berdasarkan sistem yang telah ada yang dibangun agar produk yang dihasilkan terjamin kualitas maupun kuantitasnya, untuk mendukung hal tersebut maka dibutuhkan organisasi yang dapat mengakomodir semua sistem, kebutuhan organisasi agar tujuan industri tercapai dengan daya yang seefisien mungkin. Perampingan organisasi dilakukan agar sesuai kebutuhan dan efisiensi biaya, oleh karena itu pengangkatan pimpinan berdasarkan proses yang akan dilakukan agar setiap proses dapat terkontrol. Pimpinan organisasi mempunyai tanggung jawab yang luas, mencakup semua yang berhubungan dengan proses yang ditangani, oleh karena itu internal manajemen yang dibangun dapat mengakomodir semua proses yang berjalan.

3. Konsep Kemitraan

Anda tidak akan bekerja untuk perusahaan, anda bekerja dengan perusahaan artinya antara pekerja dan perusahaan adalah bermitra, konsep kemitraan ini dapat dimulai dengan partisipasi aktif pekerja dalam setiap menyusun perencanaan, terlibat dalam pelaksanaan, terlibat dan evaluasi dan ikut serta menanggung kerugian melalui *punishment*. Sebaliknya jika menghasilkan keuntungan di atas target maka pekerja memperoleh *reward*, model kemitraan seperti ini dapat memotivasi pekerja untuk terus meningkatkan kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Fokus Total Pada Pelanggan

Hubungan pelanggan perlu dijaga, karena kesetiaan pelanggan pada produk kita merupakan salah satu target yang terus menerus dipertahankan dan diusahakan terus bertambah pelanggan setiap tahunnya. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mempertahankan pelanggan adalah melalui iklan, hadiah, potongan, mengingatkan terus

menerus merk produk, sehingga pelanggan menjadi setia menggunakan produk kita.

5. Long Learning and Continues Improvement

Perencanaan strategi masa depan dilakukan dengan terus menerus belajar, melakukan penelitian dan pengembangan dalam rangka perbaikan produk agar perusahaan berkelanjutan. Tim penelitian dan pengembangan, melakukan penelitian dan pengembangan pada produk, proses, pemasaran, promosi pengelolaan perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan sesuai tujuan dalam mencapai visi perusahaan.

D. Kiat untuk Bertahan di Masa Depan

Perusahaan masa depan adalah perusahaan dengan banyak pesaing produk sejenis maupun produk pengganti sehingga strategi memenangkan persaingan perlu direncanakan sebaik mungkin mengikuti perkembangan pasar, kebutuhan manusia dan kemampuan pelanggan. Oleh karena itu seorang pemimpin perusahaan agar dapat mempertahankan perusahaan harus mempunyai pemikiran sebagai berikut:

1. Tetap Berkepala Dingin dan Berfikir Secara Pragmatis dalam Merespon Setiap Fenomena Lingkungan

Dalam perjalanan menjalankan perusahaannya maka sering timbul permasalahan dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, permasalahan ini harus diatasi, diselesaikan dan diminimalisir kerugiannya oleh karena itu seorang pemimpin dalam menghadapi permasalahan tersebut harus berpikir secara pragmatis dan mudah dilaksanakan dalam menghadapi permasalahan tersebut. Masa depan adalah banyak tantangan, persaingan dan perubahan yang tidak dapat diramalkan, sebagai contoh peramalan daya beli masyarakat dapat berubah karena perubahan kebijakan ekonomi, adanya produk pesaing atau perubahan kebutuhan.

2. Bangun Motivasi Kerja dan Semangat Mencapai Cita-cita

Untuk dapat bertahan di masa depan maka setiap perusahaan harus memberikan motivasi agar pekerja dapat bekerja dengan

seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan memberi pelatihan-pelatihan, magang, gathering, pemberian insentif, sosialisasi tujuan perusahaan, sehingga memberikan gambaran yang jelas bagi para pekerja.

3. Kita Harus Unik dan Berbeda dengan yang Lain Secara Nyata

Untuk bertahan di masa depan, maka produk kita harus memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan produk lain atau produk pengganti, oleh karena itu produk kita harus unik dan berbeda. Inovasi dilakukan terus menerus mulai dari bahan baku, bahan penunjang, proses, penampilan, aroma, warna, tekstur maupun rasa, pengemasan, pemasaran agar diperoleh keunggulan kompetitif tersebut, yang berdampak pada daya terima masyarakat semakin meningkat. Evaluasi ditingkat pasar dibutuhkan untuk mengetahui perbaikan yang harus dilakukan agar produk tetap unik dan diterima masyarakat.

4. Sederhanakan Masalah Untuk Meringankan Beban

Pada masa globalisasi dengan tujuan pemasaran mendunia, maka tantangan untuk dapat bertahan berproduksi sangatlah besar, permasalahan timbul mulai dari lingkungan internal seperti sumber daya manusia atau para pekerja, sumber daya alam berkaitan dengan bahan baku, modal, sarana pra sarana. Permasalahan di lingkungan eksternal meliputi produk pesaing, daya beli masyarakat, politik, ekonomi, transportasi, informasi, sehingga dapat menghambat bahkan menghentikan proses produksi. Sebagai pimpinan dalam menghadapi masalah tersebut harus bersikap bijak, atasi masalah dengan meminimalisir kerugian, berkoordinasi dengan para pimpinan dapat meringankan beban, sehingga masalah dapat diatasi.

5. Yakin Akan Adanya Jawaban Dari Setiap Masalah Yang Dihadapi

Persaingan di masa depan sangatlah kompleks, sebagai contoh dari sisi informasi, di masa depan arus informasi sangatlah cepat dan luas sehingga bagian informasi teknologi harus terus menerus up date, agar pelanggan dapat segera mengetahui dan dapat mudah mencari produk kita. Melakukan studi banding ke perusahaan yang lebih besar dapat membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi, sehingga perusahaan dapat bertahan dan bahkan berkembang.

6. Buat Prioritas dan Tahapan Pekerjaan

Strategi perencanaan diperoleh berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi dan kebijakan yang dihasilkan tentunya di seleksi dan disusun berdasarkan kepentingannya dalam memajukan perusahaan. Penyusunan Rencana Induk Pengembangan, Rencana Strategis dan Rencana Operasional memudahkan dalam pelaksanaan kegiatan, kemudahan dalam evaluasi dan pencapaian prestasi.

E. Evaluasi Strategi Meliputi 3 Aktivitas

Evaluasi adalah salah satu bagian tahapan dalam manajemen strategi, tujuan evaluasi adalah untuk mengukur kinerja, ketercapaian kinerja, administrasi, indikator kinerja, sehingga terlihat tingkat ketercapaiannya, yang tindak lanjutnya adalah lanjut tanpa perbaikan, lanjut dengan perbaikan atau perubahan operasional kinerja, beberapa aktivitas yang dilakukan dalam evaluasi adalah:

1. Memeriksa/Menelaah dasar Strategi (melihat IFAS & EFAS dan perubahan yang dimungkinkan terjadi)
2. Membandingkan Hasil yang diharapkan dan hasil aktual (mengukur kriteria-kriteria strategik yang dipilih)
3. Mengambil tindakan koreksi (tindakannya dapat mengarah pada perubahan formulasi strategi, perubahan implementasi strategi, atau dua-duanya)

- **Contoh evaluasi strategi:**

Sebenarnya hanya menilai sederhana tentang seberapa baik kinerja organisasi, misal:

- Apakah Aset Meningkatkan
- Apakah Pelayanan Meningkatkan
- Apakah terjadi kenaikan keuntungan
- Apakah sukses penanganan sudah optimal
- Apakah produktifitas personel meningkat
- Dsb

- **Empat (4) kriteria evaluasi strategi menurut Richard Rumelt:**

- 1. Konsisten (*Consistency*)**

Proses evaluasi dilakukan secara konsisten, sesuai jadwal yang telah ditentukan dengan pedoman evaluasi yang telah distandarkan, implementasi evaluasi mengikuti *time schedule* dan dilakukan oleh bagian evaluasi sebagai bagian dari kinerjanya. Konsisten dalam mengevaluasi sehingga jika terjadi sedikit perbedaan dapat dicatat sebagai hasil penyimpangan yang harus ditindaklanjuti dengan rekomendasi. Kelengkapan dokumen mulai dari perencanaan sampai hasil kinerja, membandingkan hasilnya secara konsisten dan periodik merupakan bagian dari evaluasi.

- 2. Konsonan/lengkap (*Consonance*)**

Evaluasi dilakukan dari hulu sampai hilir berdasarkan sistem yang telah ditetapkan. Evaluasi dilakukan pula terhadap organisasi, dinamika, kepemimpinan, internal manajemen dan hasilnya dikaitkan dengan sistem produksi yang ada sehingga dapatlah disimpulkan tindak lanjut yang akan dilakukan sesuai SDM maupun SDA yang ada. Lingkungan kinerja yang berhubungan dengan lingkungan eksternal sangat mempengaruhi produktivitasnya, oleh karena itu pengelolaan lingkungan eksternal dilakukan untuk meminimalisir dampaknya terhadap kinerja internal.

- 3. Kelayakan (*Feasibility*)**

Kegiatan evaluasi layak dilaksanakan agar dapat diketahui kinerja suatu organisasi, dan hasilnya akan menentukan tingkat kelayakan organisasi itu sendiri, apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Hasil evaluasi dianalisis dan disampaikan kepada pimpinan untuk ditetapkan tindak lanjutnya.

- 4. Keunggulan (*Advantage*)**

Hasil evaluasi menunjukkan tingkat ketercapaian kinerja yang tindak lanjutnya adalah mengambil tindakan yang unggul dilanjutkan sedang yang tidak tercapai diperbaiki atau dihentikan.

Keunggulan ini terus ditingkatkan dalam mencapai tujuan organisasi sehingga rencana strategi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai visi misi yang telah dicanangkan.

- **Hal-hal yang menyulitkan evaluasi strategi:**

1. Kompleksitas lingkungan yang meningkat
2. Sulitnya memprediksi masa depan
3. Jumlah variable yang semakin banyak
4. Cepatnya rencana yang bagus menjadi tidak relevan dan usang
5. Meningkatnya kejadian domestik
6. Pendeknya batas waktu suatu perencanaan

- **Proses Evaluasi Strategi**

- Dilakukan sampai ke bawah (seluruh unit organisasi)
- Dilakukan secara kontinyu
- Dilakukan koreksi jika diperlukan

- **Catatan Penting tentang Evaluasi**

1. Kontrol yang terlalu KOMPLEK tidak akan bekerja dengan baik, malah bisa membingungkan. (ini bisa mengalihkan perhatian dari tempat yang seharusnya di kontrol ke arah metode dan proses kontrol)
2. Jika sebuah rencana "A" mungkin terpilih karena paling realistis, namun alternatif utama lainnya tidak seharusnya dilupakan
3. Organisasi sangat mudah diserang saat berada di puncak sukses
4. Evaluasi strategi harus bisa dilakukan semudah mungkin sehingga manajer bisa menilai rencana mereka dengan cepat dan mencapai kesepakatan
5. Implementasi Strategi seolah diasosiasikan "Masa Depan", namun ia berhubungan dengan masa lalu
6. Jika evaluasi strategi tidak dilakukan secara serius dan sistematis, dan tidak memiliki keinginan untuk menindak lanjuti, maka energinya sebenarnya habis untuk pekerjaan masa lalu.
7. Organisasi dan praktisi manajemen, telah sepakat bahwa Perencanaan Strategi adalah isu manajemen terpenting saat ini dan akan bertahan untuk kurun 5 tahun mendatang

8. Perencana seharusnya tidak membuat rencana, tetapi menjadi fasilitator, katalis, inspirator, pendidik dan melakukan sintesis untuk memadukan proses perencanaan secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus S.W., 1996. *Manajemen Strategik*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Alavi M. dan Leidner DE., 2001. Review: *Knowledge Management an Knowledge Management Systems: Conceptual Foundation and Research Issues*, MIS Quarterly 25 (1)
- Albert N.L., Stuart D.A., 1986. *Economics, A Study of Marks*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Barney, 1991. *Gaining Sustaining Competitive Advantage*, 3 rd Edition, Prentice Hall, New York.
- Belton M.F., Edward R., Thomas J.K., 1987. *Principles of Economics*, Wm C. Brown Publishers Dubuque, IOWA.
- David L.D., 1986. *Agricultural Production Economics*, Macmilan Publishing Company, New York.
- David, Fred R., 2009. (terj) *Manajemen Strategis: Konsep*, Salemba Empat, Jakarta.
- Dominic Salvatore, 1989. *Managerial Economics*, Fordham University, New York.
- Drucker, Peter, 1996. *Managing in a Time of Great Change*, New York: Truman Talley.
- Evan J. Douglas, 1992. *Managerial Economic Analysis and Strategy*, Prentice Hall International Editions, New Jersey.
- Freddy Rangkuti, 2011. *SWOT Balanced Scorecard*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gaughan PA, 1996. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring*, John Wiley & Sons, Inc. 7.
- Grant, R.M. 1996. *Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm*, Strategic Management Journal, 17 (Winter Spesial Issue)
- Grattan, R.F., 2011. *Strategic Review: The Process strategy Formulation in Complex Organizations*, Farnham, Surrey, England: Gower Publishing Limited.

- Gregorius C., Fandy Ciptono, Yanto C., 2004. *Pemasaran Global (Internasionalisasi dan Internetisasi)*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Hasymi Ali, 1973. *Strategi Distribusi Pemasaran*, PT Bina Aksara Jakarta.
- Henry Simamora, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Johnson G and Scholes K., 2004. *Exploring Corporate Strategy (Tex & Cases)*, Sixth Edition, Pearson Education Limited.
- Kaplan R.S. and Norton D.P., 2000. *The Strategy-Focused Organization*, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kuncoro Mudrajad, 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara, RI, 2012. "Kajian Manajemen Stratejik". Modul Diklat Kepemimpinan Tingkat II, Pusat Diklat SPIMNAS Bidang Kepemimpinan, Jakarta.
- Lewis P.S., Goodman S.H., and Fandt, 2001. *Management-Challenges In The 21st Century*, Third Edition, South-West College Publishing.
- Li, Y. Guohuil, S., and Eppler, M.J., 2010. *Making Strategy Work: A Literature Review on The Factors Influencing Strategy Implementation*, In FW Kellermanns & P. Mazola (Eds), *Handbook of Strategy Process Research*, New York: Edward Elgar.
- Mc Guigan/Moyer, 1986. *Managerial Economics*, West Publishing Company, USA.
- Muhammad, Erman Aminullah, Budi Santoso, 2001. *Analisis Sistem Dinamis: Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen*, UI Press, Jakarta.
- Murad, Henry Sitanggang, Herman W., 1993. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Oliver C, 1997. *Sustainable Competitive advance: combining Institutional and Research Based view*, *Strategic management Journal*, 18
- Pearce I. I. J.A. and Robinson Jr R.B., 2005. *Strategic Management: Formulation, Implication and Control*, 9th Ed. Boston, M.A.: McGraw-Hill Irwin.

- Prasetio Aji, 2015. *Manajemen Strategi (Keunggulan Bersaing Berkelanjutan)*, Ekuilibria, Yogyakarta.
- Porter, M.E., 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review 86 (1):78
- Sardy, 1996. *Teknik Kuantitatif untuk keputusan Manajemen*, UI-Press, Jakarta.
- Sharma dan Henriques
- Sedarmayanti, 2014. *Manajemen Strategi*, Refika Aditama, Bandung.
- Sher P.J dan Lee VC, 2004. *Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management*, Information and Management 41 (8).
- Stewart W. Husted, Dale L. Varble, James R. Lowry, 1989. *Principles Of Modern Marketing*, Needham Heights, United States of America.
- Teece et al (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, New York
- Thomas L.W., David H., 1998. *Strategic Management And Bisnis Policy*, Addison Wesley, New York.
- Thompson A. Jr A.A., and Strickland, A.J., 2003. *Strategic Management; concepts and Cases*, McGraw-Hill, Singapore.
- Tjahjono, Heru Kurnianto, 2004. *Budaya Organisasi & Balanced Scorecard*, Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi UMY, Yogyakarta.
- Usmara, A., A., (Ed), 2005. *Implementasi Manajemen Strategik, Kebijakan dan Proses*, Penerbit Amara Books, Jogjakarta
- Whellen, L.T. and Hunger, D.J., 2006. *Concept in Strategic Management and Business Policy*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Yacob Ibrahim, 1998. *Studi Kelayakan Bisnis*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.

TENTANG PENULIS

Dr. Ir. Hj. Nataliningsih, M.Pd.



Dilahirkan di Madiun pada tanggal 25 Desember 1961, anak pertama dari lima bersaudara, lahir dari pasangan Ibu Koesbaniyah dan Bapak Moehasim B.A. Pada tahun 1988 menikah dengan Dr. H Gijanto Purbo Suseno, S.E., M.Sc. dan dikarunia tiga orang anak bernama Anggi Denisa Huseina (1989), Angga Ahya Huseina (1991) dan Agit Fathan Huseina (1995) dan menantu Kukuh Pandu Wicaksana (1988).

Jenjang pendidikan yang telah ditempuh: SD Bernardus, Madiun lulus tahun 1973, kemudian melanjutkan ke SMP ABRI Madiun lulus tahun 1980, melanjutkan ke Universitas Jenderal Soedirman Jurusan Pertanian lulus tahun 1986, dan melanjutkan pendidikan di Pasca Sarjana (S-2) Universitas Pendidikan Indonesia Bandung Program studi Pendidikan Luar Sekolah lulus tahun 2005, kemudian melanjutkan program S-3 Universitas Pendidikan Indonesia Program studi Pendidikan Luar Sekolah lulus tahun 2009.

Riwayat pekerjaan: setelah lulus program S-1 Unsoed, diterima sebagai dosen tetap PNS di Unsoed pada tahun 1987, pada tahun 1993 mutasi ke KOPERTIS wilayah IV Jabar dan Banten diperbantukan ke Universitas Bandung Raya dan pada tahun 2017 mutasi ke Universitas Winaya Mukti Program Studi Agribisnis, bidang ilmu Penyuluhan Pertanian.

Pengalaman penulisan buku lebih berkaitan dengan buku petunjuk praktikum yaitu praktikum Uji Organoleptik, Fisiologi Pasca Panen, Teknologi Hasil Pertanian, Teknologi Hasil Hortikultura. Buku Modul mata kuliah yaitu mata kuliah Penyuluhan Pertanian, Sosiologi Pedesaan, Gizi dan Pangan, Perencanaan Bisnis, Teori Pengambilan Keputusan, Uji Organoleptik dan Teknologi Hasil Pertanian yang digunakan untuk kalangan sendiri. Buku yang telah diterbitkan adalah Penyuluhan Partisipatif bagi Kelompok Wanita Tani (2017).

Pengalaman menulis journal nasional maupun internasional dari tahun 2014 yaitu *Optimizing Growth of Toddler Children Through Nutrition Counseling* dimuat di *Advances in Health Sciences Research* Alamat surel: <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/isphe-18/articles> ISBN 978-94-6252-543-6, ISSN 2468-5739 (2018). *Experiential Learning Implementation Based on Joint Responsibility in Women's Cooperative Development (Case Study on Farmer Women Cooperative, Sumedang, West Java)* di muat di *GCEE Conference 2017* penerbit *AIP Conference Proceeding volume 1887 tahun 2017, Cooperative Learning in Extension of Participatory Agriculture, Vol. 88*. September 2016 *Advance in Social Education and Humanities Research* ISBN 978-1-5108-3598-6, Dampak Penyuluhan Gizi Terhadap Perubahan Sikap Kelompok Tani Wanita Vol. 4, No 4, Agustus 2016 Pemberdayaan Masyarakat ISSN no 2338-9257, Dampak Penyuluhan Pengolahan Jamur terhadap Peningkatan Pendapatan Kelompok Tani Vokasional ISSN 24769002, Sifat Organoleptik Abon nabati dengan Bahan Baku Jamur Tiram, Jantung Pisang dan Sukun Vol. 1, no 1 Oktober 2015 Vokasional ISSN 24769002, Manajemen Penyuluhan Pertanian Partisipatif bagi Kelompok Tani Pemula Vol. 1 No. 2 Juli 2014 Composite ISSN 9548-2089.

Memperoleh HAKI menciptakan buku berjudul *Penyuluhan Partisipatif Bagi Kelompok Wanita Tani* tahun 2017 dengan Nomor Pencatatan HAKI 000102153.

Pengalaman penyuluhan/pelatihan, yaitu Sosialisasi Perpres No 16 tahun 2018 tentang Pengadaan Barang Jasa Pemerintah (tahun 2018), sejak tahun 2009, menjadi instruktur nasional tetap LKPP (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang Jasa Pemerintah) dalam rangka sosialisasi KEPRES RI 80 tahun 2003, PERPRES RI Nomor 54 tahun 2010, PERPRES

RI Nomor 35 Tahun 2011, PERPRES RE Nomor 70 Tahun 2012, PERPRES RI Nomor 4 Tahun 2015, serta Peraturan Kepala LKPP No 2 dan 3 tahun 2010, Peraturan Kepala LKPP No 4 dan 5 tahun 2012 sampai sekarang. Penyuluhan tentang Gizi Pangan Balita kepada para perwakilan ibu PKK Kabupaten Bandung 2017, Penyuluhan pertanian budi daya dan Pengolahan Jamur di Desa Langensari, Lembang Bandung 2016, Penyuluhan Pertanian Budidaya Beternak Bebek dan Pengolahannya di kecamatan Rancaekek 2015, Penyuluhan tentang pengolahan ikan di Citomi Subang 2014.

