

**Dr. H.M. Yusuf A. Samad, S.Pd.I.,M.M.,CHRA**

**BUKU AJAR**

# **MANAJEMEN STRATEGI**

**Editor:**

**Atika Aini Nasution, S.E.,M.M**

**Zuriani Ritonga, S.E.,M.M**



# **BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGI**

**Dr. H.M. Yusuf A. Samad, S.Pd.I.,M.M.,CHRA**



# **MANAJEMEN STRATEGI**

**Penulis:**

**Dr. H.M. Yusuf A.Samad, S.Pd.I.,M.M.,CHRA**

**ISBN : 978-623-89095-0-6**

**Editor:**

**Atika Aini Nasution, S.E.,M.M**

**Zuriani Ritonga, S.E.,M.M**

**Penerbit :**

**Yayasan Drestanta Pelita Indonesia**

**Anggota IKAPI No. 276/Anggota Luar Biasa/JTE/2023**

**Redaksi:**

**Jl. Kebon Rojo Selatan 1 No. 16, Kebon Batur.**

**Mranggen, Demak**

**Tlpn. 081262770266**

**Fax . (024) 8317391**

**Email: isbn@yayasandpi.or.id**

**Hak Cipta dilindungi Undang Undang**

**Dilarang memperbanyak Karya Tulis ini dalam bentuk apapun.**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan serta ilmu pengetahuan sehingga dapat menyelesaikan penyusunan Buku Ajar Manajemen Strategi. Semoga, apa yang ditulis ini dapat menjadi jalan kebaikan dan kebermanfaatan bagi banyak pihak. Penulis berharap, buku ini dapat menjadi rujukan belajar bagi mahasiswa, khususnya di program studi Manajemen.

Sholawat dan Salam tak lupa penulis hadahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membawa ummat manusia dari alam kegelapan kepada alam yang terang benderang dan dari alam kebodohan kepada alam yang berilmu pengetahuan.

Buku Ajar Manajemen Strategi ini disusun berdasarkan Rencana Pembelajaran Semester (RPS) dan Satuan Acara Perkuliahan (SAP) Manajemen Strategi yang secara eksplisit mengajarkan tentang pengetahuan merumuskan, menganalisis, audit, evaluasi, dan menetapkan strategi bisnis yang tepat bagi pencapaian tujuan. Buku ini digunakan sebagai pegangan (*handbook*) bagi mahasiswa dalam mempelajari mata kuliah Manajemen Strategi.

Buku yang tersusun ini tentu masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan agar buku ini bisa lebih baik nantinya.

Medan, Mei 2024

Penyusun:

**Dr. H.M. Yusuf A.Samad, S.Pd.I.,M.M.,CHRA**

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Gambar dan Tabel .....	vii
<b>BAB I</b>	<b>KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGI</b>
A.	Konsep Manajemen Strategi ..... 1
1.	Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi ____ 1
2.	Tujuan Membuat Strategi ..... 9
3.	Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategi ____ 11
4.	Tugas Manajemen Strategi ..... 13
5.	Karakteristik Manajemen Strategi ..... 14
B.	Model-Model Manajemen Strategi ..... 18
C.	Manfaat Manajemen Strategi Bagi Organisasi ____ 26
	Rangkuman ..... 29
	Soal Latihan/Tugas ..... 29
	Petunjuk Jawaban Latihan ..... 29
	Penilaian ..... 30
<b>BAB II</b>	<b>LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL</b>
A.	Pengertian Lingkungan Eksternal ..... 31
B.	Pentingnya Pengenalan Lingkungan Eksternal 32
C.	Indikator lingkungan Eksternal ..... 32
D.	Kategori Lingkungan Eksternal ..... 36
E.	Komponen Analisis Lingkungan Eksternal ..... 41
F.	Faktor Lingkungan Bisnis Eksternal ..... 42
	Rangkuman ..... 45
	Soal Latihan/Tugas ..... 45
	Petunjuk Jawaban Latihan ..... 45
	Penilaian ..... 45
<b>BAB III</b>	<b>LINGKUNGAN BISNIS INTERNAL</b>
A.	Lingkungan Internal ..... 47
B.	Komponen Analisis Lingkungan Internal ____ 48
C.	Perbedaan Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal ..... 49
D.	Faktor Lingkungan Bisnis Internal ..... 51

	Rangkuman _____	52
	Soal Latihan/Tugas _____	52
	Petunjuk Jawaban Latihan _____	52
	Penilaian _____	52
<b>BAB IV</b>	<b>STRATEGI JANGKA PANJANG</b>	
	A. Manajemen Strategi Dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan _____	53
	B. Tujuan dan Strategi Jangka Panjang _____	54
	C. Implementasi Strategi: Rantai Nilai, Kartu Skor Berimbang, dan Peta Strategi _____	58
	Rangkuman _____	66
	Soal Latihan/Tugas _____	67
	Petunjuk Jawaban Latihan _____	67
	Penilaian _____	67
<b>BAB V</b>	<b>ANALISIS STRATEGI DAN PEMILIHAN STRATEGI</b>	
	A. Pengertian Analisis Strategi _____	68
	B. Pemilihan Strategi _____	72
	C. Pertimbangan Faktor-Faktor Pemilihan _____	77
	D. Membuat/Melakukan Pemilihan Yang Sesungguhnya _____	79
	Rangkuman _____	88
	Soal Latihan/Tugas _____	88
	Petunjuk Jawaban Latihan _____	89
	Penilaian _____	89
<b>BAB VI</b>	<b>IMPLEMENTASI STRATEGI STAFFING DAN DIRECTING</b>	
	A. Penataan Staff (Staffing) _____	87
	B. Penataan Staff Mengikuti Strategi _____	98
	C. Menyesuaikan Manajer Dengan Strategi _____	89
	D. Mengidentifikasi Kemampuan dan Potensi _____	90
	E. Berbagai Masalah Dalam Pengurangan Karyawan _____	91
	F. Pengarahan (Directing) _____	92
	Rangkuman _____	96
	Soal Latihan/Tugas _____	97
	Petunjuk Jawaban Latihan _____	97

	Penilaian _____	97
<b>BAB VII</b>	<b>ETIKA BISNIS, TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN KEBERLANJUTAN LINGKUNGAN</b>	
	A. Etika Bisnis _____	98
	B. Tanggungjawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) _____	102
	1. Fase perkembangan tanggung jawab Sosial _____	102
	2. Corporate Social Responsibility (CSR) ____	103
	3. Tujuan Corporate Social Responsibility__	111
	4. Manfaat Corporate Social Responsibility____	112
	5. Penilaian Corporate Social Responsibility ____	113
	C. Keberlanjutan Lingkungan (Sustainability) _____	114
	1. Keberlanjutan (Sustainability) _____	114
	2. Prinsip-prinsip Berkelanjutan _____	118
	3. Berkelanjutan (Sustainability) dan Etika (Ethics) _____	119
	Rangkuman _____	120
	Soal Latihan/Tugas _____	120
	Petunjuk Jawaban Latihan _____	120
	Penilaian _____	120

**DAFTAR PUSTAKA**

**BIOGRAFI**

## DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

Gambar 1	: Model Manajemen Strategis Komprehensif _____	21
Gambar 2	: Model Manajemen Strategi _____	23
Gambar 3	: Model Lima Kekuatan Porter _____	39
Gambar 4	: Three Pillars of Sustainability Sumber: Adams, WM: The Future of Sustainability _____	119
Tabel I	: Perbandingan Pendekatan I/O, Resource-Based dan Gerilya _____	26
Tabel 2	: Perbedaan Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal	50

# BAB I

## KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGI

### A. Konsep Manajemen Strategi

Sebelum kita membahas manajemen strategi dalam organisasi yaitu proses dan tahapan manajemen strategi dan kaitannya dengan pengembangan pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi, maka kita akan terlebih dahulu membahas konsep dasar manajemen strategi. Dalam Kegiatan Belajar ini kita perlu lebih memahami pengertian strategi, terminologi konsep, tujuan dan manfaat, fungsi dan karakteristik serta tantangan yang dihadapi manajemen strategi di lingkungan institusi pendidikan dan pelatihan.

#### 1. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Istilah strategi sering didengar dalam kehidupan sehari-hari terutama pada aktivitas politik, militer, organisasi sampai olah raga. Kata “Strategi” berasal dari bahasa Yunani yaitu “*Strategos*” yang terdiri dari dua suku kata yaitu “*Stratos*” yang berarti Militer dan “*Ag*” yang berarti Memimpin. Pada konteks permulaannya, strategi banyak diasumsikan sebagai sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membuat rencana menaklukkan atau mengalahkan musuh guna meraih kemenangan dalam perang. Oleh karena itu, sangatlah masuk akal apabila istilah ini sangat dekat dengan dunia militer dan politik. Sedangkan arti dari strategi adalah berhubungan atau berkaitan dengan strategi.<sup>1</sup> Strategi adalah arah atau jalan yang akan ditempuh organisasi dalam rangka

---

<sup>1</sup> Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan, (Jakarta: bumi Aksara), 334

menjalankan misinya untuk menuju pencapaian visi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya untuk melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan tertentu dalam perang maupun damai. Secara eksplisit, strategi adalah rencana tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasaran.<sup>2</sup>

Amstrong merumuskan strategi adalah mengenai penetapan tujuan (tujuan strategi) dan mengalokasikan/ menyesuaikan sumber daya dengan peluang (strategi berbasis sumber daya) sehingga dapat mencapai kesesuaian yang efektif dan penerapan strategi tergantung pada kapabilitas strategi organisasi yang akan memasukkan kemampuan, tidak hanya untuk memformulasikan tujuan strategi tapi juga untuk mengembangkan dan menerapkan rencana strategi melalui proses manajemen strategi.<sup>3</sup> Intinya strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara yang berbeda dari pesaing. Sedangkan Chandler mengemukakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Strategi haruslah memperhatikan dengan sungguh-sungguh arah jangka panjang dan cakupan organisasi menurut Faulker dan Johnson. Johnson dan Scholes

---

<sup>2</sup> Djoko Muljono, Buku Pintar Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam (Yogyakarta: Andi, 2012), 15

<sup>3</sup> Philip Kotler dan Gary Amstrong, Terj. Wilhelmus W. Bakowatun, Dasar-Dasar Pemasaran (Jakarta: Intermedia, 1996), 42

menjelaskan bahwa:

*“Strategi adalah arah dan cakupan organisasi yang secara ideal untuk jangka yang lebih panjang, yang menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan yang berubah, dan secara khusus, dengan pasarnya, dengan pelanggan dan kliennya untuk memenuhi harapan stakeholder.”*

Definisi strategi yang lebih khusus adalah sesuatu yang dilakukan dan mengalami peningkatan secara berkesinambungan sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen untuk waktu yang akan datang.<sup>4</sup> Maka diawali dengan sesuatu yang seringkali terjadi, bukan dimulai dari apa yang sedang terjadi. Sehingga diperlukan sikap yang cepat dan tepat dalam melakukan pemikiran yang smart pada pasar yang baru serta mempelajari terhadap pola yang berubah pada konsumen, maka sudah seharusnya perusahaan harus mengambil dan mengerahkan kemampuan inti yang ada dalam bisnis yang sedang dijalankan.

Pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tentang Manajemen Strategi adalah:

- a. Lynch (2018) mengatakan “Managemen strategi merupakan kumpulan dari berbagai tindakan yang dapat menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) mengenai rencanarencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran sebuah organisasi/ perusahaan”.
- b. Parnell (2013) mengatakan bahwa “Managemen strategi merupakan sebuah rencana yang berskala besar (perencanaan strategi) yang berorientasi jangkauan pada masa yang akan datang (visi), dan yang telah ditetapkan

---

<sup>4</sup> Ansoff, Strategic Management, (New York, Macmillan, 2007), 141

sebagai keputusan dari pimpinan tertinggi yang bersifat prinsipil dan mendasar agar dapat memungkinkan sebuah organisasi untuk berinteraksi secara efisien dan efektif dalam usaha untuk menghasilkan sesuatu baik berupa barang atau jasa serta pelayanan yang lebih berkualitas ditujukan agar apa yang menjadi tujuan atau sasaran operasional dari organisasi dapat dicapai lebih optimal (strategis)".

- c. Nawawi (2012) menyampaikan pengertian manajemen strategi sebagai berikut: "Manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi. Dalam hal ini terdapat aspek-aspek penting sebagai berikut:
1. Manajemen strategi merupakan proses pengambilan keputusan, melalui teori spektrum pengambilan keputusan terprogram dan tidak terprogram.
  2. Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkaitan dengan aspek-aspek penting dalam organisasi, terutama tujuan, metode dan prosedur serta cara mencapainya.
  3. Pengambilan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang-kurangnya melibatkan pimpinan puncak, sebagai penanggungjawab utama keberhasilan atau kegagalan organisasi.
  4. Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strategi dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi, yang berarti seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peran sesuai kewenangan dan tanggung jawab masing-

masing.

5. Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak harus diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam bentuk kegiatan atau program kerja yang terarah pada tujuan strategi organisasi.
- d. Wheelen dkk (2010), “Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/ perencanaan strategi, pelaksanaan/ implementasi dan evaluasi”.
- e. Sadler (2003), “Managemen strategi merupakan sebuah ilmu tentang cara merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi suatu ketetapan/keputusan lintas fungsi agar organisasi memungkinkan untuk meraih apa yang sudah menjadi tujuannya”.
- f. Saloner, et, al. (2008), “Managemen strategi dijadikan sebagai sebuah seni dan ilmu dalam hal *formulating* (pembuatan), *implementing* (penerapan), dan mengevaluasi keputusan-keputusan yang bersifat strategis antar fungsi sehingga organisasi tersebut memungkinkan untuk mencapai tujuan pada masa depan”.
- g. Mulyadi (2001), “Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *costumer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisai”.
- h. Husein Umar (1999), “Manajemen strategi sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan startegis antara fungsi yang

memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang”.

i. Ketchen (2009) mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis yaitu:

1. Pertama, Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.
2. Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Pendefinisian yang sudah dikemukakan diatas dapat diambil sebuah kesimpulan yang mana “Managemen strategi merupakan sebuah sistem sebagai satu kesatuan

yang saling berhubungan dari beberapa komponen yang ada dan saling mempengaruhi serta bergerak serentak secara bersama-sama menuju arah yang sama”.

Manajemen strategis juga dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan yang merumuskan (memformulasikan), mengimplementasikan, dan menilai keputusan-keputusan yang *cross-functional* yang memungkinkannya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya (*objectives*). Definisi yang lain dari manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi. Manajemen strategis disaat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi.

Strategi selalu “memberikan sebuah keuntungan”, sehingga apabila proses manajemen yang dilakukan oleh organisasi gagal menciptakan keuntungan bagi organisasi tersebut maka dapat dikatakan proses manajemen tersebut bukan manajemen strategi. Tujuan Sebuah Perusahaan Menerapkan Sistem Manajemen Strategi juga sebagai

berikut: Memberikan Arah Pencapaian Tujuan Organisasi/Perusahaan Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan. Membantu Memikirkan Kepentingan Berbagai Pihak Organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang terkait dengan perusahaan atau disebut dengan istilah Stakeholder Benefits, memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan. Untuk dapat mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu berpikir mereka secara prespektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

Untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan maka penerapan manajemen strategi justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat kita capai dengan sebaik mungkin. Peran manajemen strategi ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi maka setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin. Apalagi melihat perkembangan zaman sekarang ini, dimana setiap organisasi perusahaan telah melakukan ekspansi pasar guna mendapatkan keuntungan yang banyak. Semuanya itu perlu langkah strategis dan taktik yang tepat sehingga proses atau langkah yang diambil oleh pimpinan dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin.

## **2. Tujuan Membuat Strategi**

Dengan disadari ataupun tidak, strategi dapat menjadi jembatan yang memudahkan keberlangsungan perencanaan, pelaksanaan dan juga pencapaian tujuan. Tidak hanya untuk mencapai tujuan secara personal, tetapi juga bisa diterapkan untuk mencapai tujuan dalam bentuk kelompok dan organisasi. Berikut ada beberapa tujuan pentingnya membuat strategi.

### **a. Menjaga Kepentingan**

Tujuan yang kita bahas memiliki peruntukan serta kepentingan yang sangat luas, maka tujuan dari strategi sangat baik untuk dijaga oleh semua pihak. Strategi bisa digunakan oleh pihak individu, pihak kelompok, pihak organisasi, ataupun pihak-pihak lain yang memang perlu untuk menggunakannya. Dengan adanya strategi, kepentingan atau tujuan awal akan tetap terjaga karena isi dari strategi tersebut adalah merupakan tata cara atau langkah-langkah untuk mencapai target sarannya.

### **b. Sebagai Sarana Evaluasi**

Strategi dapat berfungsi sebagai sarana evaluasi, dengan kata lain strategi merupakan salah satu sarana yang bisa digunakan untuk melakukan introspeksi diri guna untuk menuntut diri mencapai tujuan dan hasil yang lebih baik serta meminimalisir kemungkinan terjadinya kekurangan ataupun kegagalan.

### **c. Memberikan Gambaran Tujuan**

Buat Grameds yang tidak memiliki gambaran mengenai tujuan yang akan dicapai dan tidak tahu bagaimana cara mengetahui jalan yang akan dipilih apakah benar atau salah, maka menentukan strategi adalah sebuah jawaban yang tepat. Strategi bertujuan untuk memberikan

gambaran apa yang harus Grameds lakukan untuk mencapai titik puncak yang Grameds inginkan.

d. Memperbarui Strategi Yang Lalu

Tidak hanya memiliki fungsi untuk evaluasi dan memberikan gambaran mengenai tindakan yang harus dilakukan, tetapi juga memiliki tujuan untuk memperbarui strategi yang telah digunakan sebelumnya.

Tidak bisa dipungkiri bahwa mungkin selama menjalankan strategi, ada beberapa hal yang menyebabkan strategi yang telah dibuat menjadi kurang efektif atau mungkin kalah saing sehingga strategi lama perlu diubah dengan strategi baru atau juga bisa dengan cara melakukan evaluasi terhadap strategi lama sehingga menjadi strategi yang baru dan tidak kalah saing dengan kompetitor. Jadi bagi anda yang merasa caranya tidak memberikan dampak yang besar, maka perlu evaluasi dan segera benahi strateginya terlebih dahulu. Dengan memperbarui strategi pasti akan bisa meminimalisir adanya kemungkinan munculnya resiko.

e. Lebih Efisien dan Efektif

Entah secara suda atau tidak, strategi terbukti banyak membantu para penggunanya. Dilihat dari segi waktu dan cara yang mereka lakukan apabila menggunakan strategi maka akan menjadi lebih efektif dan efisien sehingga pencapaian yang mereka dapatkan pun tidak dengan cara yang menghabiskan banyak waktu dan membuang banyak tenaga.

Dengan perencanaan strategi yang baik dan benar, semua hal bisa dijalankan dengan lebih tepat sasaran

f. Mengembangkan Kreativitas dan Inovasi

Adapun tujuan lain dari dibuatnya strategi yaitu

sebagai upaya untuk mengembangkan kreativitas dan juga inovasi di dalam bisnis. Tidak bisa dipungkiri bahwa demi mencapai sebuah tujuan yang sesuai, maksimal, dan hasil yang memuaskan, Grameds membutuhkan cara-cara yang unik dan berbeda dibandingkan dengan yang lain.

Dengan adanya perencanaan strategi yang matang, Grameds akan semakin terpacu untuk berinovasi supaya produk yang akan diterbitkan tidak kalah saing dengan pihak lainnya.

#### g. Mempersiapkan Perubahan

Adapun tujuan terakhir dari strategi, yakni sebagai sarana untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan. Tidak bisa dipungkiri apabila semua hal selalu bersifat dinamis atau bisa berubah-ubah. Maka dari itu, kita tidak bisa menggunakan satu strategi saja untuk selamanya. Akan tetapi, perlu memperbarui dan mengevaluasi langkah-langkah yang telah dijalankan agar tetap mampu untuk bersaing dan mendapatkan hasil sesuai dengan apa yang Grameds inginkan..

### **3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategi**

Pada dasarnya, manajemen strategi memiliki tujuan yang penting dan strategis untuk setiap organisasi. Strategi yang dikembangkan organisasi melalui proses manajemen strategi bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) bagi organisasi. Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk menuai keunggulan kompetitif organisasi antar lain indikator kinerja akuntansi dan kinerja ekonomi. Melalui analisis terhadap laporan keuangan suatu organisasi, maka akan diperoleh informasi mengenai kinerja keuangan dan

akuntansi baik dilihat dari sisi *profitabilitas* maupun rasio-rasio keuangan.<sup>5</sup>

Manajemen strategi dapat mempermudah perusahaan dalam mengambil keputusan strategi. Manajemen strategi memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif ketimbang reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri. Hal itu memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas sehingga dapat mengendalikan tujuannya sendiri. Dengan melakukan proses manajemen strategi yang tepat, perusahaan akan mendapatkan banyak keuntungan di dalam melakukan perencanaan dan implementasi.

Menurut Fred R. David, manajemen strategi dapat memberikan dua keuntungan, diantaranya:<sup>6</sup>

1. Keuntungan keuangan

Suatu bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktifitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan strategis yang sistematis.

2. Keuntungan non-keuangan

Manajemen strategis menawarkan keuntungan lain seperti meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktifitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja-imbalan.

---

<sup>5</sup> Ismail Solihin, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012), 32

<sup>6</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, Buku 1. (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2009), 24

Manajemen strategi sangat penting untuk organisasi belajar untuk menghindari stagnasi melalui pemeriksaan diri dan eksperimen terus menerus. Orang di semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, berpartisipasi dalam manajemen strategis - membantu mengamati lingkungan untuk mendapatkan informasi penting, menyarankan perubahan pada strategi dan program untuk memanfaatkan perubahan lingkungan, dan bekerja dengan orang lain untuk terus meningkatkan metode kerja, prosedur, dan teknik evaluasi. Penelitian menunjukkan bahwa melibatkan lebih banyak orang dalam proses strategi menghasilkan orang-orang tidak hanya melihat proses lebih positif, tetapi juga bertindak dengan cara yang membuat proses lebih efektif.<sup>7</sup>

#### **4. Tugas Manajemen Strategi**

Pendapat Tunggal Amin Widjaja, tugas kritical Managemen strategi ada 9 (sembilan) yaitu:<sup>8</sup>

- a. Mengembangkan gambaran tentang perusahaan yang mencerminkan pada kemampuan dan keadaan internal.
- b. Menyusun secara tepat misi dari sebuah perusahaan termasuk didalamnya tentang pernyataan yang luas tentang maksud dari (falsafah, *purpose*), dan sasaran yang dituju (*goal*).
- c. Menganalisis opsi perusahaan berdasarkan pada keadaan sumber daya perusahaan dengan lingkungan eksternalnya.
- d. Memilih beberapa macam tujuan dalam waktu yang

---

<sup>7</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, thirteenth edition, (New York: Pearson, 2011), 143

<sup>8</sup> Tunggal Amin Widjaja, *Manajemen Kontenporer*, Buku 2, Harvarindo: (Jakarta. Alma, 2004), 19

panjang dan strategi total (*grand strategies*) yang bisa dipakai dan nantinya dapat mencapai opsi yang paling diinginkan.

- e. Menetapkan identitas atas pilihan yang sangat diharapkan dengan mengevaluasi pada setiap pilihan dari sudut pandang misi sebuah perusahaan.
- f. Mengevaluasi lingkungan yang berada diluar/eksternal perusahaan, menyangkut unsur-unsur yang berberkaitan dengan situasi umum maupun factor yang kompetitif.
- g. Mengembangkan beberapa strategi jangka pendek dan tujuan tahunan sehingga selaras dengan tujuan jangka panjang secara keseluruhan (*grand strategies*).
- h. Menerapkan beberapa strategi yang sudah dipilih dan mengalokasikan sumber daya yang anggarannya sudah ditetapkan yang diantaranya manusia, struktur, teknologi yang lebih memfokuskan pada sistem gaji.
- i. Mengevaluasi kesuksesan proses strategic yang sudah tercapai untuk digunakan sebagai masukan dalam rangka pengambilan keputusan di masa mendatang.

## **5. Karakteristik Manajemen Strategi**

Manajemen strategi senantiasa menyikapi dinamika terjadinya perubahan lingkungan sehingga dapat berpengaruh terhadap implementasinya, serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Berikut beberapa karakteristik manajemen strategi:<sup>9</sup>

- a. Manajemen strategi bersifat jangka panjang.
- b. Manajemen strategi bersifat dinamik.

---

<sup>9</sup> Eddy Yunus, Manajemen Strategis. (Yogyakarta: Andi Offset 2016),

- c. Sesuatu yang berpadu dengan manajemen operasional.
- d. Manajemen strategi berorientasi dan mendekati untuk masa depan.

Dalam menghadapi era globalisasi ekonomi dewasa ini, maka setiap aktivitas usaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional tetapi internasional, sehingga pada tingkat perubahan lingkungan dan dinamikanya yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan proses pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi harus dapat menyikapinya dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Dengan demikian, setiap pemimpin, seharusnya akan melaksanakan proses manajemen strategi bagi organisasi, khususnya institusi diklat.

Berdasarkan pengertian dan karakteristik manajemen strategi, maka terdapat beberapa dimensi atau multidimensi dari manajemen strategi seperti dikemukakan Nawawi sebagai berikut:<sup>10</sup>

#### 1. Dimensi Waktu

Dalam mempertahankan dan mengembangkan keberlanjutan organisasi, maka manajemen strategi berorientasi jauh ke masa depan dan berperilaku antisipatif dan proaktif terhadap tantangan masa depan. Antisipasi masa depan dirumuskan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan dalam periode 5 sampai 10 tahun. Naisbit mengatakan visi merupakan gambaran yang jelas tentang apa yang akan dicapai berikut rincian dan instruksi setiap langkah untuk mencapai tujuan. Suatu visi dikatakan efektif apabila sangat diperlukan dan

---

<sup>10</sup> Nawawi, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif, (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2012), 37

memberikan kepuasan, menghargai masa lalu sebagai pengantar masa depan. Misi organisasi merupakan keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategi untuk mewujudkan visi organisasi. Misi organisasi dapat diketahui melalui jawaban atas pertanyaan: “Apa kegiatan yang sedang atau segera dilaksanakan secara operasional di lingkungan organisasi?” Misi yang dirumuskan dalam Rencana Strategi (Renstra) adalah kegiatan yang akan dilakukan dalam mengatasi kesenjangan organisasi berdasarkan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang mengungkap kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan di lingkungan organisasi.

## 2. Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi internal adalah kondisi organisasi saat ini, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan (SWOT) yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan Renstra. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi diri secara berkelanjutan dengan menggunakan statistik dan data kuantitatif atau kualitatif serta Sistem Informasi Manajemen (SIM). Dimensi eksternal merupakan analisis terhadap lingkungan di sekitar organisasi yang meliputi lingkungan regional, nasional dan global yang mencakup kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, demografi, perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan hukum.

## 3. Dimensi Pendayagunaan Sumber daya

Dalam kegiatan manajemen, maka manajemen strategi tidak dapat terlepas dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya dalam organisasi. Pendayagunaan sumber daya dilakukan secara terintegrasi dalam mengimplementasikan fungsi-

fungsi manajemen untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra dan Renop.

#### 4. Dimensi Keterlibatan Manajemen Puncak.

Manajemen strategi dimulai dengan menyusun Renstra merupakan alat pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi organisasi sesuai dengan visi dan misi dapat diwujudkan. Oleh karena itu, Renstra sebagai keputusan utama yang prinsipil harus dilakukan secara proaktif oleh manajemen puncak. Keterlibatan manajemen puncak dalam merumuskan Renstra dan Renop sangat penting, karena realisasinya sangat tergantung pada kewenangan dan tanggung jawab manajemen puncak, baik di dalam maupun di luar organisasi. Manajemen puncak harus mampu memprediksi bahwa Renstra dan Renop dapat dilaksanakan dengan efektif dan konsisten.

#### 5. Dimensi Multi Bidang

Manajemen strategi sebagai sistem harus didasari dengan menempatkan organisasi sebagai suatu sistem. Suatu organisasi akan dapat menyusun Renstra dan Renop apabila tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan. Dalam suatu organisasi berarti Renstra dan Renop hanya dapat dibuat pada tingkat tertinggi (Kementerian atau Korporasi), walaupun dapat dipecah dengan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pada unit kerja di bawahnya (Ditjen, Sekjen, Itjen atau Divisi). Renstra dan Renop bersifat multi dimensi. Contoh Renstra dan Renop di Dinas Pendidikan dirumuskan dengan mencantumkan misi melaksanakan Kurikulum Nasional, namun pada kenyataannya kualitas guru, sarana dan prasarana di tingkat operasional tidak sama, maka misi tersebut tidak dapat diimplementasikan

secara efektif dan efisien.

## **B. Model-Model Manajemen Strategi**

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan, dimana penerapan dan penggunaan tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi.

Menurut Hadar Nawawi, Manajemen strategi merupakan perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi) dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategi) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.<sup>11</sup>

Managemen Strategi merupakan peristiwa dari beberapa kegiatan dalam mengambil kebijakan yang

---

<sup>11</sup> Hadar Nawawi, *Manajemen Strategi Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), h. 149

komprehensif dan mendasar dibarengi dengan memutuskan bagaimana menerapkannya sehingga keputusan yang telah ditetapkan bisa dijalankan semua orang yang ada pada perusahaan agar tujuan yang diinginkan dapat terwujud. Salah satu cara yang dipakai mempunyai bermacam unsur antara satu dengan yang lainnya ada keterkaitan dan dapat mempengaruhi serta berbarengan dalam bergerak menuju kearah yang tidak berlainan juga merupakan Manajemen strategi. Bagian yang lain dari ilmu Manajemen Strategi adalah akan selalu menyikapi perubahan dan situasi yang terjadi baik pada eksternalnya ataupun internal yang selanjutnya akan menentukan bagaimana caranya agar usaha yang dilakukan sesuai dengan tujuan akhir yang sudah diputuskan agar bisa secepatnya terealisasi dengan baik.<sup>12</sup>

Fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis dikatakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis dan Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Dari definisi tersebut terdapat beberapa hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu:

a. Manajemen Strategi terdiri atas tiga proses:

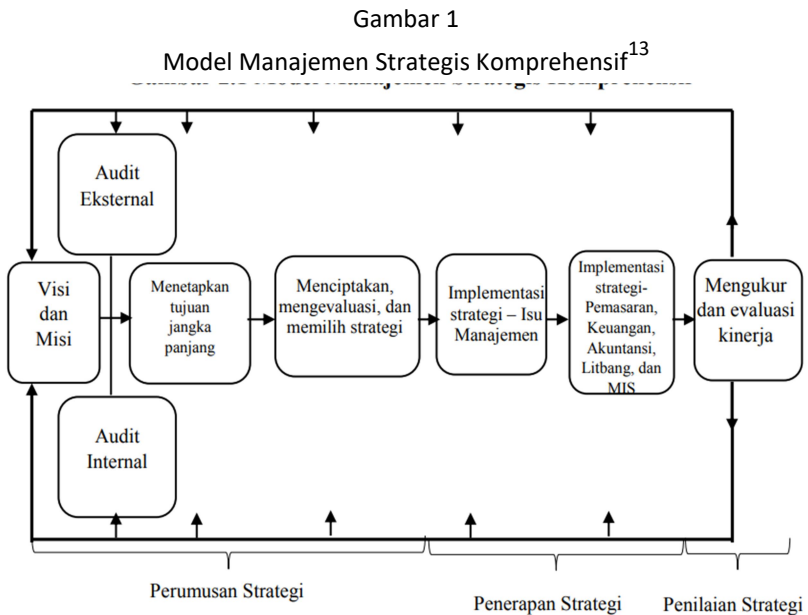
---

<sup>12</sup> Kazmi A., dan Ahmad K., Management from Islamic Perspective, (Kuala Lumpur: International Islamic University, 2006), h. 17

- b. Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- c. Penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber- sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- d. Evaluasi/Kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
- e. Manajemen Strategi memfokuskan pada penyatuan/ penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/ akuntansi, operasional/ produksi dari sebuah organisasi sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- f. Evaluasi/Kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
- g. Manajemen Strategi memfokuskan pada penyatuan/ penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi, operasional/ produksi dari sebuah organisasi

Fred R. David menjelaskan bahwa proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Berikut merupakan model manajemen strategi yang disajikan pada

gambar 1 sebagai berikut:



Dari gambar diatas, dapat dilihat bahwa terdapat tiga tahap dalam proses manajemen strategis, yaitu:

### 1. Perumusan Strategi

Dalam perumusan strategi terdapat beberapa aktivitas utama, diantaranya mengidentifikasi visi dan misi perusahaan, menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dalam rangka mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan dari sudut pandang eksternal serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dari sudut pandang internal, menetapkan tujuan jangka panjang, serta membuat dan memilih strategi alternatif

<sup>13</sup> Fred R. David, Loc.cit, h.7

## 2. Implementasi Strategi

Pada tahap implementasi strategi, terdapat proses komunikasi pimpinan perusahaan maupun pegawai perusahaan baik tingkat korporasi maupun tingkat bisnis untuk dapat mengimplementasikan strategi yang telah disusun dalam formulasi strategi. Dalam hal ini, implementasi mengembangkan sebuah strategi dan kebijakan menjadi sebuah program, anggaran, dan prosedur. Kepala divisi bekerja sama dengan bawahan untuk dapat mengimplementasikan rencana yang telah dibuat secara terperinci. Diperlukan pihak yang berwenang dalam pengambilan keputusan dalam menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki.

## 3. Evaluasi Strategi

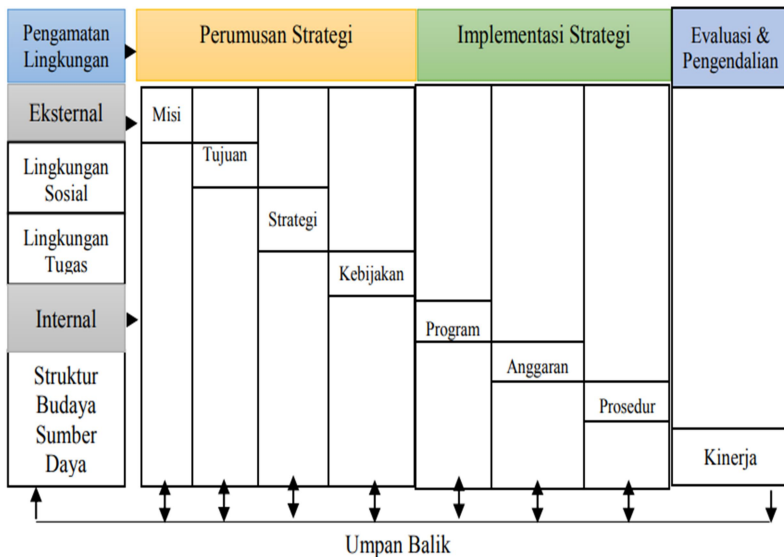
Tahap evaluasi strategi merupakan tahap pengukuran yang digunakan dalam menilai kinerja perusahaan. Sasaran yang telah ditetapkan dalam tahap formulasi strategi dapat dijadikan tolok ukur apakah strategi yang diterapkan telah berhasil mencapai sasaran atau tidak. Dalam tahap ini, dilakukan review terhadap proses formulasi dan implementasi strategi, lalu dilakukan pengukuran performa atau kinerja, dan mengambil tindakan korektif

Sedangkan Menurut Hunger dan Wheelen, proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, diantaranya pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian. Tahap manajemen strategis diawali dengan pengamatan lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan ancaman, serta mengamati lingkungan internal untuk melihat

kekuatan dan kelemahan. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang diperoleh dari pengamatan lingkungan eksternal dan internal, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.<sup>14</sup>

Langkah selanjutnya, perusahaan mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran, dan prosedur. Setelah itu, dilakukan evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan. Berikut merupakan model manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen.

Gambar 2  
Model Manajemen Strategi



<sup>14</sup> J. David Hunger & Wheelen Thomas L. Manajemen Strategi edisi II. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), h.9

## KEUNGGULAN KOMPETITIF

Keunggulan kompetitif diperoleh ketika perusahaan mampu menjadikan banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan digabungkan dalam suatu rantai yang dapat memberikan kontribusi nilai yang memberikan margin maksimal bagi perusahaan (melaksanakan aktivitas-aktivitas yang penting secara strategis dengan lebih murah atau lebih baik dibanding pesaing). Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain.

Rantai nilai perusahaan dalam industri berbeda-beda, dan ini mencerminkan riwayat, strategi dan keberhasilan pelaksanaan. Sumber keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui cakupan bersaing dengan yang dimiliki oleh pesaing, baik itu berupa cakupan segmen maupun jangkauan integrasi kedalam aktivitas, rantai nilai yang terkoordinasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif antar hubungan. Macam-macam keunggulan kompetitif perusahaan bisa meliputi :

1. *Superiority in Price*, Keunggulan kompetitif karena harga. Harga disini tidak selalu harus lebih murah, boleh lebih tinggi tetapi pelanggan harus merasakan nilai tambah yang lebih besar dibandingkan harganya.
2. *Superiority quality and disain*, keunggulan kompetitif karena kualitas dan disain yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.
3. *Superiority in Customer responsiveness*, keunggulan kompetitif karena perusahaan mampu merespon *need and wants customer*.

4. *Superiority in innovation*, Keunggulan kompetitif karena inovasi yang terus menerus dilakukan oleh perusahaan.

Keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dicapai pada saat perusahaan menerapkan suatu pencipta nilai dan perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkannya, serta saat perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan strategi tersebut. Selain itu ada tiga model dalam keunggulan kompetitif yang meliputi diantaranya adalah :

1. Model Organisasi-Industri Tahapan Model I/O
  - a. Pelajari lingkungan eksternal
  - b. Pilih industri yang menarik
  - c. Formulasikan strategi
  - d. Kembangkan dan peroleh aset yang diperlukan
  - e. Implementasi strategi
  - f. Gunakan kekuatan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi
  - g. Berusaha mencapai kinerja di atas rata-rata industri
2. Model berbasis sumber daya (*Resource-Based View* atau RBV)
  - a. Mengidentifikasi sumber daya perusahaan
  - b. Tentukan kapabilitas perusahaan
  - c. Tentukan bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif
  - d. Lokasikan suatu industri dengan peluang yang dapat dieksploitasi
  - e. Pilih strategi terbaik untuk mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas dalam lingkungan industri
  - f. Mengimplementasikan strategi yang dipilih agar

mengungguli pesaing dan memperoleh penghasilan di atas rata-rata industri

### 3. Model Gerilya (*Guerilla*)

Berbagai macam gangguan yang signifikan dan tidak diperkirakan sebelumnya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebuah organisasi yang berhasil harus pandai dalam menyesuaikan dengan setiap perubahan yang terjadi. Hiperkompetisi yaitu lingkungan bisnis yang diwarnai dengan perubahan terus-menerus. Untuk memenangkan persaingan dalam lingkungan yang hiperkompetitif, diperlukan visi terhadap perubahan dan gangguan, kapabilitas, dan taktik.

Tabel 1  
Perbandingan Pendekatan I/O, Resource-Based dan Gerilya

	I/O	Resource-Based	Gerilya
Keunggulan Kompetitif	<i>Positioning</i> dalam industri	Memiliki aset dan kapabilitas perusahaan yang khas	Sementara
Penentu Profitabilitas	Karakteristik industri; posisi perusahaan dalam industri	Jenis, jumlah, dan <i>nature</i> sumber daya perusahaan	Kemampuan untuk berubah dan mengejutkan pesaing dengan tindakan stratejik
Fokus	Eksternal	Internal	Eksternal dan Internal
Perhatian Utama	Persaingan	Sumber daya kompetensi	Situasi yang terus berubah berubah secara radikal
Pilihan Strategik	Memilih industri yang menarik; posisi yang sesuai	Mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang khas	Menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan terjadi secara berulang; mengejutkan pesaing

### C. Manfaat Manajemen Strategi Bagi Organisasi

Adapun manfaat Manajemen Strategi dalam perusahaan yaitu:

1. Menetapkan arah strategi perusahaan

Proses manajemen strategi dapat menggambarkan tingkat kinerja yang diinginkan dan menetapkan arah sehingga semua karyawan diperusahaan mengetahui tujuan dan target mereka. manajemen strategi akan memiliki fungsi sebagai panduan atau arahan bagi semua orang didalam perusahaan untuk mendapatkan cara mencapai tujuan akhir atau kinerja yang diinginkan.

2. Fokus pada prioritas perusahaan

Manajemen strategi dapat mengidentifikasi hal-hal prioritas secara strategis penting bagi perusahaan . ketika hal-hal yang kritis tersebut dapat diidentifikasi maka perusahaan dapat menganalisa dan mengambil tindakan yang relevan atas hal tersebut. Dengan demikian perusahaan dapat memastikan kinerja yang bagus dibidang-bidang tersebut.

3. Memahami lingkungan yang berubah

Manajemen strategi dapat prediksi perubahan yang akan terjadi dimasa depan. Prediksi perubahan masa depan dapat membantu perusahaan untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk mengelolah perubahan dengan perencanaan yang matang. Dengan memahami kondisi lingkungan yang beruba, tim manajemen dapat menyesuaikan strategi bisnis dengan kondisi yang ada saat ini.

4. Keunggulan sehingga dapat bersaing

Ini merupakan manfaat manajemen strategi yang paling didalam perencanaan strategi. Dengan menggunakan manajemen strategi yang bagus dapat membantu perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing lainnya. Hal ini akan membuat perusahaan anda akan sulit untuk dikalahkan

oleh para pesaing.

5. Kinerja ke arah yang lebih baik

Manajemen strategi yang sukses harus dapat memastikan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang baik dan dapat menghasilkan keuntungan. Ketika perusahaan telah memiliki keunggulan kompetitif maka secara otomatis perusahaan dapat berkembang dan menghasilkan keuntungan yang lebih baik dan memiliki kinerja yang lebih baik.

6. Memastikan perusahaan dapat berjalan dalam jangka panjang

Manajemen strategi dapat mengidentifikasi setiap peluang serta ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan itu, perusahaan dapat memaksimalkan setiap peluang yang ada dan meminimalkan resiko yang terjadi akibat dari timbulnya ancaman. Hal ini memiliki manfaat pada perusahaan karena dapat memastikan perusahaan dapat bertahan hidup jangka waktu yang panjang.

7. Menyederhanakan strategi bisnis dan mengembangkannya

Tanpa memiliki manajemen strategi yang bagus dan membuat perusahaan sulit untuk menghadapi persaingan di pasar. Dengan bantuan manajemen strategi dapat mempermudah perusahaan dalam memprediksi perubahan yang terjadi dimasa depan. Manajemen strategi dapat membantu perusahaan untuk memaksimalkan setiap peluang yang muncul serta meminimalkan segala ancaman yang menghadang.

Manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.

Setelah membaca beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan manajemen strategi itu penting. Alasan pertama yang paling penting adalah bahwa hal itu dapat membedakan seberapa baik kinerja perusahaan. Organisasi yang menggunakan Manajemen Strategik mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dan itu membuatnya cukup penting bagi para manajer. Alasan kedua, hal tersebut penting berhubungan dengan fakta bahwa manaer di semua jenis dan ukuran organisasi terus menghadapi situasi yang berubah. Mereka menghadapi ketidakpastian dengan menggunakan proes manajemen strategik untuk mmeriksa faktor-faktor yang relevan dan memutuskan tindakan apa yang kan diambil. Alasan terakhir, manajemen merupakan hal yang penting karena organisasi bersifat kompleks dan beragam. Setiap bagian harus bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

### Soal Latihan/Tugas

1. Jelaskan proses dalam manajemen strategi?
2. Jelaskan model dalam manajemen strategi?
3. Jelaskan keunggulan kompetitif dalam proses manajemen strategi?
4. Jelaskan mengenai tiga model dalam keunggulan kompetiti

### Petunjuk Jawaban Latihan

Bacalah materi yang telah disampaikan dengan baik, karena jawaban dari soal latihan ada di setiap materi yang telah dijelaskan sebelumnya.

## Penilaian

1. Setiap jawaban yang benar mendapat nilai 20 (dua puluh)

$$\text{Penguasaan Materi} = \frac{\text{Jumlah Jawaban Benar}}{10} = 100 \%$$

2. Metode Penilaian :

3. Penguasaan Materi :

96-100 = Baik Sekali

80-95 = Baik

70-79 = Cukup

< 70 = Kurang

Apabila tingkat penguasaan materi 70% atau lebih, maka dinyatakan lulus materi, namun apabila penguasaan materi dibawah 70 %, maka dinyatakan tidak lulus materi dan harus mengulangi materi yang belum dipahami.

## **BAB II**

### **LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL**

#### **A. Pengertian Lingkungan Eksternal**

Menurut Djaslim Saladin menjelaskan bahwa lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang berada diluar jangkauan perusahaan yang dapat menimbulkan suatu peluang dan ancaman.<sup>15</sup> Pengertian lain dikemukakan oleh Mahmud Nuhung, lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan dan dapat berpengaruh langsung terhadap prospek perusahaan, yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri.<sup>16</sup>

Lingkungan bisnis memiliki arti yang luas karena menunjukkan seluruh pengaruh eksternal terhadap organisasi. Memiliki tiga konsep, yaitu

- 1) fakta objektif,
- 2) fakta subjektif,
- 3) pembagian antara organisasi dan lingkungan tidak jelas, dan lingkungan tercipta dan didefinisikan oleh individu.

Analisis lingkungan organisasi :

1. Lingkungan bisnis secara fundamental berpengaruh terhadap aktivitas bisnis.
2. Perlunya identifikasi faktor-faktor lingkungan dan perubahan untuk memastikan kesuksesan bisnis.
3. Laba dan organisasi yang baik merupakan hal penting

---

<sup>15</sup> Djaslim Saladin, *Intisari Pemasaran*, (Bandung: Penerbit Linda Karya, 2003), h.13

<sup>16</sup> Mahmud Nuhung, *Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Ekonomi Balance* Vol. 8, No. 1, Juni 2012. ISSN: 1858-2192

dalam kaitannya dengan kondisi lingkungan.

4. Rencana strategik harus turut mempertimbangkan kemungkinan adanya perubahan dalam lingkungan bisnis.

## **B. Pentingnya Pengenalan Lingkungan Eksternal**

Pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena beberapa hal dibawah ini:<sup>17</sup>

1. Jumlah faktor yang berpengaruh tidak pernah konstan melainkan selalu berubah
2. Intensitas dampaknya beraneka ragam
3. Adanya faktor eksternal yang merupakan “kejutan” yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya betapapun cermatnya analisis “SWOT” dilakukan
4. Kondisi eksternal berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya

## **C. Indikator lingkungan Eksternal**

Menurut Mahmud Nuhung terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan eksternal, diantaranya pendekatan obyektif dengan menggunakan data-data industri seperti pertumbuhan penjualan industri dan rasio konsentrasi industri, pendekatan ini cocok untuk memahami dan mengukur hambatan eksternal serta kualitas peluang yang tersedia.<sup>18</sup>

Masih menurut Mahmud Nuhung, selanjutnya ialah

---

<sup>17</sup> Slamet Riyanto, Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha kecil menengah (UKM) di Madiun”. Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi Vol. 5 No 3, 2018

<sup>18</sup> Mahmud Nunung, Op.cit, h. 62-63

pendekatan subyektif menggunakan atensi dan interpretasi manager, pendekatan ini cocok digunakan untuk mengambil keputusan, mempelajari perilaku dan tindakan manajerial serta formulasi dan perencanaan strategis.<sup>19</sup>

Menurut Udaya, lingkungan industri yang memiliki dampak langsung terhadap kinerja suatu usaha karena unit usaha memiliki interaksi langsung dengan faktor-faktor yang ada disekitarnya.<sup>20</sup>

Djaslim Saladin mengatakan bahwa terdapat beberapa poin yang dapat dijadikan sebagai ukuran, diantaranya:<sup>21</sup>

1. Pelanggan,

Pelanggan yang dimaksud disini adalah konsumen akhir atau bisa juga perantara. Manager harus dapat mengantisipasi perubahan perilaku konsumen, karena konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar terutama pembeli yang melakukan pembelian dalam jumlah yang besar.

2. Pemasok

Pemasok juga mempunyai daya tawar-menawar terhadap peserta industri, pemasok merupakan ancaman serius yang perlu diperhatikan. Untuk itu perusahaan perlu membina hubungan yang erat. Pemasok yang kuat akan menekan laba industri yang akan mengimbngai dengan kenaikan harga, produk pemasok merupakan input yang penting bagi hasil industri.

3. Pesaing

---

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Udaya, Jusuf dkk, Manajemen Stratejik , (Yogyakarta: Ilmu Graha, 2013), h. 21

<sup>21</sup> Djaslim Saladin, Intisari Pemasaran, (Bandung: Penerbit Linda Karya, 2003), h. 32

Persaingan terjadi karena salah satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat adanya peluang untuk memperbaiki posisi, tiga faktor penting yang perlu diperhatikan mengenai persaingan, yaitu: masuk dan keluarnya pesaing, ancaman produk atau jasa pengganti, kemungkinan terjadinya perubahan dalam strategi pesaing.

#### 4. Publik (masyarakat)

Publik sering mengisukan suatu produk atau suatu perusahaan atau suatu merek sehingga dapat memengaruhi permintaan barang tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus waspada terhadap terhadap isu – isu masyarakat ini.

Udaya menjelaskan bahwa terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan eksternal, diantaranya:<sup>22</sup>

##### 1. Risiko masuknya pesaing potensial,

Pesaing potensial tidak lain adalah perusahaan-perusahaan yang pada saat ini tidak bersaing dalam dunia industri, tetapi ia memiliki kemampuan untuk melakukannya bila mereka menginginkannya. Masuknya pesaing baru akan berpotensi mengurangi keuntungan dari perusahaan-perusahaan yang sudah ada, karena mereka tidak mungkin meminta harga tinggi bagi produk-produk yang akan ditawarkannya.

##### 2. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok memiliki posisi tawar-menawar yang berbeda-beda terhadap perusahaan. Kemampuan pemasok untuk menentukan syarat-syarat perdagangan yang menguntungkan bagi dirinya dan kurang menguntung-

---

<sup>22</sup> Udaya, Op.cit, h. 73

kan bagi perusahaan atau membuat syarat-syarat perdagangan yang menguntungkan kedua belah pihak kan berpengaruh terhadap kinerja dari perusahaan tersebut. Apabila perusahaan dapat memperoleh pasokan bahan baku dari beberapa pemasok maka kedudukan perusahaan relatif lebih kuat dibandingkan pemasok, sehingga pemasok tidak memberikan ancaman yang berarti bagi perusahaan.

3. Kekuatan tawar menawar para pembeli,

Yang dimaksud dengan para pembeli industri adalah para pelanggan individual (pembeli akhir) dan perusahaan-perusahaan yang mengelola kembali produk tersebut (B2B). Kekuatan tawar-menawar dari pembeli adalah kemampuan para pembeli untuk menawar harga dari perusahaan dalam industri ke tingkat yang lebih rendah, atau untuk meningkatkan biaya perusahaan dengan meminta kualitas serta layanan yang baik terhadap produk-produknya.

4. Ancaman dari produk substitusi

Persaingan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga memberikan akibat persaingan langsung, melainkan juga dapat dilihat dari perusahaan yang menghasilkan produk dengan memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan.

5. Persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang ada.

Didalam industri selalu terjadi persaingan antar perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Intensitas persaingan antar perusahaan dalam industri sangat dipengaruhi oleh faktor pertumbuhan industri, ketidakmampuan memproduksi pesanan, produk yang

dihasilkan sama, dan harga yang dihasilkan cukup tinggi

#### **D. Kategori Lingkungan Eksternal**

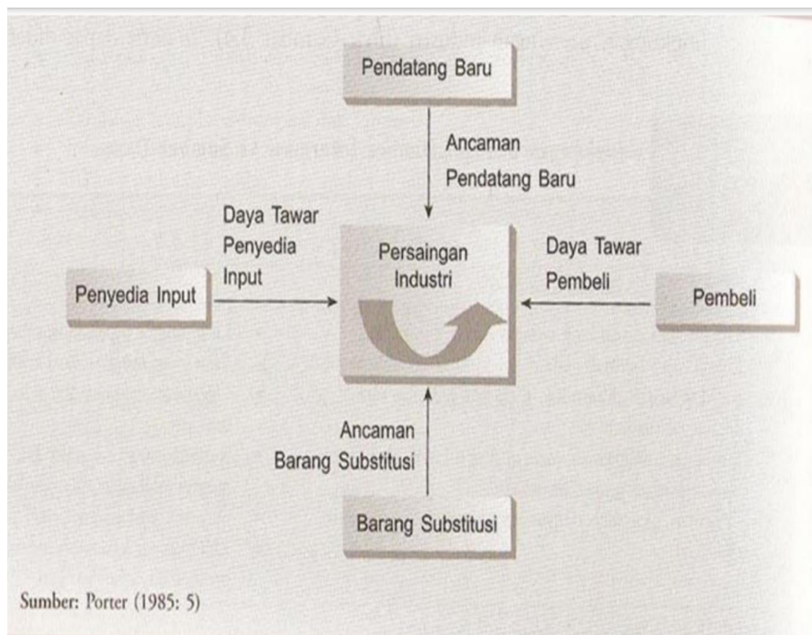
Lingkungan Eksternal ialah lingkungan diluar organisasi/perusahaan yang berpengaruh terhadap perusahaan. Lingkungan terpencil (*remote environment*), Lingkungan industri (*environment industry*) atau kekuatan kompetitif (*competitive forces*) dan Lingkungan operasi (*operating environment*). Ada tiga macam lingkungan eksternal, yaitu:

- a. Lingkungan Umum (*General Environment*) :
  1. Faktor ekonomi : naik turunnya perekonomian yang disebabkan oleh siklus bisnis, inflasi, kebijakan moneter, neraca pembayaran.
  2. Perubahan iklim sosial politik dan hukum
  3. Perubahan teknologi.
  4. Perubahan kebijakan pemerintah.
- b. Lingkungan industri (*Industry Environment*):
  1. Hambatan Masuk
  2. Kekuatan Pemasok
  3. Kekuatan Pembeli/Pelanggan
  4. Ancaman Produk Pengganti
  5. Persaingan antar perusahaan
- c. Lingkungan Global (*Global Environmental*)

Yang termasuk lingkungan global contohnya bahasa, kultur, politik, ekonomi, campurtangan pemerintah, tenaga kerja, pembiayaan, riset pasar, periklanan, transportasi dan komunikas, kerjasama, kontrak-kontrak dan sebagainya. Analisis persaingan (*The Fives Forces*

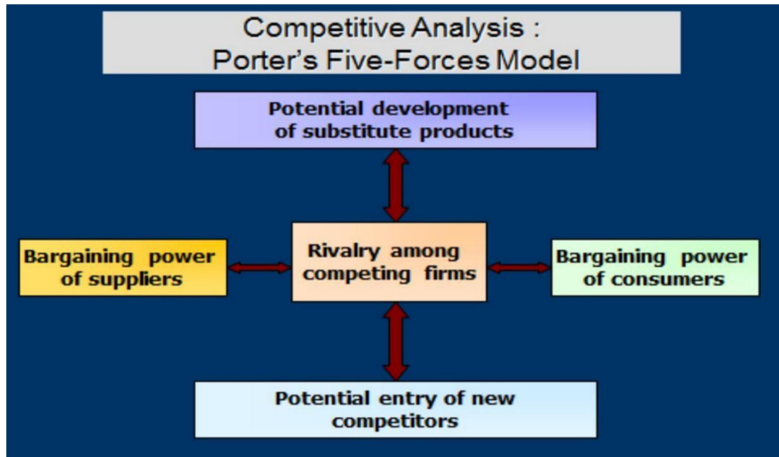
Model, Michael Porter 1985):<sup>23</sup>

1. Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama
2. Ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru
3. Ancaman barang substitusi
4. Daya tawar pembeli
5. Daya tawar penjual



<sup>23</sup> Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, No. 1 January 2008, h. 78–93.

Gambar 3  
Model Lima Kekuatan Porter



Penjelasan Lingkungan Industri :

1. Ancaman masuknya pendatang baru (*potential entry of new competitors*):

Banyaknya pendatang baru yang masuk kedalam industri tergantung dari Barriers of entry industri tersebut yang meliputi Skala Ekonomi (*Economies of scale*), Differensiasi Produk (Produk differentiation), Persyaratan modal (*Capital requirement*), Biaya Peralihan (*Switching cost*), Akses ke saluran distribusi (*Access to distribution channels*), Keunggulan biaya tidak tergantung dari skala ekonomi (*Cost Advantages Independent scale*).

2. Rivalitas

Diantara Para Pesaing (*Rivalry among competing firms*) Persaingan merebut posisi melalui persaingan harga, iklan, pengenalan produk, pelayanan kepada pelanggan. Tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada dalam

industri menunjukkan tingkat persaingan yang ada merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural sebagai berikut :

- a. Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang.
  - b. Pertumbuhan industri yang lamban.
  - c. Biaya tetap atau biaya penyimpanan tinggi.
  - d. Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan.
  - e. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
  - f. Pesaing yang beragam.
  - g. Taruhan strategis yang besar.
  - h. Hambatan pengunduran diri yang tinggi.
3. Tekanan Produk Pengganti (*potential development of substitute products*)

Produk substitusi dengan *Switching cost* rendah, harga murah, dan kualitas lebih baik. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang :

- (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri atau
- (2) dihasilkan oleh industri yang ber laba tinggi.

4. Tawar Menawar Pembeli (*bargaining power of consumers*)

Kualitas lebih baik, pelayanan lebih baik, dan biaya murah. Para pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli relatif dalam jumlah besar.
- b. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak *terdiferensiasi*.

- c. Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
  - d. Pembeli mendapatkan laba kecil.
  - e. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
  - f. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.
  - g. Pembeli mempunyai informasi lengkap.
5. Tawar Menawar Pemasok (*bargaining power of supplier*)
- Didominasi sedikit perusahaan, produknya unik, industri bukan pelanggan penting, dapat melakukan integrasi ke hilir. Para pemasok akan memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi jika :
- a. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.
  - b. Tidak ada pemasok pengganti.
  - c. Industri bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok.
  - d. Produk mereka merupakan input paling penting bagi industri.
  - e. Pemasok memiliki kekuatan untuk melakukan *strategi forward integration*

Dari lingkungan eksternal seperti di ataslah peluang ancaman/tantangan muncul. Peluang adalah kondisi yang ada pada lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan/organisasi mencapai persaingan strategis. Sedangkan tantangan adalah kondisi yang terdapat dalam lingkungan umum yang dapat merintangangi usaha-usaha perusahaan untuk mencapai persaingan strategi.

Alat untuk menganalisis lingkungan umum ada beberapa sumber yang dapat dipergunakan di antaranya alat cetak (publikasi perdagangan, publikasi perusahaan/bisnis,

surat kabar, hasil penelitian secara akademis dan hasilpolling), menghadiri dan mengunjungi pameran, hasil wawancara dengansupplier, customer, karyawan sektor publik, dan relasi bisnis lainnya.

## **E. Komponen Analisis Lingkungan Eksternal**

Menurut Herry achmad buchory dan Djaslim Saladin mengemukakan bahwa komponen analisis lingkungan eksternal terdiri dari:<sup>24</sup>

### 1. *Scanning.*

Mengidentifikasi petunjuk awal dari perubahan dan kecenderungan lingkungan. Jadi scanning adalah usaha untuk mempelajari segmen dalam lingkungan umum.

### 2. *Monitoring*

Mendeteksi arti melalui observasi terus menerus atas perubahan dan kecenderungan lingkungan.

### 3. *Forecasting*

Mengembangkan proyeksi atas hasil yang diantisipasi berdasarkan perubahan dan kecenderungan yang di monitoring.

### 4. *Assessing*

Menentukan waktu dan pentingnya perubahan dan kecenderungan lingkungan untuk strategi perusahaan dan manajemennya.

## **F. Faktor Lingkungan Bisnis Eksternal**

Elemen eksternal adalah faktor yang mempengaruhi faktor di luar dan di luar kendali perusahaan. Memperhatikan lingkungan luar memungkinkan pengusaha untuk

---

<sup>24</sup> Herry achmad buchory dan Djaslim Saladin, Op.cit, h. 48-49

melakukan penyesuaian yang sesuai pada rencana pemasaran mereka agar lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Terkadang hal ini melibatkan pengembangan strateg produk yang baru jika Anda mengiklankan produk Anda di platform tertentu, menemukan mitra tepercaya yang bersedia melakukan investasi, atau mengubah rencana bisnis awal.

Ada banyak kriteria yang dianggap sebagai elemen eksternal. Di antara mereka, beberapa faktor yang paling menonjol dan penting yang perlu dicantumkan adalah situasi ekonomi saat ini, hukum, infrastruktur di sekitarnya, dan permintaan pelanggan.

Jenis faktor eksternal:

- 1) Faktor mikro:
- 2) Pelanggan
- 3) Supplier atau pemasok
- 4) Pesaing
- 5) Masyarakat
- 6) Pemasaran & Media
- 7) Bakat
- 8) Faktor-faktor makro:
- 9) Ekonomi
- 10) Politik/hukum
- 11) Teknologi
- 12) Sosial
- 13) Alam

Beberapa ahli menawarkan klasifikasi yang berbeda untuk lingkungan eksternal. Dan, di sini, saya akan merujuk ke buku Thomas L. Wheelen " Manajemen Strategis dan

Kebijakan Bisnis.” Ia membagi hirarki lingkungan eksternal menjadi tiga tingkatan, yaitu:

1. Lingkungan fisik alami (*natural physical environment*) terdiri dari sumber daya fisik, iklim, dan satwa liar. Mereka adalah lingkungan luar dan mempengaruhi dua lingkungan lainnya (lingkungan sosial dan lingkungan tugas).
2. Lingkungan sosial (*societal environment*) termasuk komponen analisis PESTEL tetapi tidak termasuk faktor lingkungan. Jadi itu terdiri dari faktor politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi. Mengapa mengecualikan faktor lingkungan? Alasannya, setiap perubahan dalam lingkungan alam dapat memiliki implikasi untuk perubahan dalam kebijakan politik dan ekonomi, sosial budaya, dan teknologi, tetapi tidak sebaliknya.

Misalnya, tekanan pemanasan global memengaruhi cara pemerintah mengambil kebijakan ekonomi. Ini juga memengaruhi komunitas dalam beradaptasi dengan perubahan-perubahan tersebut. Tetapi, baik pemerintah maupun masyarakat, mereka tidak dapat mempengaruhi suhu global.

Maksudnya, kita tidak bisa menurunkan suhu global secara drastis. Kita hanya beradaptasi dengan melakukan kegiatan ramah lingkungan, mengurangi efek pada kenaikan suhu global. Untuk alasan ini, faktor lingkungan harus berada pada hierarki yang lebih tinggi (yaitu, pada poin 1).

Berikutnya, saya menyajikan beberapa analisis yang berguna secara singkat untuk membantu Anda memahami lingkungan eksternal bisnis:

- Analisis PESTEL merinci variabel-variabel kekuatan politik, ekonomi, sosial-budaya, teknologi, alam, dan hukum yang memengaruhi operasi bisnis. Signifikansi

setiap variabel untuk perusahaan bervariasi, tergantung pada jenis industri. Suku bunga, misalnya, lebih memengaruhi bank komersial daripada produsen.

- Siklus industri memberi tahu Anda apa fase industri ini. Siklus terdiri dari fase pengenalan, pertumbuhan, matang, dan penurunan. Setiap tahap memiliki implikasi yang berbeda untuk pertumbuhan penjualan, pemasaran, dan strategi persaingan.
- *Five Forces* oleh Porter menjelaskan kepada Anda mengapa *profitabilitas* di industri tertentu lebih tinggi daripada di sektor lain. Porter kemudian merinci lima kekuatan yang mempengaruhi keuntungan (1) daya tawar pembeli, (2) daya tawar pemasok, (3) ancaman substitusi, (4) ancaman pendatang baru, dan (5) persaingan antara perusahaan dalam industri.
- Analisis pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*) sangat penting untuk menjawab kepentingan siapa yang harus dipertimbangkan ketika mengembangkan atau menerapkan strategi. Anda harus secara sistematis mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang siapa pemangku kepentingan perusahaan, bagaimana mereka memengaruhi perusahaan, dan seberapa signifikan pengaruhnya terhadap perusahaan.
- Kelompok strategis (*strategic groups*) membantu Anda mengidentifikasi siapa yang merupakan pesaing paling langsung. Tidak hanya itu, melalui analisis ini, Anda juga akan tahu atas dasar apa mereka bersaing.
- Faktor-faktor kunci keberhasilan (*key success factors*) menentukan apa yang harus dilakukan perusahaan

dan bagaimana melakukannya dengan baik. Memecahnya sangat penting untuk mencapai tujuan yang diuraikan dalam rencana strategis.

## Rangkuman

Keberhasilan ataupun kegagalan bisnis tidak dapat dilepaskan dari masalah lingkungan yang di hadapi oleh pelaku bisnis. Lingkungan bisnis melalui elemen-elemennya disamping dapat mendorong sekaligus dapat menghambat aktivitas dan perkembangan bisnis. Lingkungan mempunyai hubungan timbal balik, dalam arti bisnis dipengaruhi lingkungan, dan sebaliknya lingkungan dipengaruhi bisnis. Pengaruh lingkungan dapat secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kegiatan bisnis.

### Soal Latihan/Tugas

1. Jelaskan arti pentingnya pengamatan lingkungan atau *environmental scanning* bagi perusahaan?
2. Sebut dan jelaskan Faktor Lingkungan Bisnis eksternal?
3. Jelaskan komponen Analisis Lingkungan Eksternal?
3. Sebutkan hirarki lingkungan eksternal menurut Thomas L. Wheelen?

### Petunjuk Petunjuk Jawaban Latihan

Bacalah materi yang telah disampaikan dengan baik, karena jawaban dari soal latihan ada di setiap materi yang telah dijelaskan sebelumnya.

### Penilaian

1. Setiap jawaban yang benar mendapat nilai 20 (dua puluh)

$$\text{Penguasaan Materi} = \frac{\text{Jumlah Jawaban Benar}}{10} = 100 \%$$

2. Metode Penilaian :
3. Penguasaan Materi :  
96-100 = Baik Sekali  
80-95 = Baik

70-79 = Cukup

< 70 = Kurang

Apabila tingkat penguasaan materi 70% atau lebih, maka dinyatakan lulus materi, namun apabila penguasaan materi dibawah 70 %, maka dinyatakan tidak lulus materi dan harus mengulangi materi yang belum dipahami.

## **BAB III**

### **LINGKUNGAN BISNIS INTERNAL**

#### **A. Lingkungan Internal**

Hunger dalam Moeljadi mengemukakan bahwa Setiap usaha yang dilakukan perusahaan selalu dihadapkan pada situasi yang selalu berubah. Kondisi tersebut tidak mungkin dilaksanakan tanpa adanya proses penyesuaian terhadap kondisi internal yang ada.<sup>25</sup> Jadi lingkungan internal merupakan cerminan kekuatan atau kelemahan dari suatu organisasi perusahaan dan dapat mencerminkan kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan. Hal ini dapat menunjukkan kekuatan sumber daya, meliputi segala aspek material atau non material yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan usaha dan fungsinya untuk memproduksi secara komersial. Konsep tersebut terdiri dari kemampuan pengusaha, kemampuan optimalisasi proses produksi yang ada, kapabilitas mengadakan ekspansi pasar, dan pengelolaan keuangannya.

Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin mengemukakan bahwa Lingkungan internal adalah “para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan lingkungan, yang mempengaruhi perusahaan”.<sup>26</sup> Lingkungan eksternal adalah “kekuatan-kekuatan yang timbul dan berada diluar jangkauan serta biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan.”<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Moeljadi. Manajemen Keuangan. Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif, Edisi. Pertama. (Malang: Bayu Media Publishing, 2006), h. 33

<sup>26</sup> Djaslim Saladin, Manajemen Pemasaran (Edisi Pertama). (Bandung: CV. Linda Karya. Adam, 2010), h. 49

<sup>27</sup> Gouzali Syahdam, Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro. Cetakan Kedua.

Wispondono menyebutkan “lingkungan internal adalah „lingkungan organisasi yang ada di dalam suatu organisasi. Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi relatif dibanding dengan para pesaingnya“.<sup>28</sup>

Menurut Rahayu Puji Suci dalam penelitiannya berpendapat bahwa “secara internal, lingkungan perusahaan adalah organisasi perusahaan itu sendiri beserta elemen-elemen di dalamnya”.<sup>29</sup>

Menurut Saydam bahwa, “lingkungan internal mungkin dapat dikendalikan secara organisator oleh pelaku usaha sehingga dapat diarahkan sesuai dengan keinginan perusahaan”<sup>30</sup>

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam suatu perusahaan yang elemen-elemen di dalamnya berpengaruh terhadap perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

## **B. Komponen Analisis Lingkungan Internal**

Menurut Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin: “Proses analisis lingkungan internal penting dilakukan oleh perencanaan strategi dengan urutan sebagai berikut:

1. Menganalisis hubungan antara strategi perusahaan dan

---

(Jakarta: Djambatan, 2000), h. 64

<sup>28</sup> R.M. Moch. Wispondono, Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Pengrajin Industri Batik di Kabupaten Bankalan, Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 1 No. 2, Oktober 2010

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> Gouzali Syahdam, Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro. Cetakan Kedua. (Jakarta: Djambatan, 2000), h. 64

tanggapan terhadap lingkungan, yang dapat dipakai sebagai landasan untuk membandingkan strategi yang sedang berjalan dengan strategi yang potensial yang akan datang.

2. Menganalisis kecenderungan faktor dan masalah utama yang diperkirakan mempunyai dampak penting terhadap perumusan strategi.
3. Mencoba meramalkan kemungkinan yang akan terjadi pada masa yang akan datang terhadap lingkungan.<sup>31</sup>

### C. Perbedaan Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal

Berikut adalah tabel perbedaan antara lingkungan bisnis internal dan eksternal yang harus Anda pahami:

Tabel 2

Perbedaan Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal

Aspek	Lingkungan Internal	Lingkungan Eksternal
Kontrol	Organisasi memiliki kendali atas faktor-faktor internal.	Organisasi memiliki kendali yang terbatas atas faktor-faktor eksternal.
Pengaruh	Faktor-faktor internal secara langsung berdampak pada operasi dan hasil organisasi.	Faktor eksternal secara tidak langsung mempengaruhi operasi dan hasil organisasi
Contoh	Struktur organisasi, budaya, sumber daya, kebijakan, kepemimpinan, dan manajemen.	Kondisi pasar, ekonomi, hukum, peraturan, kemajuan teknologi, serta faktor sosial dan budaya.

---

<sup>31</sup> Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin, Dasar-dasar Pemasaran. Bank. (Bandung: Linda Karya, 2006), h. 48

Kemampuan kontrol	Relatif dapat dikendalikan oleh organisasi.	Sering kali berada di luar kendali langsung organisasi
Kemampuan kontrol	Relatif dapat dikendalikan oleh organisasi.	Sering kali berada di luar kendali langsung organisasi
Kemampuan adaptasi	Dapat dibentuk dan diadaptasi oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.	Membutuhkan pemantauan dan adaptasi oleh organisasi untuk menghadapi tantangan dan perubahan.
Pengambilan keputusan	Faktor internal menginformasikan dan mempengaruhi proses pengambilan keputusan organisasi.	Faktor eksternal memberikan wawasan dan pertimbangan untuk proses pengambilan keputusan organisasi.
Fokus	Berfokus pada faktor-faktor di dalam organisasi.	Terutama berfokus pada faktor-faktor di luar organisasi.
Dampak untuk performa bisnis	Dapat secara langsung berdampak pada kinerja dan hasil organisasi.	Secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja dan hasil organisasi
Kontrol atas sumber daya	Organisasi memiliki kendali atas sumber daya dan kemampuan internalnya.	Organisasi mungkin memiliki kendali terbatas atas sumber daya dan kemampuan eksternal.

#### **D. Faktor Lingkungan Bisnis Internal**

Faktor internal mengacu pada apa pun yang ada di dalam perusahaan dan di bawah kendali perusahaan, baik yang berwujud maupun tidak berwujud. Faktor-faktor ini setelah diketahui dikelompokkan ke dalam kekuatan dan kelemahan perusahaan. Jika satu elemen membawa dampak positif bagi perusahaan, maka elemen tersebut dianggap sebagai kekuatan.

Di sisi lain, jika sebuah faktor menghambat perkembangan perusahaan, maka itu adalah kelemahan. Di dalam perusahaan, ada banyak kriteria yang perlu dipertimbangkan.

Ada 14 (empat belas) jenis faktor lingkungan internal:

- 1) Rencana & kebijakan
- 2) Proposisi nilai
- 3) Sumber daya manusia
- 4) Sumber daya keuangan dan pemasaran
- 5) Citra perusahaan dan ekuitas merek
- 6) Pabrik/Mesin/Peralatan (atau bisa juga disebut aset fisik)
- 7) Manajemen tenaga kerja
- 8) Hubungan antar pribadi dengan karyawan
- 9) Sumber daya & ketergantungan teknologi internal
- 10) Struktur organisasi atau dalam beberapa kasus kode etik
- 11) Kualitas dan ukuran infrastruktur
- 12) Pelaksanaan tugas atau operasi
- 13) Perkiraan keuangan
- 14) Hubungan para pendiri dan kekuatan pengambilan keputusan mereka.

Lingkungan internal adalah faktor-faktor internal perusahaan yang menjelaskan sumber daya perusahaan yang menjelaskan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan, perusahaan dapat menetapkan kebijakan yang memanfaatkan kekuatan untuk mengeksploitasi peluang dan meminimalisasi kelemahan.

### Soal Latihan/Tugas

1. Jelaskan arti pengertian lingkungan bisnis internal?
2. Sebutkan apa saja yang menjadi Faktor Lingkungan Bisnis Internal?
3. Jelaskan perbedaan Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal?

### Petunjuk Petunjuk Jawaban Latihan

Bacalah materi yang telah disampaikan dengan baik, karena jawaban dari soal latihan ada di setiap materi yang telah dijelaskan sebelumnya.

### Penilaian

1. Setiap jawaban yang benar mendapat nilai 20 (dua puluh)

$$\text{Penguasaan Materi} = \frac{\text{Jumlah Jawaban Benar}}{10} = 100\%$$

2. Metode Penilaian :
3. Penguasaan Materi :  
96-100 = Baik Sekali  
80-95 = Baik  
70-79 = Cukup  
< 70 = Kurang

Apabila tingkat penguasaan materi 70% atau lebih, maka dinyatakan lulus materi, namun apabila penguasaan materi dibawah 70 %, maka dinyatakan tidak lulus materi dan harus mengulangi materi yang belum dipahami.

## **BAB IV**

### **STRATEGI JANGKA PANJANG**

#### **A. Manajemen Strategi Dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan**

Manajemen Strategis adalah pendekatan atau proses yang digunakan oleh perusahaan untuk merencanakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan strategi jangka panjang dengan tujuan mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Dalam konteks Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), manajemen strategis menjadi landasan untuk merancang dan mengarahkan langkah-langkah jangka panjang organisasi.

Berikut adalah beberapa komponen utama dalam Manajemen Strategis dalam RJPP:

**Visi, Misi, dan Nilai-nilai Perusahaan:** Sebelum merancang strategi jangka panjang, perusahaan biasanya harus memiliki visi (tujuan jangka panjang yang diinginkan), misi (tujuan dan peran perusahaan dalam mencapai visi tersebut), dan nilai-nilai (prinsip-prinsip yang mengatur perilaku dan keputusan perusahaan).

**Analisis Lingkungan Eksternal:** Ini mencakup memahami tren industri, pasar, pesaing, dan faktor-faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi perusahaan. Ini membantu dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman yang perlu diperhatikan dalam strategi jangka panjang.

**Analisis Internal:** Evaluasi aset, sumber daya, dan kapabilitas internal perusahaan. Ini termasuk menilai kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi pelaksanaan strategi.

**Pemilihan Strategi:** Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal, perusahaan memilih strategi yang

sesuai dengan visi dan misinya. Ini mungkin termasuk strategi pertumbuhan, strategi diferensiasi, atau strategi biaya rendah, tergantung pada konteks bisnis.

**Perencanaan dan Implementasi Strategi:** Merancang rencana tindakan konkret untuk mencapai tujuan jangka panjang. Ini mencakup alokasi sumber daya, penetapan tugas, dan tanggung jawab, serta penetapan jadwal.

**Pengukuran dan Pemantauan:** Menetapkan metrik kinerja dan KPI (*Key Performance Indicators*) yang akan digunakan untuk mengukur kemajuan terhadap tujuan jangka panjang. Pemantauan secara teratur penting untuk menilai efektivitas strategi dan membuat perubahan jika diperlukan.

**Evaluasi dan Penyesuaian:** Proses Manajemen Strategis adalah siklus yang berkelanjutan. Perusahaan harus secara teratur mengevaluasi strategi, mengidentifikasi pembelajaran, dan melakukan penyesuaian berdasarkan perubahan dalam lingkungan bisnis dan kinerja.

Manajemen Strategis dalam RJPP membantu perusahaan untuk menjaga fokus pada tujuan jangka panjangnya dan mengarahkan semua upaya ke arah pencapaian visi dan misi yang ditetapkan. Ini juga membantu dalam mengatasi perubahan dan ketidakpastian dalam bisnis dengan cara yang terstruktur dan strategis.

## **B. Tujuan dan Strategi Jangka Panjang**

Tujuan jangka panjang adalah merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategis tertentu, Strategi merupakan serangkaian tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Kerangka waktu untuk tujuan dan strategis harus konsisten, biasanya dua sampai lima tahun.

Strategi utama (*grand strategies*), sering kali juga disebut sebagai strategi induk atau strategi bisnis, menyediakan arahan dasar bagi tindakan-tindakan strategis. Strategi ini menjadi landasan untuk usaha yang terkoordinasi dan berkelanjutan yang diarahkan pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Strategi utama mengindikasikan periode waktu dalam mana tujuan jangka panjang akan dicapai. Dengan demikian, strategi utama dapat didefinisikan sebagai pendekatan umum yang komprehensif yang menjadi pedoman bagi tindakan-tindakan utama suatu perusahaan.

Strategi utama yang penting adalah pertumbuhan terkonsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, *integrasi horizontal*, *integrasi vertikal*, *diversifikasi konsentris*, *diversifikasi konglomerasi*, perubahan haluan, divestasi, likuidasi, kepailitan, usaha patungan, aliansi strategis, dan *konsersium*.

Salah satu dari strateg-strategi ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mencapai tujuan jangka panjang utama dari suatu perusahaan. Banyak organisasi menjalankan dua atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Tidak ada satu organisasipun yang dapat menjalankan semua strategi yang dapat menguntungkan perusahaan. Baik anggota atau organisasi harus memilih diantara sekian banyak strategi utama ini.

Hakikat Tujuan Jangka Panjang haruslah bersifat kuantitatif, terukur, realistis, dapat dipahami, menantang, bertahap, dapat diperoleh, dan sejalan dengan unit-unit organisasi. Setiap tujuan harus dikaitkan dengan kerangka waktu. Tujuan umumnya dinyatakan dalam istilah-istilah serti pertumbuhan aktiva, pertumbuhan penjualan,

keuntungan, pangsa pasar, seberapa besar dan sifat diversifikasi, seberapa besar dan sifat integrasi verikal, penghasilan per saham, dan tanggung jawab sosial. Tujuan yang dinyatakan dengan jelas memberikan banyak keuntungan. Tujuan tersebut memberikan arah, memberikan sinergi, membantu dalam evaluasi, menentukan prioritas, mengurangi ketidak pastian, meminimalkan konflik, merangsang pengerahan tenaga, dan membantu dalam mengalokasikan sumber daya dan merancang pekerjaan.

Tujuan jangka panjang diperlukan pada tingkat korporat, devisi, dan fungsional dalam sebuah organisasi. Tujuan tersebut penting sebagai alat ukur kinerja kinerja manajerial. Untuk mencapai kemakmuran jangka panjang, para perencana strategis umumnya menetapkan perencana jangka panjang dalam tujuh bidang, yaitu:

a) *Profitabilitas*,

Kemampuan dari suatu perusahaan untuk beroperasi dalam jangka panjang bergantung pada tingkat laba yang memadai. Perusahaan yang dikelola secara strategis pada umumnya memiliki tujuan laba, yang dinyatakan dalam bentuk laba persaham.

b) Produktivitas,

Para manager strategis secara terus mencoba meningkatkan produktivitas sistem mereka. Perusahaan yang dapat memperbaiki hubungan *input-output* pada umumnya dapat meningkatkan *profitabilitas*. Dengan demikian perusahaan-perusahaan hampir selalu menyatakan suatu tujuan produktivitas. Tujuan produktivitas yang umum digunakan adalah jumlah barang yang diproduksi atau jumlah jasa yang diberikan perunit input.

c) Posisi Kompetitif,

Salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah salah satu dominasi relatifnya di pasar. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar pada umumnya menetapkan tujuan dalam hal posisi kompetitif, sering kali menggunakan penjualan total atau pangsa pasar sebagai ukuran posisi kompetitifnya.

d) Pengembangan Karyawan,

Karyawan menghargai pendidikan dan pelatihan, sebagian karena hal tersebut mengarah pada kompensasi dan jaminan kerja yang lebih tinggi. Menyajikan peluang semacam itu sering kali meningkatkan produktivitas dan mengurangi perputaran karyawan. Oleh karena itu para pembuat keputusan strategis sering kali memasukan tujuan pengembangan karyawan kedalam rencana jangka panjang.

e) Hubungan dengan Karyawan,

Apakah terikat dengan kontrak serikat pekerja atau tidak perusahaan-perusahaan secara aktif mencoba untuk mengembangkan hubungan baik dengan karyawan. Bahkan langka-langka proaktif dalam mengantisipasi kebutuhan dan harapan karyawan merupakan karakteristik dari para manajer strategis. Para manajer strategis yakin bahwa produktivitas hubungan dengan loyalitas karyawan dan apresiasi atas perhatian manajer terhadap kesejahteraan karyawan.

f) Kepemimpinan Teknologi,

Perusahaan harus memutuskan apakah akan menjadi pemimpin atau hanya jadi pengikut di pasar. Setiap pendekatan dapat berhasil, tetapi masing-masing membutuhkan postur strategi yang berbeda. Oleh karena itu banyak perusahaan menyatakan suatu tujuan

berkaitan dengan kepemimpinan teknologi.

g) Tanggung Jawab kepada Masyarakat,

Para manajer memahami tanggung jawab mereka terhadap pelanggan dan masyarakat secara umum. Bahkan banyak perusahaan mencoba untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya melampaui persyaratan pemerintah. Perusahaan-perusahaan tersebut bukan hanya bekerja untuk mengembangkan reputasi sebagai produsen dari produk dan jasa dengan harga yang layak, melainkan menjadi warganegara yang bertanggung jawab.

### **C. Implementasi Strategi: Rantai Nilai, Kartu Skor Berimbang, dan Peta Strategi**

Perusahaan memilih untuk berkompetensi, baik pada strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) maupun diferensiasi (*differentiation*), sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya. Mempertimbangkan berbagai cara untuk mengimplementasikan strategi kompetitif:

- (1) analisis SWOT,
- (2) fokus pada pelaksanaan,
- (3) analisis rantai nilai (*value chain analysis*), serta
- (4) kartu skor berimbang (*balanced scorecard*) dan peta strategi (*strategy map*).

#### **1. Analisis Kekuatan-Kelemahan-Peluang Ancaman (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats-SWOT*)**

Salah satu langkah pertama dalam mengimplementasikan strategi adalah mengidentifikasi faktor-faktor penentu kesuksesan (*critical success factors-CSF*) yang harus menjadi fokus perusahaan untuk meraih kesuksesan.

Analisis SWOT (*SWOT analysis*) merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi CSF yang dimiliki oleh perusahaan: kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal. Kekuatan adalah keterampilan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh melebihi perusahaan lain. Keterampilan atau kompetensi yang secara khusus digunakan perusahaan dengan sangat baik disebut kompetensi utama (*core competencies*).

Kekuatan dan kelemahan paling mudah diidentifikasi dengan cara melihat sumber daya spesifik yang ada dalam perusahaan:

- Lini produk
- Manajemen
- Penelitian dan pengembangan
- Operasi
- Pemasaran
- Strategi

Keterampilan atau kompetensi yang secara khusus digunakan perusahaan dengan sangat baik disebut kompetensi inti. Peluang dan ancaman dapat diidentifikasi dengan cara melihat faktor-faktor yang ada di luar perusahaan. Peluang merupakan situasi menguntungkan yang penting dalam lingkungan perusahaan. Sebaliknya, ancaman merupakan situasi-situasi yang paling tidak menguntungkan di lingkungan. Peluang dan ancaman paling mudah diidentifikasi dengan cara melakukan analisis terhadap industri dan kompetitor perusahaan.

- Hambatan untuk masuk
- Intensitas kompetisi di antara kompetitor
- Tekanan dari produk pengganti

- Kekuatan posisi tawar pelanggan
- Kekuatan posisi tawar pemasok

Analisis SWOT mengarahkan analisis strategis dengan memfokuskan perhatian pada kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang sangat penting bagi kesuksesan perusahaan. Langkah terakhir dalam analisis SWOT adalah mengidentifikasi ukuran-ukuran kuantitatif dari faktor-faktor penentu kesuksesan (CSF). Faktor-faktor penentu kesuksesan kadang-kadang disebut juga tawaran nilai, di mana faktor-faktor penentu kesuksesan mewakili proses yang sangat penting dalam perusahaan yang menyampaikan nilai bagi pelanggan.

## 2. Pelaksanaan

Pelaksanaan yang efektif membutuhkan pernyataan strategi ringkas yang jelas dikomunikasikan dalam organisasi. Pelaksanaan yang efektif juga membutuhkan pendekatan proses bisnis kepada manajemen, di mana CSF jelas diidentifikasi, dikomunikasikan, dan ditindaklanjuti. Karakteristik CSF yang dilaksanakan manajemen bergantung, tentu saja, pada jenis strategi. Untuk perusahaan dengan strategi kepemimpinan biaya, CSF cenderung terkait dengan kinerja operasional dan mutu. Sedangkan untuk perusahaan yang terdiferensiasi, mungkin lebih berfokus pada pelanggan atau inovasi. Baik perusahaan dengan strategi kepemimpinan biaya maupun perusahaan dengan strategi diferensiasi juga dapat meningkatkan pelaksanaan melalui penentuan tolok ukur (*benchmarking*) dan perbaikan mutu total (*total quality improvement*).

### 3. Analisis Rantai Nilai

Menurut Porter yang dikutip oleh David, bisnis sebuah perusahaan paling baik dideskripsikan sebagai rantai nilai (*Value Chain*), dimana total pendapatan dikurangi total biaya semua aktivitas yang dilakukan untuk mengembangkan dan memasarkan produk atau jasa yang dihasilkan nilai.<sup>32</sup> Semua perusahaan di suatu industri memiliki rantai nilai yang serupa, yang mencakup berbagai aktivitas seperti memperoleh bahan mentah, merancang produk, membangun fasilitas manufaktur, mengembangkan perjanjian kerjasama, dan menyediakan layanan konsumen. Sebuah perusahaan akan meraih keuntungan jika total pendapatan melampaui total biaya yang ditimbulkan dari penciptaan dan pengiriman produk atau jasa.

Menurut David, analisis rantai nilai (*Value Chain analysis-VCA*) mengacu pada proses yang dengannya perusahaan menentukan biaya yang terkait dengan aktivitas organisasional dari pembelian bahan mentah sampai produksi dan pemasaran produk tersebut.<sup>33</sup>

Menurut Assuari, rantai nilai adalah suatu kumpulan yang terkait dengan aktivitas penciptaan nilai, yang dimulai dengan bahan baku dasar, yang datang dari pemasok dan bergerak ke rangkaian aktivitas penambahan nilai (*value added*), yang mencakup produksi dan pemasaran produk, berupa barang atau jasa, dan diakhiri dengan distribusi untuk dapat diterimanya produk oleh konsumen akhir.<sup>34</sup>

Sedangkan menurut Pearce dan Robinson, rantai nilai

---

<sup>32</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis*. (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2012), h. 225

<sup>33</sup> *Ibid*, 227

<sup>34</sup> Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 66

merupakan sebuah perspektif di mana bisnis dipandang sebagai rantai kegiatan dalam mengubah input menjadi output yang memberikan nilai kepada pelanggan. Sedangkan analisis rantai nilai adalah sebuah analisis yang mencoba untuk memahami bagaimana suatu bisnis dapat menciptakan nilai bagi pelanggan (*customer value*) dengan menguji kontribusi dari kegiatan yang berbeda dalam suatu perusahaan.<sup>35</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai definisi dari *Value Chain*, maka dapat disimpulkan bahwa *Value Chain* merupakan suatu proses perusahaan dalam menentukan biaya yang terkait dengan aktivitas penciptaan nilai perusahaan, dimulai pada proses input sampai dengan output serta diterimanya produk oleh konsumen akhir.

Menurut David, *Value Chain Analysis* bertujuan untuk mengidentifikasi dimana keunggulan (*advantage*) atau kelemahan (*disadvantage*) biaya rendah yang ada di sepanjang rantai nilai mulai dari bahan mentah sampai aktivitas layanan konsumen.<sup>36</sup>

Menurut Porter, tujuan dari *Value Chain Analysis* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *Value Chain* di mana perusahaan dapat meningkatkan *value* untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

Menurut Porter, menjelaskan bahwa *Value Chain* terbagi dalam dua jenis aktivitas dan di dalam aktivitas tersebut dibagi pada beberapa kategori yaitu sebagai

---

<sup>35</sup> R. B. Robinson, *Manajemen Strategi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h.158

<sup>36</sup> Fred R. David, *Loc.cit*, h.227

berikut :<sup>37</sup>

a) Aktivitas Primer (*Primary Activities*)

- Logistik ke dalam (*Inbound Logistic*) Kegiatan yang berhubungan dengan menerima, menyimpan, dan menyebarkan masukan ke produk, seperti material *handling*, pergudangan, *inventory control*, penjadwalan kendaraan, dan kembali ke pemasok.
- Operasi (*Operation*) Kegiatan yang berhubungan dengan mengubah input menjadi bentuk produk akhir (*output*), seperti mesin, kemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, percetakan, dan fasilitas dalam kegiatan operasi.
- Logistik ke luar (*Outbound Logistic*) Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan fisik mendistribusikan produk kepada pembeli, seperti selesai pergudangan barang, material *handling*, kendaraan operasional pengiriman, pemrosesan pemesanan, dan penjadwalan.
- Pemasaran dan Penjualan (*Marketing and Sales*) Kegiatan yang berhubungan dengan menyediakan sarana yang pembeli dapat membeli produk dan mendorong mereka untuk melakukannya, seperti iklan, promosi, *salesforce*, pilihan *channels*, hubungan dengan *channels*, dan harga.
- Pelayanan (*Service*) Kegiatan yang berhubungan dengan menyediakan layanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti instalasi, perbaikan, pelatihan, pasokan suku cadang, dan penyesuaian produk.

---

<sup>37</sup> M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*,. (New York, Free Press, 1998), h. 41

b) *Aktivitas Sekunder (Support Activities)*

- *Pengadaan (Procurement)* Pengadaan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk pembelian input yang diperlukan dalam kegiatan produksi dalam rantai nilai perusahaan, bukan untuk input yang dibeli sendiri.
- *Pengembangan Teknologi (Technology Development)* Perkembangan teknologi terdiri dari berbagai kegiatan yang dapat dikelompokkan menjadi upaya untuk meningkatkan produk dan proses yang digunakan perusahaan.
- *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)* Manajemen sumber daya manusia terdiri dari kegiatan yang terlibat dalam merekrut, menyewa, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi dari semua jenis personil.
- *Infrastruktur Perusahaan (Firm Infrastructure)* Infrastruktur perusahaan terdiri dari sejumlah kegiatan termasuk manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintahan, dan manajemen mutu.

Menurut Widarsono, *Value Chain* memiliki tiga tahapan yaitu sebagai berikut:<sup>38</sup>

a) Mengidentifikasi aktivitas *Value Chain*

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *Value Chain* yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pemanufakturan, dan pelayanan kepada pelanggan. Beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam aktivitas tunggal atau sebagian dari aktivitas total. Contohnya,

---

<sup>38</sup> Agus Widarsono *Proses Pengembangan Sistem*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007)

beberapa perusahaan mungkin hanya memproduksi, sementara perusahaan lain mendistribusikan dan menjual produk.

- b) Mengidentifikasi *Cost Driver* pada setiap aktivitas nilai *Cost Driver* merupakan faktor yang mengubah jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan mempunyai keunggulan biaya baik saat ini maupun keunggulan biaya potensial. Misalnya agen asuransi mungkin menemukan bahwa *Cost Driver* yang penting adalah biaya pencatatan berdasarkan pelanggan. Informasi *Cost Driver* strategis dapat mengarahkan agen asuransi tersebut pada pencarian cara untuk mengurangi biaya atau menghilangkan biaya ini, mungkin dengan cara menggunakan jasa perusahaan lain yang bergerak dibidang pelayanan komputer (*computer service*) untuk menangani tugas-tugas pemrosesan data, sehingga dapat menurunkan biaya dan mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif.
- c) Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai
- Pada tahap ini perusahaan menentukan sifat keunggulan kompetitif potensial dan saat ini dengan mempelajari aktivitas nilai dan *cost driver* yang diidentifikasi diatas. Dalam melakukan hal tersebut, perusahaan harus melakukan hal-hal berikut :
- Mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*Cost Leadership* atau *Differentiation*)
- Analisis aktivitas nilai dapat membantu manajemen untuk memahami secara lebih baik tentang keunggulan-keunggulan kompetitif strategis yang

dimiliki oleh perusahaan dan dapat mengetahui posisi perusahaan secara lebih tepat dalam *Value Chain* industri secara keseluruhan.

- Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah  
Analisis aktivitas nilai dapat membantu mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan dapat menambah nilai secara signifikan untuk pelanggan, contohnya, merupakan hal yang umum sekarang ini bagi pabrik-pabrik pemrosesan makanan dan pabrik pengemasan untuk mengambil lokasi yang dekat dengan pelanggan terbesarnya supaya dapat melakukan pengiriman dengan cepat dan murah.
- Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya  
Studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* dapat membantu manajemen perusahaan menentukan pada bagian mana dari *Value Chain* yang tidak kompetitif bagi perusahaan. Beberapa perusahaan mungkin mengubah aktivitas nilainya dengan tujuan mengurangi biaya. Contohnya, memindahkan pabrik pemrosesan menjadi lebih dekat dengan bahan baku, sehingga dapat menghemat biaya transportasi dan mengurangi kerugian.

#### Rangkuman

---

Analisis rantai nilai merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Konsep rantai nilai memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Analisis rantai nilai membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Perusahaan harus mampu mengenali posisinya

pada rantai nilai yang membentuk produk atau jasa tersebut. Hal tersebut sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan. Setelah mengidentifikasi posisinya, maka perusahaan mengenali aktivitas-aktivitas yang membentuk nilai tersebut. Aktivitas-aktivitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktifitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus dihapus

### Soal Latihan/Tugas

1. Sebutkan beberapa komponen utama dalam Manajemen Strategis dalam RJPP?
2. Jelaskan Tujuan dan Strategi Jangka Panjang?
3. Sebutkan tujuan dari *Value Chain Analysis* menurut beberapa ahli?

### Petunjuk Petunjuk Jawaban Latihan

Bacalah materi yang telah disampaikan dengan baik, karena jawaban dari soal latihan ada di setiap materi yang telah dijelaskan sebelumnya.

### Penilaian

1. Setiap jawaban yang benar mendapat nilai 20 (dua puluh)

$$\text{Penguasaan Materi} = \frac{\text{Jumlah Jawaban Benar}}{10} = 100 \%$$

2. Metode Penilaian :
3. Penguasaan Materi :
  - 96-100 = Baik Sekali
  - 80-95 = Baik
  - 70-79 = Cukup
  - < 70 = Kurang

Apabila tingkat penguasaan materi 70% atau lebih, maka dinyatakan lulus materi, namun apabila penguasaan materi dibawah 70 %, maka dinyatakan tidak lulus materi dan harus mengulangi materi yang belum dipahami.

## **BAB V**

### **ANALISIS STRATEGI DAN PEMILIHAN STRATEGI**

#### **A. Pengertian Analisis Strategi**

Analisis secara bahasa dapat diartikan penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan. Secara istilah analisis dapat diartikan sebagai suatu tindakan dalam mengevaluasi tujuan-tujuan yang diinginkan dalam mencapai suatu tujuan bersama yang diharapkan. Sedangkan strategi diartikan rencana yg cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.<sup>39</sup>

Analisis dan pemilihan strategi sebagian besar melibatkan pengambilan keputusan subyektif berdasarkan informasi objektif. Analisis dan pemilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternatif yang paling baik yang akan dijalankan didalam mewujudkan misi dan tujuan perusahaan.

Strategi, tujuan, dan misi perusahaan ditambah dengan informasi audit internal dan eksternal memberikan landasan untuk menciptakan dan mengevaluasi strategi alternatif yang masuk akal. Strategi alternatif cenderung menggambarkan langkah-langkah berjenjang yang membawa perusahaan ke posisi masa depan yang diinginkan, kecuali jika perusahaan menghadapi situasi yang berat.

Strategi ini berasal dari visi, misi, tujuan, audit internal dan audit eksternal perusahaan, strategi ini sejalan dengan

---

<sup>39</sup> Departemen pendidikan Nasional, Kamus Besar Indonesia, (Jakarta:Pusat Bahasa, 2008), h. 1515

atau dibangun dengan strategi masa lalu yang terbukti berhasil.

Pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Demikian halnya dalam lembaga pendidikan yang merupakan sekumpulan manusia yang mempunyai tujuan untuk mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara, sejalan dengan hal tersebut diyakini sebagai salah satu alat untuk mencapai tersebut adalah menggunakan konsep manajemen strategik, sehingga apa yang menjadi tujuan Pendidikan Nasional tercapai dengan baik sesuai dengan harapan, maka perlu pengelolaan yang cukup profesional dan komitmen yang tinggi.

## **B. Pemilihan Strategi**

Pemilihan strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk memilih beberapa alternatif strategi induk maupun variasi strategi induk yang telah dipertimbangkan dan nantinya dapat digunakan dan diterapkan guna mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang paling baik. Pemilihan strategi ini menyangkut pertimbangan faktor-faktor pilihan, evaluasi alternatif dengan menggunakan alat-alat analisa.

Dalam pemilihan strategi ini dipengaruhi oleh perubahan-perubahan yang relevan terhadap sektor pasar dimana perusahaan tersebut beroperasi. Semakin banyak perubahan sektor pasar, maka memerlukan tanggapan yang lebih fleksibel agar organisasi perusahaan menjadi lebih efektif.

Pemilihan strategi dibatasi oleh ketergantungan perusahaan kepada pihak luar dalam rangka untuk bertahan

hidup dan mencapai kemakmuran, pihak luar tersebut meliputi para pemilik, pesaing, pelanggan atau pemasok, pemerintah dan masyarakat.

Alternatif strategi yang sesuai dengan perusahaan merupakan faktor yang penting untuk melaksanakan bisnis. Glueck Juch, menyatakan bahwa alternatif strategi utama yang dapat diadopsi perusahaan adalah :<sup>40</sup>

- a. Alternatif strategi stabilitas
- b. Alternatif strategi ekspansi (perluasan)
- c. Alternatif strategi penciutan
- d. Alternatif strategi kombinasi

Strategi stabilitas merupakan strategi yang dilakukan oleh perusahaan atau industri, bila: (1) Perusahaan atau industri tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang serupa, dan (2) Keputusan strategi utamanya difokuskan terhadap pelaksanaan fungsinya.

Alasan mengapa perusahaan menerapkan strategi stabilitas adalah :

1. Perusahaan berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berhasil baik
2. Strategi stabilitas paling kecil resikonya. Semakin besar perusahaan dan semakin berhasil mereka, maka semakin besar pula daya tahannya terhadap resiko
3. Manajer lebih menyukai tindakan daripada pemikiran. Strategi stabilitas terus berjalan karena para eksekutif tak pernah mau mempertimbangkan setiap alternatif lainnya
4. Lebih mudah dan lebih menyenangkan bagi yang

---

<sup>40</sup> Glueck, William F. Dan Lawrence R. Juch, Manajemen Strategis dan. Kebijakan Perusahaan. (Jakarta: Erlangga, 2000)

- berkepentingan untuk melakukan strategi stabilitas
5. Lingkungan dianggap stabil secara relatif dengan sedikit ancaman yang akan menimbulkan persoalan atau sedikit peluang yang mau dimanfaatkan perusahaan
  6. Terlampau banyak ekspansi dapat menimbulkan ketidak efisiennya.

Pada strategi stabilitas yang efektif, perusahaan memusatkan sumber dayanya dimana mereka pada waktu sekarang telah mengembangkan atau dapat mengembangkan dengan cepat keunggulan bersaing yang berarti dalam lingkup produk pasaran hingga fungsi yang paling sempit yang sesuai dengan sumber daya dan permintaan pasarnya. Strategi ini mengarah pada tindakan yang preferatif seperti melakukan tindakan hukum atau mendapatkan hak paten yang dapat mengurangi persaingan.

Strategi ekspansi (perluasan) adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan atau industri, bila: (1) Perusahaan atau industri melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambah pasar atau fungsi pada definisinya, dan (2) Perusahaan atau industri memfokuskan strateginya pada peningkatan ukuran dalam langkah kegiatan dalam definisi bisnisnya sekarang.

Alasan mengapa perusahaan menerapkan strategi ekspansi adalah :

1. Dalam industri labil, strategi stabilitas dapat berarti keberhasilan jangka pendek. Jadi, ekspansi diperlukan untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan apabila lingkungannya labil
2. Banyak eksekutif menyamakan ekspansi dengan efektifitas
3. Beberapa orang percaya bahwa masyarakat mengambil

manfaat dengan adanya ekspansi

4. Motivasi manajemen
5. Mempercayai kurva pengalaman. Ada beberapa bukti bahwa kalau perusahaan meningkat dalam ukuran dan pengalaman, maka perusahaan itu berarti lebih baik dalam pekerjaannya dan mengurangi biaya dan meningkatkan produktifitas.
6. Percaya bahwa pertumbuhan dapat menghasilkan kekuatan monopoli
7. Tekanan luar dari pemegang saham atau para analis saham

Strategi ini merupakan pendekatan yang paling umum. Sebenarnya perusahaan berusaha untuk meningkatkan penjualan dan bagian pasar dari lini produk atau jasa yang sedang berjalan secara lebih cepat daripada yang sekarang.

Sebagian besar pendekatan untuk ekspansi berkenaan dengan penajaran kembali produk atau pasar, namun pada kenyataannya dalam pertumbuhan penjualan dan keuntungan disebut tentang bagian pasar. Pendekatan yang umum untuk ekspansi yang biasa dipertimbangkan adalah perusahaan berusaha memperluas penjualan dengan meningkatkan permintaan primer dan mendorong penggunaan baru dari produk atau jasa yang sekarang dalam daerah yang sama, yang dilayani sekarang ini. Hal ini sering dilakukan dengan perubahan harga dan promosi, Kotler menyebutkan sebagai strategi intensif. Ia membuktikan bahwa strategi ini efektif bagi perusahaan dengan bagian pasar yang kecil, walaupun produk itu berada dalam tahap pertumbuhan penuh atau tahap kematangan dari daur hidupnya, perusahaan meningkatkan langkah kegiatannya tanpa mengubah definisi bisnis mereka.

Strategi penciutan adalah strategi yang dilakukan perusahaan atau industri, bila : (1) Perusahaan atau industri merasa perlunya untuk mengurangi lini produk atau jasa, pasar dan fungsinya, dan (2) Perusahaan atau industri memusatkan keputusannya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.

Alasan perusahaan mengikuti strategi penciutan adalah:

1. Perusahaan tidak berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berjalan dengan jelek
2. Perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya dengan mengikuti salah satu dari strategi besar mereka dan ada tekanan dari pemegang saham, pelanggan atau pihak lainnya untuk meningkatkan prestasi usaha
3. Lingkungan dipandang sedemikian menghambat sehingga kekuatan intern tidak mampu menghadapinya
4. Peluang yang lebih baik dalam lingkungan dianggap terdapat ditempat lain, dimana kekuatan perusahaan dapat digunakan.

Strategi penciutan merupakan strategi yang paling berat bagi eksekutif perusahaan untuk dilaksanakan. Hal ini menyatakan bahwa seseorang atau sesuatu telah gagal dan tak seorangpun ingin disebut orang yang gagal. Akan tetapi, penciutan dapat digunakan untuk membalikkan kecenderungan yang negatif dan mengatur pentas untuk alternatif strategi yang lebih positif.

Strategi kombinasi adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan atau industri, bila: (1) Keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara bersamaan (Strategi stabilitas, Strategi ekspansi, Strategi penciutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam

berbagai unit bisnis perusahaan, dan (2) Perusahaan atau industri merencanakan menggunakan berbagai strategi besar pada masa depan yang berbeda (secara bertahap). Alasan perusahaan melakukan strategi kombinasi adalah :

1. Perusahaan menghadapi banyak lingkungan dan lingkungan ini berubah dengan kecepatan yang tidak sama dan produk perusahaan itu berada dalam tingkatan siklus kehidupan yang berbeda
2. Perekonomian berjalan lancar sebagian besar industri juga berjalan baik
3. Perusahaan menyadari bahwa beberapa lini produk utamanya berada.

Dengan strategi kombinasi ini menerapkan berbagai strategi besar pada bagian perusahaan yang berbeda dalam masa depan yang berbeda pula. Strategi kombinasi bukanlah sebuah strategi yang mudah untuk digunakan. Namun jauh lebih mudah untuk mempertahankan perusahaan dengan satu jenis nilai atau satu strategi saja pada suatu kondisi. Akan tetapi, kalau perusahaan menghadapi banyak lingkungan dan lingkungan tersebut berubah – ubah dalam waktu yang tidak sama dan perusahaan itu berbeda, maka sangat mudah untuk melihat kondisi bahwa strategi ini memang masuk akal.

### **C. Pertimbangan Faktor-Faktor Pemilihan**

Keputusan-keputusan strategi dipengaruhi oleh lima (5) faktor :

- a. Persepsi Managerial tentang keetergantungan ekstern.  
Dimana perusahaan tidak terisolasi dengan lingkungan ekstern, sehingga tergantung unit-unit lain untuk kelangsungan hidup dan keberhasilannya , yang meliputi

:pemilik, pesaing, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat. Beberapa akibat ketergantungan terhadap pihak ekstern, yaitu :

- Pemilik → strateginya makin kurang fleksibel
  - Pesaing → strateginya kurang mampu/agresif.
  - Pelanggan → strateginya akan semakin tanggap/ efektif.
  - Pemerintah/masyarakat → akan semakin kurang tanggap terhadap kondisi pasar dan keinginan pemilik.
- b. Sikap manajemen terhadap resiko Ada tiga macam sikap manajemen dalam menghadapi resiko, yaitu :
- Resiko itu penting untuk keberhasilan → ekspansi.
  - Resiko itu adalah kenyataan hidup dan beberapa resiko dapat diterima → kombinasi – portofolio.
  - Resiko tinggi akan menghancurkan perusahaan, karena itu harus diminimalkan/ditolak → stabilitas.
- c. Kesadaran manajemen tentang strategi masa lalu Mintzberg menyatakan bahwa strategi masa lalu/lampau sangat mempengaruhi pemilihan strategi selanjutnya.
- d. Partisipasi tingkat bawah  
Di mana pemikiran-pemikiran tingkat bawah, terutama pada awal-awal pemilihan strategi juga mempunyai peranan dalam pembentukan strategi.
- e. Hubungan kekuasaan manajerial.  
Di beberapa perusahaan kadang melibatkan hubungan pribadi dalam pemilihan strategi, inilah yang menyebabkan kurangnya dukungan

#### **D. Membuat/Melakukan Pemilihan Yang Sesungguhnya**

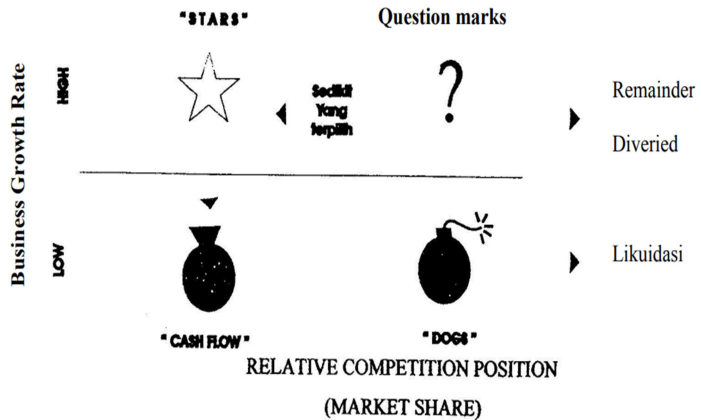
Hal ini perlu langkah-langkah dalam pemilihan strategi:

- a Langkah awal adalah mempertimbangkan alternatif yang di kuasai permasalahan nya..
- b Langkah kedua adalah menganalisa kesenjangan ETOP dan SAP apakah kesenjangan itu sempit / lebar ?
  - Kesenjangan sempit (ETOP biasa-biasa saja dan SAP menunjukkan kekuatan biasa-biasa saja) → strategi stabilitas.
  - Kesenjangan besar, yang di sebabkan rendahnya prestasi dahulu/kelemahan intern → strategi penciutan.
  - Kesenjangan besar yang di sebabkan kesempatan lingkungan yang diharapkan → strategi ekspansi.

Jadi dalam analisa kesenjangan (Gap) ini perlu adanya :

- Pemusatan perhatian pada kesenjangan yang khusus.
  - Keinginan untuk memperkecil kesenjangan.
  - Pemecahan masalahnya dalam memperkecil kesenjangan.
- c Langkah ketiga adalah memutuskan teknis yang cepat dalam membantu manajemen membuat pilihan strategi, antara lain :
    - Analisis/Teknik *Boston Consulting Group (BCG)*  
Asumsi : bahwa bagian pasar (*market share*) untuk produk/jasa tumbuh cepat biasanya menimbulkan profitabilitas tinggi dan situasi persaingan yang mantap.

Business Portfolio Matrix / Growth-Share Matrix



**Keterangan :**

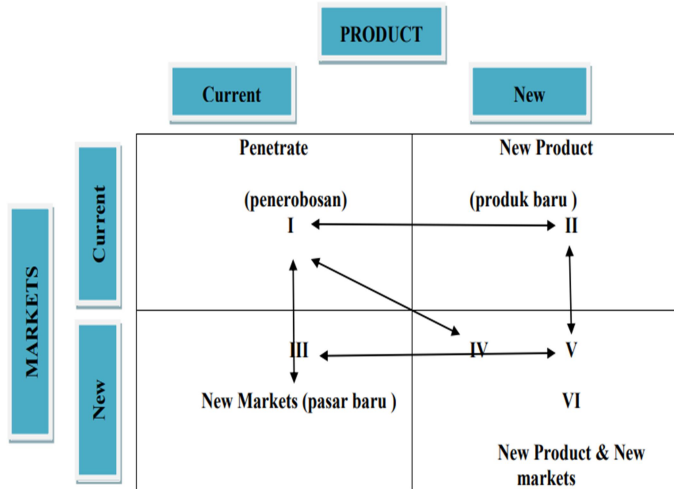
- **STARS** : adalah produk/SBU yang bertumbuh/ berkembang dengan cepat membutuhkan sejumlah besar dana/kas untuk mempertahankan posisinya. Produk SBU tersebut juga merupakan leader/pemimpin dalam bisnisnya dan menghasilkan sejumlah besar uang/kas. Dimana aliran kas (masuk dan keluar) akan berimbang dan merupakan peluang untuk ekspansi Atau Pangsa pasar tinggi dan tingkat pertumbuhan pasar tinggi pada posisi ini strategi yang cocok adalah Strategi Ekspansi.
- **CASH FLOW** (sapi perah) : adalah produk atau divisi (bagian perusahaan) yang bertumbuh lamban/rendah, tetapi menguasai bagian pasar (*market share*) tinggi. Karena tingginya market share, biaya biasanya rendah dan produk ini menghasilkan kas. Sehingga *Cash Cow*/sapi perah menyediakan dan untuk biaya rutin/*overhead*, *dividen* dan *investment* untuk bagian-bagian lain

dari perusahaan. Untuk itu *cash cow* merupakan pondasi yang memantapkan perusahaan dan Strategi Stabilitas merupakan cirinya. (Atau pangsa pasar tinggi akan tetapi tingkat pertumbuhan pasar rendah. Pemilihan Strategi yang cocok adalah “Strategi Stabilitas”)

- *DOGS* (anjing) : adalah produk atau divisi (bagian perusahaan) yang pertumbuhannya maupun bagian pasar (market sharenya rendah, sehingga laba pun rendah (tidak memadai). *DOGS*/Anjing itu membutuhkan uang/dukungan dana untuk bertahan hidup. Dan usaha “*DOGS*” ini harus di perkecil melalui *divestment* (penciutan modal) atau likuidasi dan bila perlu strateginya *retreachment*/penciutan. (Atau Pangsa pasar rendah dan tingkat pertumbuhan pasar juga rendah. Pemilihan strategi yang cocok adalah “*Strategi Penciutan*”)
- *QUESTION MARKS* (Tanda Tanya) : adalah produk atau divisi (bagian perusahaan) yang pertumbuhannya tinggi atau cepat, tetapi *market sharenya* rendah .”*Question Mark*” Produk ini dinamakan karena kondisinya merupakan yang paling buruk, disebabkan kebutuhan dananya besar sekali, tetapi kemampuan menghasilkan dana adalah rendah sehingga masa depan produk tersebut masih merupakan tanda Tanya (belum bisa diramalkan). kondisi semacam ini kalau tetap dibiarkan dalam rangkaian tersebut akan menjadi “*Cash trap*/perangkap kas (Atau Pangsa Pasar rendah dan tingkat pertumbuhan pasar juga rendah. Strategi yang cocok di pilih adalah

Strategi kombinasi yaitu strategi Pertumbuhan dan Strategi Stabilitas)

➤ *Matrix of Expansion Alternatif*, sebagai berikut :



Keterangan :

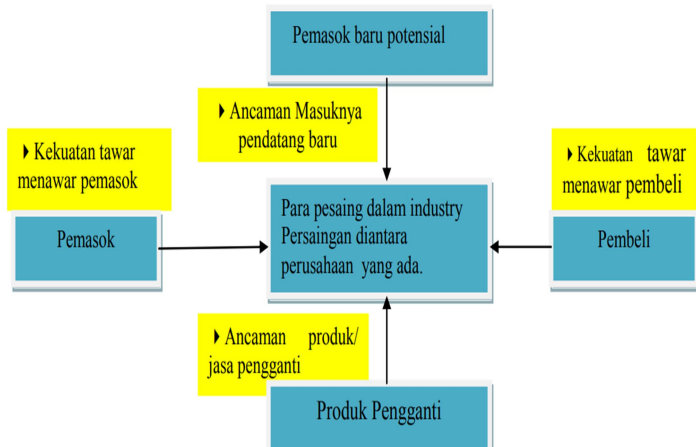
- I. Langkah ekspansi sekarang pada pasar sekarang dengan penetrasi pasar melalui cara *aggressive marketing* (SAP/Produk sekarang→*Streght & ETOP*→adanya *Opportunity/kesempatan* pasar yang berkelanjutan.
- II. Apabila ETOP menunjukkan pasar telah jenuh atau ada pesaing yang lebih kuat atau ada ancaman lain SAP menunjukkan kelemahan, maka posisi II ini menjadi pilihan, dimana *Strategi New Product/Product Development*.
- III. *New Markets/Market Development* dipilih bila: SAP menunjukkan perlunya penambahan/ perluasan untuk produk sekarang, karena adanya kekuatan-kekuatan/*strength* dalam

distribusi tetapi ada kelemahan dalam produksi/*product development*.

IV. Posisi ini adalah *diversifikasi*, dimana merupakan kombinasi alternatif dimana secara bersama-sama baik pasar maupun produk ditambah. Hal ini ETOP menunjukkan kesempatan lebih besar dan SAP menunjukkan kekuatan lebih besar, kesenjangan prestasi juga lebih besar dan pihak manajemen berani mengambil resiko tinggi.

V&VI Menunjukkan bahwa suatu rencana jangka panjang pada akhirnya menambah produk baru dan pasar baru. Berbeda dengan kondisi IV, posisi V dan VI manager harus menunggu proses lebih lama, tetapi resikonya lebih kecil.

➤ Analisis Struktural Industri



Dalam analisis structural suatu industry, sering halnya disoroti dalam lima (5) hal yang harus dikenali dan diperhitungkan, yaitu :

1. Ancaman masuknya pendatang baru Hal ini

tergantung besar kecilnya “*barriers of entry*” industry tersebut seperti berikut ini :

a *Economic of scale*

Biaya persatuan produk lebih rendah karena bertambahnya kuantitas yang dihasilkan

b *Product Differentiation*

Identitas merek sudah melekat pada konsumen, sehingga perusahaan mendapat loyalitas konsumen yang tinggi.

c *Capital Requirement*

Kebutuhan modal untuk membiayai aktivitas perusahaan.

d *Switching cost*

Biaya yang dikeluarkan konsumen untuk beralih ke pemasok/produk lain seperti biaya pengenalan, pelatihan dan sebagainya.

e *Access to distribution channels*

Mempunyai akses dengan distributor atau jaringan tersebut yang telah dikuasai, akan meningkatkan biaya yang besar bagi pendatang baru dalam membangun jaringan sendiri.

f *Government policy*

Kebijakan pemerintah mengenai izin masuk ke dalam industry.

g *Cost advantage independent scale*

Keunggulan biaya tidak tergantung skala ekonomis karena pasokan bahan baku murah, lokasi strategis dan subsidi dari pemerintah.

h *Competitor response*

Tanggapan para pesaing sangat kuat terhadap masuknya pendatang baru.

2. Ancaman produk/jasa substitusi Hal ini ancaman dari barang pengganti, dimana :
  - a. Harganya cenderung lebih murah dibandingkan dengan produk yang dihasilkan perusahaan.
  - b. Dihasilkan oleh industry yang berskala besar dan sangat menguntungkan.
3. Kekuatan tawar menawar pada pemasok → Cukup tinggi Hal ini bisa terjadi bila :
  - a. Mereka lebih terkonsentrasi daripada industry yang dipasok.
  - b. Tidak ada pemasok pengganti.
  - c. Industry bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok.
  - d. Produk mereka merupakan input terpenting bagi pemasok.
  - e. Mereka memiliki kekuatan untuk melakukan strategi *forward integration*.
4. Kekuatan Tawar-Menawar dari pembeli → Cukup tinggi Hal ini bisa terjadi jika :
  - a. Mereka merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan.
  - b. Mereka terkonsentrasi (terkumpul) letaknya.
  - c. Produk tidak ada perbedaan dengan produk pesaing.
  - d. Mereka memiliki informasi yang lengkap.
  - e. Biaya untuk berpindah ke penjual lain (*swiyching cost*) rendah .

- f. Mereka mempunyai kesempatan untuk melakukan *backward intrgration*.
5. Persaingan dari Perusahaan sejenis dalam industry tersebut Tinggi rendahnya tingkat persaingan antar pesaing di dalam suatu industry tergantung dari :
- a. Jumlah pesaing
  - b. Besarnya ukuran dan kekuatan para pesaing. Tingkat pertumbuhan industry.
  - c. Antara produk hanya mempunyai sedikit perbedaan,
  - d. Halangan yang tinggi untuk keluar dari industri.
  - e. Biaya relative tinggi

Kesalahan-kesalahan umum dalam mengidentifikasi pesaing.

1. Terlalu menekankan pada pesaing saat ini yang telah dikenal dan mengabaikan para pendatang potensial.
2. Terlalu menekankan pada pesaing besar dan mengabaikan pesaing kecil.
3. Mengabaikan pesaing internasional yang potensial.
4. Mengasumsikan para pesaing akan terus berperilaku sama dengan perilaku mereka di masa lalu.
5. Salah membaca tanda-tanda yang dapat menunjukkan adanya suatu pergeseran dalam focus bersaing atau adanya pengabaian strategi dan taktik bersaing saat ini.

6. Terlalu menekankan pada sumberdaya keuangan, strategi pasar dan strategi para pesaing serta mengabaikan aktiva-aktiva mereka yang tak berwujud seperti merek, reputasi, budaya perusahaan, teknologi tertentu dan akumulasi informasi terhadap pelanggan.
7. Asumsi semua perusahaan dalam industry mempunyai kendala dan peluang yang sama.
8. Mempercayai maksud strategi adalah untuk menghadapi persaingan daripada memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan/konsumen.

➤ Analisa Sumber daya dan Kemampuan.

Hal ini diarahkan pada "*Competitive Advantage*", yaitu sesuatu yang memungkinkan perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industry, baik itu dalam harga, pangsa pasar, merek, kualitas produk, kepuasan konsumen dan jalur distribbusi. Adapun untuk memperoleh keunggulan-keunggulan bersaing, perusahaan haruslah menganalisa sumber daya yang dimilikinya untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kuatannya dalam rangka membangun suatu kemampuan (*capability*) dalam mencapai keunggulan tersebut, seperti digambarkan kerangka kerja di bawah ini :



Analisa ini menitik beratkan, pertama, unit dasr dari analisa seperti sumber-sumber daya individu dari perusahaan, dan kedua, untuk meneliti perusahaan bagaimana menciptakan keunggulan bersaing.

**Rangkuman**

Analisis dan pemilihan strategi sebagian besar melibatkan pengambilan keputusan subyektif berdasarkan informasi objektif. Analisis dan pemilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternatif yang paling baik yang akan dijalankan didalam mewujudkan misi dan tujuan perusahaan.

**Soal Latihan/Tugas**

1. Sebutkan langkah-langkah dalam pemilihan strategi?
2. Keputusan-keputusan strategi dipengaruhi oleh lima (5) faktor.

Sebutkan!

3. Sebutkan alasan mengapa perusahaan menerapkan strategi ekspansi!
4. Sebutkan alasan perusahaan mengikuti strategi penciutan!
5. Sebutkan alasan perusahaan melakukan strategi kombinasi?

### **Petunjuk Petunjuk Jawaban Latihan**

Bacalah materi yang telah disampaikan dengan baik, karena jawaban dari soal latihan ada di setiap materi yang telah dijelaskan sebelumnya.

### **Penilaian**

1. Setiap jawaban yang benar mendapat nilai 20 (dua puluh)

$$\text{Penguasaan Materi} = \frac{\text{Jumlah Jawaban Benar}}{10} = 100\%$$

2. Metode Penilaian :
3. Penguasaan Materi :  
96-100 = Baik Sekali  
80-95 = Baik  
70-79 = Cukup  
< 70 = Kurang

Apabila tingkat penguasaan materi 70% atau lebih, maka dinyatakan lulus materi, namun apabila penguasaan materi dibawah 70 %, maka dinyatakan tidak lulus materi dan harus mengulangi materi yang belum dipahami.

## **BAB VI**

### **IMPLEMENTASI STRATEGI *STAFFING* DAN *DIRECTING***

#### **A. Penataan Staff (*Staffing*)**

Beberapa perusahaan pada masa krisis, akan berusaha mengefisienkan pengeluarannya, terutama masalah biaya tenaga kerja. Ada beberapa kriteria yang harus diperhatikan manajer dalam melaksanakan perampingan tenaga kerja, yaitu::

1. Kelangsungan hidup perusahaan sedang dipertaruhkan. Para karyawan menyadari sepenuhnya masalah yang dihadapi oleh perusahaan dan perlunya perubahan yang signifikan.
2. Pihak manajemen menggunakan proses partisipasi. Orang-orang dalam perusahaan memiliki kesempatan untuk mencari jalan bagaimana menyelamatkan perusahaan.
3. Pihak manajemen memberikan kepada anggota unit-unit khusus yang berbeda tersebut dengan berbagai pilihan dan memberikan kepada mereka waktu yang cukup untuk mempertimbangkan pilihan mereka.

Penataan staff memfokuskan pada seleksi dan pemberdayaan para karyawan. Pengarahan menekankan pada penggunaan program-program yang ada untuk menyesuaikan keinginan dan perilaku karyawan dengan sebuah strategi baru.

Implementasi strategi dan kebijakan baru sering membutuhkan prioritas-prioritas baru dalam manajemen sumberdaya manusia dan penggunaan yang berbeda atas sumber daya manusia yang tersedia. Beberapa perubahan tertentu mungkin berarti mempekerjakan orang baru

dengan keterampilan baru, memecat orang dengan keterampilan yang tidak sesuai atau tidak mampu memenuhi standar, dan atau melatih kembali karyawan yang ada untuk mempelajari keterampilan atau keahlian baru.

Jika perusahaan akan mengimplementasikan strategi-strategi pertumbuhannya, perusahaan mungkin perlu merekrut orang baru untuk mempekerjakan dan dilatih. Orang-orang yang telah berpengalaman dengan keahlian atau keterampilan yang dibutuhkan kadang kala diperlukan untuk mengisi atau menduduki posisi manajerial yang baru diciptakan.

Akan tetapi, jika perusahaan mengadopsi strategi perampingan, perusahaan mungkin perlu memberhentikan sejumlah besar karyawan. Manajemen puncak dan para manajer divisional perlu menetapkan kriteria yang digunakan dalam keputusan-keputusan penempatan karyawan.

## **B. Penataan Staff Mengikuti Strategi**

Kebutuhan penataan staff juga hampir dapat dipastikan mengikuti perubahan strategi. Setelah sebuah strategi baru dirumuskan, berbagai jenis sumber daya manusia mungkin dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi tertentu, atau karyawan yang ada sekarang mungkin perlu dilatih kembali untuk dapat mengimplementasikan strategi baru.

Pelatihan dan pengembangan adalah salah satu jalan untuk mengimplementasi strategi bisnis atau korporat suatu perusahaan dan sangat penting dalam mengimplementasi strategi diferensiasi yang menekankan kualitas atau layanan kepada pelanggan.

Pelatihan juga penting dalam mengimplementasikan sebuah strategi perampingan. Perampingan yang berhasil berarti perusahaan harus melakukan investasi pada seluruh karyawan yang tersisa.

### **C. Menyesuaikan Manajer Dengan Strategi**

Beberapa ahli menyatakan bahwa sosok yang paling sesuai dari seorang manajer umum yang dapat dengan efektif mengimplementasikan sebuah strategi baru unit bisnis atau perusahaan tergantung pada arah strategis yang diinginkan oleh perusahaan atau unit bisnis tersebut.

Perusahaan yang mengambil strategi konsentrasi dengan penekanan pada integrasi vertikal atau horisontal, mungkin memerlukan eksekutif puncak yang agresif dengan pengalaman luas pada industri tertentu, seperti ahli industri yang dinamis.

Strategi diversifikasi, sebaliknya, mungkin membutuhkan CEO dengan kemampuan analitis yang memiliki pengetahuan luas akan berbagai industri lainnya dan dapat mengelola berbagai lini produk yang berbeda, seperti manajer portfolio yang analitis. Perusahaan yang memilih untuk mengambil strategi stabilitas mungkin membutuhkan CEO-nya adalah perencanaan laba yang hati-hati, yaitu orang yang memiliki gaya konservatif, berlatar belakang produksi atau insinyur dan berpengalaman dalam mengendalikan pengeluaran, anggaran, persediaan dan prosedur-prosedur standarisasi. Perusahaan yang lemah sementara berada dalam industri yang menarik, cenderung akan mencari eksekutif yang berorientasi pada tantangan, atau yang biasa dikenal dengan orang yang ahli membalikkan keadaan untuk menyelamatkan perusahaan mereka.

CEO atau manajer unit bisnis yang berhasil dengan sebuah panduan khusus pengalaman, keahlian dan faktor-faktor kepribadian yang mendukung, cenderung terkait pada satu jenis strategi; mereka dengan berbagai kombinasi yang berbeda, akan terkait pada strategi yang berbeda pula.

Studi tentang para eksekutif SBU menunjukkan bahwa unit bisnis strategis yang memiliki build strategy dibandingkan dengan SBU yang memiliki harvest strategy, cenderung akan dipimpin oleh para manajer yang memiliki keinginan besar untuk mengambil resiko, memiliki toleransi yang besar pada ambiguitas, dan yang mempunyai pengalaman luas pada penjualan atau pemasaran. Sebagai tambahan, para eksekutif yang berhasil mengimplementasi strategi diferensiasi bisnis cenderung memiliki locus of control internal yang tinggi; mereka cenderung memandang diri mereka sebagai seorang pekerja keras dan memiliki kemampuan daripada melihat hal-hal eksternal sebagai alasan keberhasilan yang diperoleh.

#### **D. Mengidentifikasi Kemampuan dan Potensi**

Perusahaan dapat mengidentifikasi dan mempersiapkan orang-orangnya untuk posisi-posisi penting dalam beberapa cara. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah dengan menetapkan sistem penilaian kinerja yang baik untuk mengidentifikasi orang-orang yang berkinerja baik dengan potensi promosi yang dimilikinya.

Banyak perusahaan besar menggunakan pusat penilaian untuk mengevaluasi kesesuaian seseorang pada posisi yang lebih tinggi. Pusat penilaian itu bersifat unik, dengan kekhususan yang disesuaikan dengan setiap perusahaan. Metode tersebut meliputi wawancara khusus, permainan manajemen, latihan kekompakkan tim, diskusi

kelompok yang bebas, analisis kasus, latihan pengambilan keputusan, dan presentasi tatap muka untuk menilai potensi setiap karyawan untuk posisi-posisi tertentu. Promosi untuk posisi yang lebih tinggi didasarkan tidak hanya pada kinerja masa lampau, tetapi juga pada kinerja pada pusat penilaian. Banyak pusat penilaian yang membuktikan mampu memprediksi dengan tepat kinerja pekerjaan seseorang di masa yang akan datang.

### **E. Berbagai Masalah Dalam Pengurangan Karyawan**

Perampingan (*downsizing*) merujuk kepada eliminasi terencana posisi atau pekerjaan-pekerjaan tertentu. Perusahaan-perusahaan pada umumnya menggunakan pendekatan tersebut dalam mengimplementasikan strategi pengurangan. Komunitas masyarakat keuangan akan lebih bereaksi positif terhadap pengumuman perampingan dari perusahaan yang sedang kesulitan, karena program-program seperti itu dapat memberikan beberapa manfaat jangka pendek (seperti peningkatan harga saham perusahaan). Akan tetapi, penelitian mengindikasikan bahwa bila perampingan tidak dilakukan dengan baik, produktivitas akan lebih buruk bukannya lebih baik.

Menurut studi yang dilakukan oleh Asosiasi Manajemen Amerika Serikat, buruknya hasil yang diperoleh sebagian karena hampir setengah dari perusahaan-perusahaan yang melaksanakan pengurangan karyawan tidak melakukan persiapan yang baik. Lebih lanjut, para eksekutif berorientasi hanya pada biaya dan cenderung menunda perawatan, berhemat dalam pelatihan, menunda pengembangan produk baru, dan menghindari bisnis-bisnis baru yang beresiko.

Strategi pengurangan yang baik mungkin dapat

diimplementasikan dengan baik dalam hal pengorganisasiannya, namun buruk dalam penataan staf yang ada. Bahkan mungkin berkembang suatu situasi yang memperburuk keadaan daripada memperkuat perusahaan. Berikut ini beberapa pedoman dalam melakukan perampingan yang berhasil:

1. Eliminasi pekerjaan-pekerjaan yang tidak perlu, bukan melakukan pemotongan di berbagai bidang.
2. Kontrakkan keluar pekerjaan-pekerjaan yang pihak lain mapu mengerjakannya dengan lebih murah.
3. Rencanakan efisiensi jangka panjang.
4. Komunikasikan alasan-alasan mengambil tindakan perampingan.
5. Melakukan investasi pada karyawan yang selamat dari program perampingan.
6. Kembangkan pekerjaan-pekerjaan yang memiliki nilai tambah untuk mengimbangi berkurangnya pekerjaan.

#### **F. Pengarahan (*Directing*)**

Implementasi juga melibatkan pengarahan karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keahlian mereka pada tingkat yang paling efektif dan efisien untuk mencapai sasaran organisasi. Tanpa adanya pengarahan, karyawan cenderung melakukan pekerjaan mereka mereka pribadi tentang tugas-tugas apa yang seharusnya dilakukan, bagaimana dilakukan, dan untuk tujuan apa. Pengarahan dapat berbentuk kepemimpinan dari pihak manajemen, mengkomunikasikan norma perilaku dari budaya organisasi, atau membangun kesepakatan di antara para pekerja sendiri dalam kelompok-kelompok kerja yang otonom.

Untuk mengarahkan sebuah strategi baru dengan

efektif, manajemen puncak harus mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab dengan tepat kepada para manajer operasionalnya. Mereka harus mampu mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai cara yang diinginkan oleh organisasi dan mengkoordinasi tindakan tersebut untuk menghasilkan kinerja yang efektif. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan cara yang lebih formal melalui perencanaan tindakan atau melalui program-program tertentu seperti *Manajemen by Objective* (MBO) dan *Total Quality Management* (TQM).

➤ *Manajemen By Objective (MBO)*

Manajemen by Objective (MBO) merupakan pendekatan organisasi yang secara luas telah digunakan untuk membantu diambilnya tindakan-tindakan yang bermanfaat dalam mencapai sasaran yang diinginkan. MBO menghubungkan sasaran organisasional dengan perilaku individu. Proses MBO terdiri dari:

- 1) Menetapkan dan mengkomunikasikan sasaran organisasional;
- 2) Menyusun sasaran individual (melalui interaksi karyawan-atasan) yang akan membantu implementasi sasaran organisasional;
- 3) Mengembangkan sebuah rencana tindakan terhadap aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan; dan
- 4) Secara periodik (sedikitnya tiap triwulan) menganalisis kinerja yang berhubungan dengan sasaran yang telah ditetapkan dan termasuk di dalamnya hasil penilaian kinerja tahunan.

Teknik MBO memberikan kesempatan untuk

menghubungkan sasaran tiap orang di setiap tingkat. Oleh karena itu MBO menghubungkan bersama-sama sasaran perusahaan, sasaran unit bisnis, dan sasaran fungsional dan strategi-strategi yang dikembangkan untuk mencapai sasaran tersebut.

Salah satu manfaat nyata dari MBO adalah dapat mengurangi sejumlah besar proses politik internal dalam sebuah perusahaan besar. Tindakan-tindakan politis seringkali menyebabkan konflik dan memecah belah banyak orang dan kelompok-kelompok kerja yang seharusnya bekerja sama dalam mengimplementasi sebuah strategi. Orang-orang akan kurang berminat untuk berebut posisi jika misi dan sasaran perusahaan jelas dan mereka tahu bahwa sistem penghargaan atas kinerja bukan berdasarkan pada aturan main semata, namun pada pencapaian yang dikomunikasikan dengan jelas, dan dapat diukur dengan objektif.

➤ *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah filosofi operasional yang menekankan komitmen pada kepuasan pelanggan dan peningkatan berkelanjutan. Ada empat tujuan dalam TQM:

1. Kualitas produk dan jasa yang lebih baik dan sedikit variabel;
2. Respon yang lebih cepat dan sedikit variabel dalam memproses kebutuhan pelanggan;
3. Fleksibilitas yang lebih besar dalam penyesuaian terhadap perubahan kebutuhan pelanggan; dan
4. Biaya yang lebih rendah melalui peningkatan kualitas dan eliminasi pekerjaan yang tidak memiliki nilai

tambah.

Karena TQM berusaha mengurangi biaya serta meningkatkan kualitas, TQM dapat digunakan sebagai program untuk mengimplementasi baik strategi biaya rendah pada seluruh tingkatan atau strategi bisnis diferensiasi. Berdasarkan TQM, proses yang salah adalah penyebab utama buruknya kualitas, bukan kurangnya motivasi karyawan. Walaupun salah satu akar TQM adalah statistical process control, TQM melibatkan serangkaian luas teknik, mulai dari scatter diagram sampai benchmarking dan tim lintas fungsi. Program tersebut juga biasanya melibatkan perubahan signifikan dalam budaya perusahaan, menuntut kepemimpinan yang kuat dari manajemen puncak, pelatihan karyawan, pemberdayaan karyawan tingkat rendah, dan kerja tim untuk membuatnya berhasil. TQM menekankan pencegahan, bukan perbaikan, walaupun pemeriksaan terhadap kualitas masih dilakukan. Tekanannya adalah pada peningkatan proses untuk mencegah terjadinya kesalahan dan defisiensi, dengan menetapkan gugus kendali mutu atau tim peningkatan kualitas yang mengidentifikasi masalah dan menyarankan berbagai cara untuk memperbaiki proses yang menyebabkan masalah.

Elemen-elemen dalam TQM :

- (a) Fokus yang kuat terhadap kepuasan pelanggan
- (b) Pelanggan adalah internal dan eksternal
- (c) Pengukuran yang akurat terhadap seluruh variabel kritis dalam operasi perusahaan
- (d) Peningkatan berkelanjutan pada produk dan jasa
- (e) Hubungan kerja yang baru yang didasarkan pada saling percaya dan kerja tim.

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi. Top of Form Organisasi-organisasi besar adalah organisasi dengan nilai budaya yang tinggi, dengan perhatian yang besar pada nilai, ekspektasi, dan perilaku. Biasanya didalam budaya tersebut pasti ada teamwork, fokus terhadap konsumen, perlakuan yang adil pada karyawan, inisiatif, dan inovasi. Budaya-budaya ini juga harus terus dikomunikasikan kepada karyawan, baik yang lama maupun yang baru. Karena itu, keputusan staffing adalah keputusan yang penting bagi organisasi, yang juga harus disesuaikan dengan strategi bisnis agar dapat menunjang budaya organisasinya. Implementasi strategi dan kebijakan baru sering membutuhkan prioritas-prioritas baru dalam manajemen sumber daya manusia dan penggunaan yang berbeda atas sumber daya yang tersedia. Beberapa perubahan tertentu mungkin berarti mempekerjakan orang baru dengan ketrampilan baru, memecat orang dengan ketrampilan yang tidak sesuai atau tidak mampu memenuhi standar, dan atau melatih kembali karyawan yang ada untuk mempelajari ketrampilan atau keahlian baru.

Jika perusahaan akan mengimplementasikan strategi-strategi pertumbuhannya, perusahaan mungkin perlu merekrut orang baru untuk dipekerjakan dan dilatih. Orang-orang yang berpengalaman dengan keahlian yang dibutuhkan kadang kala diperlukan untuk mengisi atau menduduki posisi manajerial yang baru diciptakan.

### **Soal Latihan/Tugas**

1. Sebutkan kriteria yang harus diperhatikan manajer dalam melaksanakan perampingan tenaga kerja?
2. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan cara yang lebih formal melalui perencanaan tindakan atau melalui program-program tertentu. Jelaskan!

### **Petunjuk Petunjuk Jawaban Latihan**

Bacalah materi yang telah disampaikan dengan baik, karena jawaban dari soal latihan ada di setiap materi yang telah dijelaskan sebelumnya.

### **Penilaian**

1. Setiap jawaban yang benar mendapat nilai 20 (dua puluh)

$$\text{Penguasaan Materi} = \frac{\text{Jumlah Jawaban Benar}}{10} = 100 \%$$

2. Metode Penilaian :
3. Penguasaan Materi :
  - 96-100 = Baik Sekali
  - 80-95 = Baik
  - 70-79 = Cukup
  - < 70 = Kurang

Apabila tingkat penguasaan materi 70% atau lebih, maka dinyatakan lulus materi, namun apabila penguasaan materi dibawah 70 %, maka dinyatakan tidak lulus materi dan harus mengulangi materi yang belum dipahami.

## **BAB VII**

### **ETIKA BISNIS, TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN KEBERLANJUTAN LINGKUNGAN**

#### **A. Etika Bisnis**

Etika bersumber dari moralitas yang merupakan sistem nilai tentang bagaimana kita harus hidup secara baik sebagai manusia.<sup>41</sup> Jika moralitas yang menjadi acuan, etika memberikan panduan apakah suatu perilaku tertentu dapat digolongkan sebagai tindakan bermoral atau tidak bermoral.

Pemilahan perilaku ke dalam berbagai kategori perilaku etis dan tidak etis sangat dibutuhkan untuk menjaga dan memelihara kesinambungan organisasi kehidupan dimanapun. Etika bisnis merupakan penerapan etika secara umum terhadap perilaku bisnis.

Berdasarkan dimensi etika bisnis, perusahaan sebagai agen moral harus menerapkan perilaku etis dalam menjalankan bisnisnya. Menurut Post setidaknya-tidaknya terdapat tujuh alasan mengapa perusahaan harus menjalankan bisnis secara etis, yaitu sebagai berikut:<sup>42</sup>

1. Meningkatnya harapan publik agar perusahaan menjalankan bisnisnya secara etis. Perusahaan yang tidak berhasil dalam menjalankan bisnisnya secara etis akan mengalami sorotan, kritik, bahkan hukuman.
2. Agar perusahaan tidak melakukan berbagai tindakan yang membahayakan pemangku kepentingan lainnya.

---

<sup>41</sup> Keraf, Gorys. 1991, *Linguistik Bandingan Historis*. (Jakarta: PT. Gramedia. Pustaka Utama), h. 20

<sup>42</sup> Post, E., James dan Lawrence, T. Anne dan Webber, serta James. 2002. *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. Edisi ke-10. McGraw Hill.

3. Penerapan etika bisnis di perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini dapat dicapai melalui terjadinya penurunan risiko korupsi, manipulasi, penggelapan, dan berbagai bentuk perilaku tidak etis lainnya.
4. Penerapan etika bisnis seperti kejujuran, menepati janji, dan menolak suap dapat meningkatkan kualitas hubungan bisnis.
5. Agar perusahaan terhindar dari penyalahgunaan yang dilakukan karyawan maupun kompetitor yang bertindak tidak etis.
6. Penerapan etika perusahaan secara baik didalam suatu perusahaan dapat mengindarkan terjadinya pelanggaran hak-hak pekerja oleh pemberi kerja.
7. Mencegah agar perusahaan (yang diwakili para pemimpinnya) tidak memperoleh sanksi hukum karena telah menjalankan bisnis secara tidak etis.

Dalam menciptakan etika bisnis, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Pengendalian diri
2. Pengembangan tanggung jawab social (*social responsibility*)
3. Mempertahankan jati diri dan tidak mudah untuk terombang-ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi
4. Menciptakan persaingan yang sehat
5. Menerapkan konsep “pembangunan berkelanjutan”
6. Menghindari sifat 5K (Katabelece, Kongkalikong, Koneksi, Kolusi, dan Komisi)
7. Mampu menyatakan yang benar itu benar
8. Menumbuhkan sikap saling percaya antara golongan

- pengusaha kuat dan golongan pengusaha ke bawah
9. Konsekuen dan konsisten dengan aturan main yang telah disepakati bersama
  10. Menumbuhkembangkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap apa yang telah disepakati
  11. Perlu adanya sebagian etika bisnis yang dituangkan dalam suatu hukum positif yang berupa peraturan perundang-undangan

Pendekatan dasar dalam merumuskan tingkah laku etika bisnis, yaitu:

1. *Utilitarian Approach*

Setiap tindakan harus di dasarkan pada konsekuensinya, dgn memberi manfaat sebesar besarnya dan biaya serendah-rendahnya.

2. *Individual Rights Approach*

Setiap orang dlam tingkah dan kelakuannya memiliki hak dasar yang harus di ormati. Namun harus di hindari apabila menyebabkan benturan dengan orang lain.

3. *Justice Approach*

Para pembuat keputusan membuat keputusan yang adil dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan baik secara perseorangan ataupun secara kelompok. Ada tiga sasaran dan lingkup pokok etika bisnis yaitu :

- Etika bisnis sebagai etika profesi membahas berbagai prinsip, kondisi dan masalah yang terkait dengan praktek bisnis yang baik dan etis.
- Etika bisnis bisa menjadi sangat subversife.
- Etika bisnis juga berbicara mengenai system ekonomi yang sangat menentukan etis tidaknya suatu praktek bisnis.

## Hal-hal Yang Harus Diketahui Dalam Menciptakan Etika Bisnis :

1. Menuangkan ke dalam Hukum Positif Perlunya sebagian etika bisnis dituangkan dalam suatu hukum positif yang menjadi Peraturan Perundang-Undangan dimaksudkan untuk menjamin kepastian hukum dari etika bisnis tersebut, seperti “proteksi” terhadap pengusaha lemah.
2. Mampu Menyatakan yang Benar itu Benar Kalau pelaku bisnis itu memang tidak wajar untuk menerima kredit (sebagai contoh) karena persyaratan tidak bisa dipenuhi dan jangan memaksa diri untuk mengadakan “kolusi” serta memberikan “komisi” kepada pihak yang terkait.
3. Pengembangan Tanggung Jawab Sosial (Social Responsibility) Pelaku bisnis disini dituntut untuk peduli dengan keadaan masyarakat, bukan hanya dalam bentuk “uang” dengan jalan memberikan sumbangan, melainkan lebih kompleks lagi.
4. Memelihara Kesepakatan Memelihara kesepakatan atau menumbuhkembangkan Kesadaran dan rasa Memiliki terhadap apa yang telah disepakati adalah salah satu usaha menciptakan etika bisnis.
5. Mampu Menyatakan yang Benar itu Benar Kalau pelaku bisnis itu memang tidak wajar untuk menerima kredit (sebagai contoh) karena persyaratan tidak bisa dipenuhi dan jangan memaksa diri untuk mengadakan “kolusi” serta memberikan “komisi” kepada pihak yang terkait. Etika bisnis dalam perusahaan memiliki peran yang sangat penting, yaitu untuk membentuk suatu perusahaan yang kokoh dan memiliki daya saing yang tinggi serta mempunyai kemampuan menciptakan nilai (value-creation) yang tinggi, diperlukan suatu landasan yang kokoh

## **B. Tanggungjawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)**

### **1. Fase perkembangan tanggung jawab sosial**

Terdapat sejarah singkat mengenai adanya pemikiran supaya perusahaan tidak hanya mengungkapkan laporan tahunan saja tetapi pengungkapan tanggungjawab sosial juga, sebagai berikut:

Sejarah ide demikian yang menekankan perlunya perusahaan memperhatikan tanggungjawab sosial bermula di Amerika Serikat. Perkembangan pemikiran mengenai tanggung jawab sosial dapat dibedakan kepada tiga tahap:

#### **a. Tahap pertama**

Perkembangan yaitu tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat bermula di Amerika Serikat, yaitu di dalam zaman permulaan perkembangan perusahaan besar di akhir abad ke-19. Ketika itu perusahaan-perusahaan besar menyalahgunakan kekuasaan mereka mengenai persoalan diskriminasi harga, menahan buruh dan perilaku lain yang menyalahi moral kemanusiaan yang telah menyebabkan protes masyarakat dan sebagai akibatnya perubahan peraturan perusahaan dibuat pemerintah untuk mengatasi masalah tersebut.

#### **b. Tahap kedua**

Fase kedua evolusi tanggung jawab sosial tercetus di dalam tahun 1930-an yang diikuti dengan gelombang resesi (kemelesetan) dunia secara besar-besaran yang mengakibatkan pengangguran dan banyak perusahaan yang bangkrut. Ketika itu dunia berhadapan dengan kekurangan modal untuk input produksinya padahal banyak pabrik membutuhkannya. Buruh terpaksa berhenti bekerja. Pengangguran sangat meluas dan

merugikan pekerja. Ketika itu timbul ketidakpuasan terhadap sikap perusahaan yang tidak bertanggung jawab terhadap para pekerjanya.

c. Tahap ketiga

Suasana tidak puas hati masyarakat terhadap golongan pengusaha sekali lagi memuncak di tahun 1960-an dan 1970-an yang melibatkan perjuangan konsumen yang dipimpin oleh seorang tokoh yang karismatik bernama Ralph Nader. Periode ini adalah tahap ketiga perkembangan tanggung jawab sosial di Amerika Serikat. Kesadaran secara meluas tentang pentingnya menjaga lingkungan yang bersih di Amerika Serikat mulai dirasakan sejak awal tahun 1980an. Di Malaysia, diantara lembaga-lembaga bukan pemerintah yang memperjuangkan isu-isu lingkungan ialah SAM dan WWF selain dari persatuan-persatuan konsumen. Sementara di Indonesia terdapat pula lembaga swadaya masyarakat (LSM) seperti WALHI yang memperjuangkan kesejahteraan alam sekeliling (lingkungan) dan YLKI, lembaga konsumen yang memperjuangkan kepentingan konsumen.<sup>43</sup>

## **2. *Corporate Social Responsibility (CSR)***

*Corporate Social Responsibility (CSR)* atau tanggung jawab sosial perusahaan merupakan komitmen berkesinambungan perusahaan untuk berperilaku secara etis dan berkontribusi terhadap perkembangan ekonomi, sekaligus meningkatkan kualitas kehidupan dari karyawan dan keluarganya, serta komunitas lokal dan masyarakat

---

<sup>43</sup> Sukirno. 2006. *Ekonomi Pembangunan : Proses Masalah dan Dasar Kebijakan*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group)

luas.<sup>44</sup> Sementara itu, menurut Yandi Suprpto, CSR adalah pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi yang berkelanjutan, dengan menitikberatkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan berdasarkan prinsip kemitraan dan kesukarelaan.<sup>45</sup>

*Corporate social responsibility* merupakan suatu pernyataan umum yang mengindikasikan kewajiban perusahaan untuk menggunakan sumber daya ekonomi yang dimiliki dalam setiap aktivitas bisnis perusahaan yang dilakukan guna menyediakan dan memberikan kontribusi kepada *stakeholder*.<sup>46</sup> Keberadaan perusahaan dalam jangka panjang memerlukan dukungan *stakeholder*. Hal ini menunjukkan bahwa pertanggungjawaban sosial yang dilakukan perusahaan bertujuan bagi para pemangku kepentingan (*stakeholder*) dalam seluruh kegiatan perusahaan demi mewujudkan harmonisasi ekonomi, sosial dan lingkungan secara seimbang. Tanggungjawab sosial yang dilakukan perusahaan perlu disampaikan kepada stakeholder. Peraturan UU No. 40 pasal 74 mengenai tanggung jawab sosial dan lingkungan, yang berisi:

1. Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya dibidang berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan.
2. Tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagaimana

---

<sup>44</sup> Nurlela, L. W. 2019. Model Corporate Social Responsibility (CSR). Myria Publisher

<sup>45</sup> Suprpto, Yandi. 2023, Peran Etika, Keberlanjutan, dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam Bisnis Internasional, Seiko : Journal of Management & Business, Vol. 6 No. 1, h. 598

<sup>46</sup> Purwanto, Djoko. 2011. Komunikasi Bisnis, Edisi 4. (Jakarta: Erlangga)

dimaksud pada ayat (1) merupakan kewajiban perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.

3. Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana yang dimaksud ayat pada (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
4. Ketentuan lebih lanjut mengenai tanggung jawab sosial dan lingkungan diatur dengan peraturan pemerintah.

Kelangsungan hidup perusahaan tergantung kepada dukungan dari *stakeholder*. Dukungan tersebut haruslah dicari sehingga aktivitas perusahaan berjalan dengan lancar.

Makin *powerfull stakeholder*, makin besar pula usaha perusahaan untuk beradaptasi. Pengungkapan sosial dianggap bagian dari dialog antara perusahaan dengan *stakeholder*. Pada teori ini perusahaan akan memaksimalkan usahanya agar bisa mendapatkan dukungan penuh dari *stakeholder*. Salah satu cara untuk mendapatkan dukungan, terutama dari *outside stakeholder* adalah dengan mengungkapkan tanggungjawab sosial perusahaan. Perusahaan akan berusaha untuk mengungkapkan informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan serta dampak yang ditimbulkan dan juga penanggulangan yang sudah dilakukan perusahaan demi mementingkan kepuasan stakeholder terhadap perusahaan agar keberlangsungan hidup perusahaan tetap terjaga.

Pengungkapan corporate social responsibility dalam laporan keuangan tahunan merupakan salah satu cara perusahaan untuk membangun, mempertahankan dan melegitimasi kontribusi perusahaan dari sisi ekonomi dan politis. Perhatian terhadap masyarakat atau lingkungan

sosial tempat dimana perusahaan berdiri sangatlah penting demi keberlangsungan hidup perusahaan. Norma sosial yang ada di dalam lingkungan harus dipatuhi oleh perusahaan, serta nilai- nilai perusahaan dengan lingkungan harus selaras.

*Corporate social responsibility* merupakan laporan aktifitas tanggungjawab sosial yang telah dilakukan perusahaan baik berkaitan dengan perhatian masalah dampak sosial maupun lingkungan. Laporan tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan laporan tahunan (*annual report*) yang dipertanggungjawabkan direksi di depan sidang Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Laporan ini berisi laporan program- program sosial dan lingkungan perseroan yang dilaksanakan selama tahun buku terakhir. *Corporate Social Responsibility* dapat dilihat melalui dua sudut pandang. Diantaranya *Corporate Social Responsibility* berdasarkan teori serta *Corporate Social Responsibility* kenyataannya yang terjadi.

Purwanto menyatakan bahwa konsep CSR memuat komponen-komponen sebagai berikut:<sup>47</sup>

#### 1. *Economic Responsibilitis*

Perusahaan memiliki tanggung jawab dalam aspek ekonomi yaitu keberadaan perusahaan didasarkan pada tujuan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dan meningkatkan kesejahteraan bagi para pemegang saham. Selain itu, perusahaan juga bertanggung jawab kepada kreditur yaitu menjamin bahwa perusahaan dapat mengembalikan pinjaman dan bunga yang mengikat perusahaan. Tanggung jawab sosial perusahaan dalam aspek ekonomi mendominasi

---

<sup>47</sup> Purwanto, Op.cit

pelaksanaan tanggung jawab perusahaan terhadap stakeholder. Hal ini dikarenakan tanggung jawab ekonomi merupakan prasyarat agar dapat melaksanakan tanggung jawab yang lain yaitu tanggung jawab legal, etis, dan kemitraan.

## 2. *Legal Reponsibilitis*

Perusahaan sebagai bagian dari masyarakat memiliki kewajiban untuk memenuhi peraturan yang berlaku dan operasional perusahaan dilakukan sesuai dengan kaidah peraturan perundangan.

## 3. *Ethical Responsibilities*

Perusahaan memiliki kewajiban untuk menyesuaikan aktivitas operasional yang dilakukan dengan norma sosial dan etika yang berlaku. Tanggung jawab etis bertujuan untuk memenuhi standar, norma dan pengharapan stakeholder terhadap perusahaan.

## 4. *Philanthropic Responsibilities*

Perusahaan tidak hanya bertanggungjawab kepada pemegang saham tetapi juga kepada masyarakat dan lingkungan fisik sekitar perusahaan. Perusahaan memiliki tanggung jawab tidak hanya berupa pemberian sejumlah fasilitas dan dana, tetapi juga adanya tanggung jawab perusahaan untuk memupuk kemandirian masyarakat sekitar seperti perbaikan secara mikro dan makro sosial terhadap masyarakat sekitar tempat perusahaan beroperasi. Perusahaan merupakan pihak yang memperoleh keuntungan dari adanya pemanfaatan terhadap sumber daya, sedangkan masyarakat merupakan pihak yang menanggung akibat negatif dari pemanfaatan sumber daya tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus mengembalikan sebagian keuntungan yang diperoleh untuk mensejahterakan masyarakat,

perbaikan kerusakan yang ditimbulkan, dan lain-lain.

Purwanto menyatakan bahwa terdapat dua hal yang dapat mendorong perusahaan melaksanakan *corporate social responsibility* yaitu bersifat dari luar perusahaan (*external drivers*) dan dalam perusahaan (*internal drivers*).<sup>48</sup> Termasuk kategori pendorong dari luar, misalnya adanya regulasi, hukum dan diwajibkannya analisis mengenai dampak lingkungan. Pendorong dari dalam perusahaan terutama bersumber dari perilaku manajemen dan pemilik perusahaan (stakeholder), termasuk tingkat kepedulian atau tanggung jawab perusahaan untuk membangun masyarakat sekitar.

Prinsip utama tanggung jawab sosial yang berkembang di Amerika Serikat ialah prinsip *charity* dan prinsip *stewardship*. Prinsip ini digunakan untuk mendorong perkembangan rasa tanggung jawab pengusaha terhadap masyarakat. Penjelasan sebagai berikut:

a. Prinsip *Charity*

Prinsip *charity* membawa ide bahwa anggota masyarakat yang lebih kaya seharusnya menolong anggota masyarakat yang kurang bernasib baik seperti orang cacat, orang tua dan orang sakit. Pada masa kini kita dapat melihat suatu trend perubahan telah berlaku pada konsep ini apabila pihak korporat mulai memberi perhatian dan sumbangan kepada *charity* berbanding dengan masa lalu dimana dia dibuat oleh individu-individu tertentu.

b. Prinsip *Stewardship*

Prinsip *stewardship* adalah suatu konsep yang diambil dari ajaran yang menghendaki individu yang kaya,

---

<sup>48</sup> Ibid

menganggap diri mereka sebagai pemegang amanah terhadap harta benda mereka untuk kebajikan seluruh masyarakat. Termasuk dalam melaksanakan tanggung jawab sosial kepada masyarakat awam, lingkungan, pekerja, konsumen, dan investor. Penjelasan sebagai berikut:<sup>49</sup>

### 1) Tanggung Jawab Sosial Kepada Masyarakat

Tanggung jawab masyarakat pengusaha kepada masyarakat umum berkisar kepada beberapa isu seperti kesehatan masyarakat, menjaga lingkungan, dan membina satu sumber pekerja yang tinggi kualitasnya. Masalah-masalah kesehatan rakyat bukan saja menjadi tanggung jawab pemerintah kepada pembentukan masyarakat sejahtera, pihak swasta patut menyumbang ke arah menyediakan dana kesejahteraan kesehatan seperti dana penelitian AIDS, kampanye melarang merokok, dan sebagainya.

### 2) Tanggung Jawab Sosial Terhadap Lingkungan

Ini merupakan tanggung jawab yang sangat penting. Kerusakan lingkungan akan mempengaruhi kualitas kehidupan di masa depan. Oleh karena itu, perusak lingkungan dari kegiatan perusahaan harus dihindari. Perusahaan juga harus memperhatikan soal-soal perlindungan lingkungan melalui kampanye recycle bahan bangunan, kampanye mengurangi mengemudi (gunakan angkutan umum) untuk menghindari polusi udara dan juga kampanye tidak merusak lingkungan dengan menebang pohon-pohon secara liar.

### 3) Pembinaan Tenaga Kerja

---

<sup>49</sup> Sukirno, Sadono., 2006, Pengantar Teori Makro Ekonomi, (Jakarta: Raja. Grafindo Persada)

Pihak swasta juga harus bersama dengan pemerintah di dalam usaha-usaha membina tenaga kerja yang berkualitas dan berkeahlian dengan memberi ruang pelajar/siswa mengikuti latihan praktikal ditempatnya, juga menyertai usaha-usaha meningkatkan ketrampilan dengan memberi sumbangan atau iuran.

4) Tanggung Jawab Terhadap Konsumen

Pengusaha juga mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap konsumen. Walaupun suatu perusahaan itu memerlukan keuntungan tetapi tidak boleh mengabaikan soal-soal kebajikan dan kepentingan konsumen. Perusahaan tidak boleh menjual produk yang membahayakan pengguna, menipu kandungan sesuatu produk, dan menjual barangnya pada tingkat harga yang terlalu tinggi.

5) Tanggung Jawab Utama Kepada Pekerja

Diantara tanggung jawab utama majikan terhadap pekerja-pekerja ialah membayar gaji, menjaga kebajikan pekerja melalui program meningkatkan kesejahteraan pekerja seperti potongan untuk dana pensiun pekerja. Langkah-langkah untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai seperti memberi kelonggaran cuti kepada pekerja untuk memenuhi tugas keluarga dan kesempatan yang sama rata kepada pegawai telah menjadi lebih penting pada masa ini.

6) Tanggung Jawab Sosial Kepada Investor

Selain itu manajemen perusahaan juga harus menjaga hak-hak investor perusahaan yang diurusnya. Amanah yang diberikan harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Kekeliruan manajemen dalam mengelola perusahaan melibatkan kesengsaraan

kepada banyak investor dan masyarakat. Manajemen keuangan adalah diantara aspek penting fungsi manajemen dalam sebuah organisasi. Laporan keuangan yang diterbitkan akan menggambarkan apakah suatu perusahaan itu stabil atau tidak. Seseorang pengelola keuangan atau pimpinan perusahaan dapat membuat window dressing kepada laporan keuangan dengan tujuan agar terlihat meyakinkan walaupun keadaan sebenarnya sangatlah berbeda. Tetapi ini adalah perbuatan yang tidak beretika.

#### 7) Beberapa Tanggung Jawab Lain

Pengeluaran cek yang tidak mempunyai uang di dalam bank juga adalah suatu perbuatan yang tidak baik dan ini dapat mengurangi kredibilitas seorang pengusaha atau suatu perusahaan. Bank Indonesia telah mencoba mengawasi keadaan ini dengan mengenakan penalti-penalti berat kepada mereka yang mengeluarkan cek kosong.

### **3. Tujuan *Corporate Social Responsibility***

Kamil dkk, menyatakan bahwa tujuan *corporate social responsibility* adalah agar menciptakan standar kehidupan yang lebih tinggi dengan mempertahankan kesinambungan laba usaha untuk pihak pemangku kepentingan sebagaimana yang diungkapkan dalam laporan keuangan entitas.<sup>50</sup> Laporan keuangan menjadi perangkat untuk melaporkan kegiatan entitas dan menjadi

---

<sup>50</sup> Kamil, A. dan Herusetya, 2012, Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Luas Pengungkapan Kegiatan Corporate Social Responsibility". Media Riset Akuntansi. Vol. 2 No. 1, h. 1 – 17

informasi yang menghubungkan perusahaan dengan para investor karena mengandung pengungkapan, baik yang bersifat wajib maupun sukarela.

Ada empat tujuan pengungkapan tanggung jawab sosial:

1. Mengidentifikasi dan mengukur kontribusi sosial perusahaan tiap periode yang tidak hanya berupa internalisasi social cost dan *cost benefit*, tetapi juga pengaruh eksternalitas tersebut terhadap kelompok sosial yang berbeda.
2. Untuk membantu menentukan apakah strategi dan praktek perusahaan secara langsung mempengaruhi sumber daya, status kekuatan individu, masyarakat kelompok sosial dan generasi yang konsisten dengan prioritas sosial di satu sisi dengan aspirasi individu di pihak lain.
3. Untuk menyediakan secara optimal informasi-informasi relevan dengan unsur-unsur sosial dalam tujuan, kebijakan, program, kinerja dan sumbangan perusahaan terhadap tujuan sosial.
4. Untuk meningkatkan keunggulan budaya saing perusahaan dalam globalisasi dan/atau perdagangan bebas.

#### **4. Manfaat *Corporate Social Responsibility***

Kamil dkk menyatakan manfaat yang diperoleh perusahaan melakukan kegiatan *corporate social responsibility* antara lain produk semakin disukai konsumen dan perusahaan semakin diminati investor.<sup>51</sup> Beberapa manfaat lain misalnya meningkatkan penjualan dan *market*

---

<sup>51</sup> Kamil, Op.cit

*share*, memperkuat *brand*, meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan serta menurunkan biaya operasional.

Beberapa manfaat *corporate social responsibility*:

1. Mengurangi resiko dan tuduhan terhadap perlakuan tidak pantas yang diterima perusahaan.
2. Pelindung dan membantu perusahaan meminimalkan dampak buruk yang diakibatkan karena krisis.
3. Keterlibatan dan kebanggaan karyawan.
4. *Corporate social responsibility* yang dilaksanakan secara konsisten akan mampu memperbaiki dan mempererat hubungan antara perusahaan dengan para stakeholder.
5. Meningkatkan penjualan.
6. Insentif-insentif lainnya seperti insentif pajak dan berbagai perlakuan khusus lainnya.

## **5. Penilaian *Corporate Social Responsibility***

Penilaian terhadap *corporate social responsibility* bertujuan untuk mengidentifikasi masalah, peluang, tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Penilaian yang tepat harus memberikan pemahaman mengenai hal berikut:

1. Nilai-nilai dan etika perusahaan.
2. Dorongan eksternal dan internal yang memotivasi perusahaan untuk menjalankan aktivitas *corporate social responsibility*.
3. Isu-isu penting seputar *corporate social responsibility* yang memberikan dampak bagi perusahaan.
4. Stakeholder- stakeholder kunci
5. Stuktur pengambilan keputusan yang berlaku dalam perusahaan saat ini, kekuatan dan kelemahannya dalam

hal mengimplementasikan program-program *corporate social responsibility* yang berintegrasi.

6. Implikasi terhadap sumber daya manusia dan anggaran yang dimiliki.
7. Aktivitas-aktivitas berkaitan dengan *corporate social responsibility* yang tengah berjalan.

Penilaian bertujuan agar perusahaan melakukan aktivitas *corporate social responsibility* secara berkesinambungan tidak bersifat parsial. Penilaian *corporate social responsibility* juga membantu perusahaan mengidentifikasi kesenjangan dan peluang yang ada, sehingga mampu memperbaiki kualitas pengambilan keputusan. CSR tidak hanya merupakan tanggung jawab perusahaan, melainkan kewajiban yang harus dijalankan sebagai bagian dari kebijakan bisnis.<sup>52</sup> Dalam pelaksanaan CSR, perusahaan harus menerapkan 7 prinsip yang terdapat dalam ISO 26000 “*Guidance Standard on Social Responsibility*”, yakni akuntabilitas; transparansi; perilaku etis; menghormati kepentingan para pemangku kepentingan; menaati aturan hukum; menaati norma perilaku internasional; serta menghormati hak asasi manusia.<sup>53</sup>

## **C. Keberlanjutan Lingkungan (*Sustainability*)**

### **1. Keberlanjutan (*Sustainability*)**

---

<sup>52</sup> Nayenggita, G. B., Raharjo, S. T., & Resnawaty, R. 2019. *Praktik Corporate Social Responsibility (CSR) di Indonesia*, Focus : Jurnal Pekerjaan Sosial, Vol 2 No. 1, h. 61–66

<sup>53</sup> Aminurosyah, J., Saleh, H., & Jumansyah. 2020. TANGGUNG JAWAB SOSIAL BERDASARKAN ISO 26000 (Studi Pada PT Mahakam Persada Sakti Di Kecamatan Batu Ampar Kabupaten Kutai Timur). *EJournal Pemerintahan Integratif*, 8(2), h. 891

Keberlanjutan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.<sup>54</sup>

Definisi kata dari *sustainable* itu sendiri berarti berkelanjutan. Kata berkelanjutan di sini mengacu pada kemampuan untuk mempertahankan suatu keadaan atau proses yang dilakukan sebelumnya. Menurut *American Institute of Architect, Sustainability* (berkelanjutan) adalah kemampuan masyarakat untuk bertahan hidup dengan menggunakan sumber daya alam yang mereka miliki tanpa perlu menghabiskan/ menggunakan secara berlebihan dimana sistem yang mereka gunakan membutuhkan sumber daya tersebut

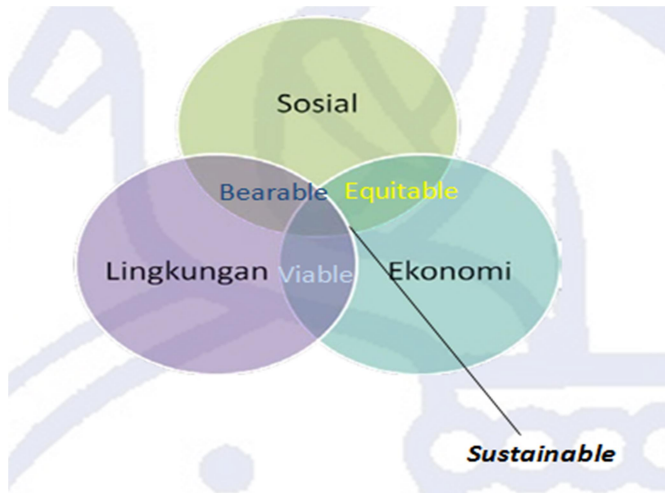
Saat ini, konsep keberlanjutan berpijak pada *triple bottom line* (TBL), yakni sinergi antara tiga elemen yang meliputi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Tiga elemen tersebut yang dikenal juga dengan nama 3P (*profit, people, planet*) merupakan kunci utama dalam konsep *sustainability*.

Gambar 4  
*Three Pillars of Sustainability*

Sumber: Adams, WM: *The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century*. (2006).

---

<sup>54</sup> Yusuf, Ahmad dan Lutfi Prayogi. 2020. Tinjauan Konsep Berkelanjutan Pada Kawasan Permukiman Summarecon Bekasi Dalam Aspek Sosial. Jurnal Arsitektur Purwarupa. Vol 4. Jakarta: Universitas Muhammadiyah



Berkelanjutan telah menjadi istilah-mulai lebar yang dapat diterapkan pada hampir setiap aspek kehidupan di bumi, dari lokal ke skala global dan berbagai kurun waktu. Berkelanjutan di sini hanya sebagai tujuan, bahwa nantinya konsep ini melatarbelakangi semua aspek kehidupan, seperti sosial, ekonomi, komunitas, dalam hal ini desain.

Sebuah bisnis dapat dikatakan sustainable apabila segala aktivitas dan proses produksinya turut berkontribusi secara aktif dalam menjaga lingkungan, dapat memberdayakan dan menyejahterakan masyarakat setempat, serta tetap memperoleh keuntungan.

Konsep berkelanjutan dapat diperinci menjadi tiga aspek pemahaman, yakni:

- ☐ Berkelanjutan ekonomi, yang diartikan sebagai pembangunan yang mampu menghasilkan barang dan jasa secara kontinu untuk memelihara berkelanjutan pemerintahan dan menghindari terjadinya ketidakseimbangan sektoral yang dapat merusak produksi pertanian dan industri.

- ② Berkelanjutan lingkungan, yakni sistem yang berkelanjutan secara lingkungan harus mampu memelihara sumberdaya yang stabil, menghindari eksploitasi sumberdaya alam dan fungsi penyerapan lingkungan. Konsep ini juga menyangkut pemeliharaan keanekaragaman hayati, stabilitas ruang udara, dan fungsi ekosistem lainnya yang tidak termasuk kategori sumber- sumber ekonomi.
- ② Berkelanjutan sosial, yakni sistem yang mampu mencapai kesetaraan, menyediakan layanan sosial termasuk kesehatan, pendidikan, gender, dan akuntabilitas politik.

Dengan demikian, tujuan konsep berkelanjutan pada dasarnya terletak pada adanya harmonisasi antara tujuan ekonomi, tujuan ekologi dan tujuan sosial.

Dalam disertasi Dwinita Larasati<sup>7</sup> memberikan istilah ketiga faktor tersebut sebagai *People* (sosial), *Planet* (lingkungan), *Prosperity* (Ekonomi). Dalam disertasinya juga di jabarkan ketiga faktor tersebut sebagai berikut:

- ② *People* : Pertumbuhan perekonomian dan kualitas lingkungan yang baik harus memberikan keuntungan bagi setiap orang. Masalah seperti mendapatkan pelayanan, pengecualian sosial, kemiskinan, perumahan yang buruk, pengangguran dan polusi harus dapat diatasi.
- ② *Planet* : Permasalahan seperti perubahan suhu, kualitas udara, pencemaran lingkungan, kepunahan merupakan masalah yang dihadapi oleh lingkungan. Dalam hal ini penerapan sustainable development harus dapat memberikan solusi. Ini berarti menggunakan sumber daya alam seperti minyak dan gas secara efisien dan menciptakan sumber daya alam alternatif sebagai

penggantinya.

- ☐ *Prosperity* : Pertumbuhan ekonomi memberikan dampak kepada tingkat keamanan. Pengelolaan usaha bisnis harus dapat menghasilkan produk yang berkualitas serta jasa yang baik bagi setiap konsumen di dunia

## 2. Prinsip-prinsip Berkelanjutan

Berikut ini adalah beberapa prinsip dalam sustainable design:

- a. Penggunaan material dengan dampak yang minim, pemilihan material yang tidak beracun, material daur ulang dan menggunakan energi sedikit pada proses pembuatannya.
- b. Efisiensi energi: menggunakan material yang tidak memerlukan banyak energi di dalam prosesnya.
- c. Kualitas dan ketahanan: penggunaan material yang tahan lama sehingga dalam penggunaannya tidak memerlukan penggantian dalam jangka waktu yang cepat sehingga mengurangi limbah.
- d. Desain untuk penggunaan kembali dan daur ulang: setiap pemrosesan material dipertimbangkan keadaan setelah pemakaiannya sehingga tidak menjadi limbah.
- e. Perhitungan dampak desain dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan.<sup>55</sup>
- f. Biomimicry: mendesain ulang sistem industri berdasarkan konsep biologi, dan memungkinkan untuk digunakan kembali secara konstan di dalam sebuah

---

<sup>55</sup> Anastas, P. L. And Zimmerman, J.B. 2003. Through the 12 principles of green engineering". Environmental Science and Technology. March 1. 95-101A

- lingkaran yang berkesinambungan.<sup>56</sup>
- g. Pergantian pelayanan: mengubah penggunaan sebuah produk secara personal menjadi sebuah jasa umum serupa dengan tujuan untuk mengurangi konsumsi barang yang sama dalam waktu yang bersamaan.<sup>57</sup>
  - h. Pembaharuan: material yang digunakan berasal dari daerah setempat yang dikelola secara berkelanjutan dan dapat didaur ulang pada saat tidak digunakan lagi

### **3. Berkelanjutan (*Sustainability*) dan Etika (*Ethics*)**

Konsep berkelanjutan berhubungan erat dengan masalah etika, mengingat bahwa konsep pembangunan berkelanjutan berorientasi pada masa depan (future). Keraf menguraikan prinsip-prinsip etika lingkungan hidup yang jika dikaji lebih jauh juga memegang peranan penting dalam upaya berkelanjutan. Adapun prinsip-prinsip etika lingkungan hidup yang dimaksud adalah:

- ❑ Sikap hormat terhadap alam (respect for nature)
- ❑ Prinsip tanggung jawab (moral responsibility for nature)
- ❑ Solidaritas kosmis (cosmic solidarity)
- ❑ Prinsip kasih sayang dan kepedulian terhadap alam (caring for nature).
- ❑ Prinsip no harm
- ❑ Prinsip hidup sederhana dan selaras dengan alam
- ❑ Prinsip keadilan
- ❑ Prinsip demokrasi
- ❑ Prinsip integritas moral

---

<sup>56</sup> Paul Hawken, Amory B. Lovins, and L. Hunter Lovins, 1999,. Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution. Little, Brown.

<sup>57</sup> Ryan, Chris. 2006. Dematerializing Consumption trough Service Substitution is a Design Challenge".Journal of Industrial Ecology. 4(1)

Istilah etika bisnis dan tanggung jawab sosial yang menjadi pondasi pelaku usaha dalam menjalankan bisnisnya. Dalam penerapannya, hal tersebut dinilai penting untuk keberlangsungan perusahaan.

Konsep sederhananya, tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility (CSR)* adalah sebuah bentuk kepedulian perusahaan terhadap seluruh pemangku kepentingan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungannya. Tanggung jawab sosial perusahaan atau yang lebih dikenal dengan istilah *Corporate Social Responsibility* merupakan komitmen perusahaan secara berkesinambungan untuk memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. *Corporate Social Responsibility* telah diatur dalam Undang-undang No. 40 tahun 2007.

### **Soal Latihan/Tugas**

1. Apa Itu Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial?
2. Jelaskan Hubungan Etika bisnis dan Tanggung Jawab Sosial?
3. Mengapa Perusahaan Perlu Menerapkan Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial?
4. Bagaimana cara perusahaan menerapkan tanggung jawab sosial?
5. Apakah dampak yang diperoleh perusahaan ketika mengabaikan etika dan tanggung jawab sosial?

### **Petunjuk Petunjuk Jawaban Latihan**

Bacalah materi yang telah disampaikan dengan baik, karena jawaban dari soal latihan ada di setiap materi yang telah dijelaskan sebelumnya.

### **Penilaian**

1. Setiap jawaban yang benar mendapat nilai 20 (dua puluh)

$$\text{Penguasaan Materi} = \frac{\text{Jumlah Jawaban Benar}}{10} = 100 \%$$

2. Metode Penilaian :

3. Penguasaan Materi :

96-100 = Baik Sekali

80-95 = Baik

70-79 = Cukup

< 70 = Kurang

Apabila tingkat penguasaan materi 70% atau lebih, maka dinyatakan lulus materi, namun apabila penguasaan materi dibawah 70 %, maka dinyatakan tidak lulus materi dan harus mengulangi materi yang belum dipahami.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, *Strategic Management*, (New York, Macmillan, 2007)
- Djoko Muljono, *Buku Pintar Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam* (Yogyakarta: Andi, 2012)
- Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*. (Yogyakarta: Andi Offset 2016)
- Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, Buku 1. (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2009)
- Hadar Nawawi, *Manajemen Strategi Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005)
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: bumi Aksara, 2010)
- Ismail Solihin, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012)
- J. David Hunger & Wheelen Thomas L. *Manajemen Strategi edisi II*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003)
- Kazmi A., dan Ahmad K., *Management from Islamic Perspective*, (Kuala Lumpur: International Islamic University, 2006)
- Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2012)
- Philip Kotler dan Gary Amstrong, Terj. Wilhelmus W. Bakowatun, *Dasar-Dasar Pemasaran* (Jakarta: Intermedia, 1996)
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, thirteenth edition, (New York: Pearson, 2001)
- Tunggal Amin Widjaja, *Manajemen Kontenporer*, Buku 2, (Jakarta. Alma Harvarindo, 2011)
- Mahmud Nuhung, *Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Ekonomi Balance* Vol. 8, No. 1, Juni 2012. ISSN: 1858-2192
- Michael E. Porter,, *The Five Competitive Forces That Shape*

- Strategy." Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, No. 1 January 2008
- Udaya, Jusuf dkk, Manajemen Strategik , (Yogyakarta: Ilmu Graha, 2013)
- Djaslim Saladin, Manajemen Pemasaran (Edisi Pertama). (Bandung: CV. Linda Karya. Adam, 2010)
- Gouzali Syahdam, Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro. Cetakan Kedua. (Jakarta: Djembatan, 2000)
- Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin, Dasar-dasar Pemasaran. Bank. (Bandung: Linda Karya, 2006)
- Moeljadi. Manajemen Keuangan. Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif, Edisi. Pertama. (Malang: Bayu Media Publishing, 2006)
- R.M. Moch. Wispandono, Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Pengrajin Industri Batik di Kabupaten Bankalan, Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 1 No. 2, Oktober 2010
- Agus Widarsono Proses Pengembangan Sistem, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007)
- Fred R.David, Manajemen Strategis. (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2012)
- M. E. Porter, Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance,. (New York, Free Press, 1998)
- R. B. Robinson, Manajemen Strategi. (Jakarta: Salemba Empat, 2007)
- Sofjan Assauri, Manajemen Pemasaran. (Jakarta: Rajawali Pers, 2011)
- Glueck, William F. & Lawrence R. Jauch. 1987. Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan (Terjemahan dalam Bahasa Indonesia oleh Drs. Murad, MSc. Dan A.R. Henry Sitanggang, SH.). Jakarta: Erlangga.
- Hitt, Michael A., et.al. 1997. Manajemen Strategis; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi (Terjemahan dalam

- Bahasa Indonesia oleh Armand Hedyanto). Jakarta: Erlangga.
- Reksohadiprodjo, Sukanto. 1993. Manajemen Strategi. Yogyakarta: BPFE.
- Corporate Social Responsibility". Media Riset Akuntansi. Vol. 2 No. 1, h. 1 – 17
- Nayenggita, G. B., Raharjo, S. T., & Resnawaty, R. (2019). Praktik Corporate Social Responsibility (CSR) di Indonesia, Focus : Jurnal Pekerjaan Sosial, Vol 2 No. 1, 2019, h. 61–66
- Aminurosyah, J., Saleh, H., & Jumansyah. (2020). TANGGUNG JAWAB SOSIAL BERDASARKAN ISO 26000 (Studi Pada PT Mahakam Persada Sakti Di Kecamatan Batu Ampar Kabupaten Kutai Timur). EJournal Pemerintahan Integratif, 8(2), 891
- Yusuf, Ahmad dan Lutfi Prayogi. 2020. Tinjauan Konsep Berkelanjutan Pada Kawasan Permukiman Summarecon Bekasi Dalam Aspek Sosial. Jurnal Arsitektur Purwarupa. Vol 4. Jakarta: Universitas Muhammadiyah
- Anastas, P. L. And Zimmerman, J.B. (2003). "Through the 12 principles of green engineering". Environmental Science and Technology. March 1. 95-101A
- Paul Hawken, Amory B. Lovins, and L. Hunter Lovins (1999). Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution. Little, Brown.

## BIOGRAFI PENULIS



Nama : Dr. H. M. Yusuf A. Samad, S. Pd.I, M.M, CHRA  
Tpt tgl lahir : Cot Trieng Lhokseumawe 8 Sep 1972.

### **Pendidikan Formal :**

1. MIN, 1985
2. MTsN Mat. Glp. Dua.1988
3. MAN Peusangan.1991
4. S1 IAIN Ar-Raniry 1996 UNMUHA Banda Aceh 2003
5. S2 UNSYIAH 2010.
6. S3 UNPAS BANDUNG 2015.

### **Pendidikan Non Formal**

1. Dayah Darul Ulum Lueng ie Aceh Besar 1991
2. Pusat Studi Islam Al-Manar Rawamangun Jakarta1997

### **Pendidikan Informal**

1. Kursus Singkat LEMHANNAS RI Angkatan IX 2007.
2. Pelatihan Berburu Nasional PERBAKIN 2014.
3. Certified Human Resource Analyst (CHRA) American Akademy of Project Management 2022.

### **Pengalaman Kerja/Jabatan**

Pengalaman Kerja/Jabatan

1. Ketua Komisi D DPRD Kota Lhokseumawe 2004-2009.
2. Wakil Ketua Komisi A DPRK 2010 s/d 2014.
3. Ketua Program Studi Manajemen STIE Kebangsaan 2013 - 2015.
4. Wakil Ketua I STIE Kebangsaan Bireuen 2015 s/d 2019.
5. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNIKI Bireuen. 2019 s/d 2022.
6. Dosen Pascasarjana UNIKI.
7. Ketua Pembina Yayasan Bunayya Lhokseumawe

# Buku Ajar

# Manajemen Strategi