

PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

1.1. Perusahaan-perusahaan Yang Dikagumi Dunia

Perusahaan yang dikagumi dunia dalam buku ini adalah perusahaan yang dikagumi dunia berdasarkan survei dari majalah Fortune sejak 1997 sampai 2007 terhadap 10.000 perusahaan termasuk 500 top global dari Fortune dan perusahaan yang mempunyai pendapatan minimal 8 milyar dolar Amerika. Sembilan kriteria yang dipakai untuk menilai perusahaan yang dikagumi dunia tersebut terdiri dari kualitas manajemen, kualitas produk dan pelayanan, inovasi, nilai investasi jangka panjang, gaya keuangan, manajemen sumberdaya manusia, tanggungjawab kepada masyarakat dan lingkungan, bijaksana menggunakan asset perusahaan dan kemampuan memasuki pasar global. Peringkat pertama sampai peringkat kelima perusahaan yang dikagumi dunia pada 2007 sebagai berikut :

Peringkat pertama perusahaan yang dikagumi dunia pada 2007 versi majalah Fortune tersebut adalah General Electric. General Electric perusahaan yang telah mengembangkan, memproduksi dan memasarkan berbagai produk pembangkit, transmisi, distribusi, pengendalian dan pemberdayaan listrik sejak perusahaan tersebut terbentuk pada 1892. Pendiri perusahaan tersebut adalah Thomas Alfa Edison. Produk dari perusahaan tersebut meliputi peralatan rumah tangga, lampu, otomatisasi industrial, peralatan medis, teknologi sparsi dan *bioscience*, peralatan kendali dan distribusi listrik, lokomotif, pembangkit tenaga listrik, bahan bakar dan tenaga nuklir, mesin jet komersial dan militer, peralatan kimia dan pemberdayaan air, peralatan dan sistem keamanan dan rekayasa material, misalnya plastik dan silikon. Bisnis yang dijalankan mencakup Infrastruktur, Industrial, kesehatan, *NBC Universal*, *Commercial Finance and Consumer Finance*. Perusahaan beroperasi di Amerika Utara, Eropa, Asia dan Amerika Selatan. Pada akhir 2006, General Electric mempunyai pendapatan 163,4 milyar dolar Amerika Serikat dan mempunyai karyawan sekita 316.000 orang dan sekitar 161.000 merupakan karyawan yang ada di Amerika Serikat. Pada 2007 ini dipimpin oleh Jeffrey R. Immelt sebagai *CEO/Chairman of the Board/Director*.



Jeffrey R. Immelt

Peringkat kedua perusahaan yang dikagumi dunia pada 2007 versi majalah Fortune tersebut adalah Toyota Motor Corporation. Toyota Motor didirikan pada 1933 oleh Kiichiro Toyoda di Jepang. Pada 31 Maret 2006, Toyota dioperasikan melalui 523 cabang yang terkonsolidasi dan 219 perusahaan yang terafiliasi. Perusahaan mempunyai tiga segmen yaitu otomotif, jasa

keuangan dan bisnis lainnya. Dalam bidang otomotif, Toyota mengerjakan perancangan, produksi dan perakitan dan penjualan mobil penumpang, kendaraan untuk olah raga dan rekreasi, minivan dan truk dan juga menyediakan *sparepart* dan asesornya. Dalam bidang jasa keuangan, Toyota menyediakan jasa keuangan kepada dealer dan pelanggan untuk membeli atau menyewa kendaraan Toyota. Sedangkan dalam bidang bisnis lainnya Toyota menyediakan jasa perancangan dan pembangunan rumah dan teknologi informasi yang berhubungan dengan bisnis, mencakup sistem transportasi cerdas dan e-commerce. Toyota menjual kendaraan ke lebih dari 170 daerah dan negara. Pasar utama Toyota untuk otomotif Jepang, Amerika Utara, Eropa dan Asia. Pada 31 Maret 2006, Toyota memperoleh pendapat dari penjualan sebesar 202,9 milyar dolar Amerika Serikat dan mempunyai karyawan 285.977 orang. Pada 2007, ini dipimpin oleh Katsuaki Watanabe sebagai *CEO/President*.



Katsuaki Watanabe

Peringkat ketiga perusahaan yang dikagumi dunia pada 2007 versi majalah Fortune tersebut adalah Procter & Gamble. Procter & Gamble Company telah mempunyai badan hukum di Ohio pada 1905. Perusahaan tersebut didirikan oleh William Procter and James Gamble pada 1837. Procter & Gamble memfokuskan diri pada produk bermerek untuk meningkatkan kehidupan konsumen seluruh dunia. Saat ini perusahaan telah memasarkan lebih dari 300 merek yang telah tersebar di lebih dari 160 negara. Perusahaan beroperasi di lebih dari 80 negara melalui *Market Development Organization "MDO"*. MDO meliputi pelanggan ritel yang resmi, saluran dagang dan tim khusus untuk negara yang bekerja untuk membangun merek perusahaan di pasar lokal. MDO diorganiasi mencakup tujuh wilayah, yaitu Amerika Utara, Eropa Barat, Asia Utara-Timur, Amerika Latin, Eropa Timur dan Tengah / Timur Tengah / Afrika, Cina dan ASEAN /Australia/India. Perusahaan dikelompokkan menjadi tiga *Global Business Units: P&G Beauty; P&G Family Health; and P&G Household Care*. Dalam P&G Beauty unit, meliputi *Retail and Professional Hair Care, Skin Care, Feminine Care, Cosmetics, Fine Fragrances and Personal Cleansing*. Hair Care merupakan bisnis utama dan Feminine Care merupakan bisnis utama lainnya. Merek dalam P&G Beauty antara lain Pantene, Wella, Olay, Always and Head & Shoulders. Dalam P&G Family Health, perusahaan menawarkan produk perawatan kesehatan mencakup Oral Care, Pharmaceuticals, Personal Health and Pet Health and Nutrition. Merek P&G Family Health meliputi Actonel, Crest, Iams, Pampers, Bounty and Charmin brands. Dalam P&G Household Care, terdiri dari Fabric Care and Home Care, mencakup Tide, Ariel, Downy dan Dawn. In Snacks and Coffee, perusahaan membagi menjadi dua kategori, yaitu Salted Snacks and Coffee. Dua merek dalam Snacks and Coffee - Pringles dan Folgers. Pada 27 January 2005, Procter & Gamble bekerjasama dengan The Gillette Company. The Gillette Company merupakan perusahaan yang menghasilkan produk untuk pria, misalnya silet, pisau cukur dan tempat penyimpanan peralatan dan juga tersedia untuk produk wanita. Gillette juga menyediakan batu baterai alkalin dan sikat gigi yang mampu masuk ke pasar global. Pada 2007, Procter & Gamble ini dipimpin oleh Alan G. Lafley, sebagai CEO/Chairman of the Board/President/Director.



Alan G. Lafley

Peringkat keempat perusahaan yang dikagumi dunia pada 2007 versi majalah Fortune tersebut adalah Johnson & Johnson. Perusahaan ini tercatat secara hukum di negara bagian New Jersey pada 1887. Johnson & Johnson memproduksi dan menjual produk perawatan kesehatan. Perusahaan ini beroperasi di lebih dari 230 negara di seluruh dunia. Bisnis Johnson & Johnson dikelompokkan menjadi tiga segmen : Consumer, Pharmaceutical dan Medical Devices and Diagnostics. Segmen Consumer meliputi perawatan bayi dan anak, perawatan kulit, perawatan luka dan mulut serta perawatan kesehatan wanita. Segmen Pharmaceutical meliputi bidang terapi, misalnya

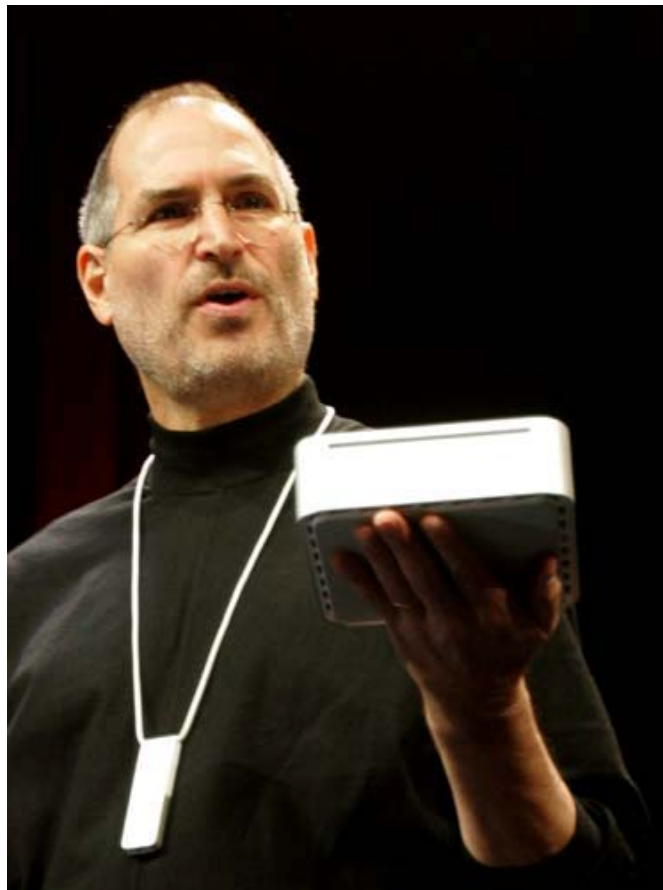
anti-fungal, anti-infective, cardiovascular, contraceptive, dermatology, gastrointestinal, hematology, immunology, neurology, oncology, pain management, psychotropic dan urology. Segmen The Medical Devices and Diagnostics mencakup produk yang didistribusikan ke pedagang besar, rumah sakit, dan retailer, digunakan terutama dalam bidang profesional oleh dokter, perawat, ahli terapi, rumah sakit, laboratorium diagnostik dan klinik. Johnson & Johnson memperoleh pendapatan pada akhir 2006 sebesar 53,3 milyar dolar Amerika Serikat dan mempunyai karyawan sekitar 115,600 orang di seluruh dunia. Pada 2007, Johnson & Johnson dipimpin oleh William C. Weldon, sebagai CEO/Chairman of the Board/Director.



William C. Weldon

Peringkat kelima perusahaan yang dikagumi dunia pada 2007 versi majalah Fortune tersebut adalah Apple Computer, Inc. Perusahaan ini tercatat secara hukum di negara bagian California pada 3 Januari 1977. Perusahaan ini merancang, memproduksi dan memasarkan komputer pribadi dan perangkat lunak yang berhubungan dengan komputer tersebut, jasa, periferal dan solusi jaringan. Apple juga merancang, mengembangkan dan memasarkan pemutar musik digital portabel dengan asesoris dan jasa meliputi distribusi secara *online* dari musik, audio buku, video musik, film pendek dan pertunjukan televisi. Produk dan jasa perusahaan mencakup lini Macintosh dari komputer desktop dan notebook, the iPod digital music player, the Xserve G5 server dan produk penyimpanan Xserve RAID, aplikasi perangkat lunak untuk consumer dan profesional, sistem operasi Mac OS X, iTunes Music Store, untuk mendukung lini produk Macintosh dan iPod dan berbagai jasa dan pendukung yang diberikan. Pada 24 September, 2006, Apple memperoleh pendapatan sekitar 19,3 milyar dolar Amerika Serikat dan mempunyai karyawan sekitar 14.800 full-time dan 2.020 karyawan kontrak.

Apple dipimpin oleh Steven P. Jobs, sebagai Founder/CEO/Director.



Steven P. Jobs

Daftar 50 perusahaan yang dikagumi dunia (All-Star) tersebut dapat dilihat pada tabel.1.1.

Tabel 1.1.

2007	PERUSAHAAN	INDUSTRI	NEGARA
1	General Electric	Elektronik	U.S.A
2	Toyota Motor	Kendaraan Bermotor	Jepang
3	Procter & Gamble	Sabun, Kosmetik	U.S.A
4	Jonhson & Johnson	Farmasi	U.S.A
5	Apple	Komputer	U.S.A
6	Berkshire Hathaway	Asuransi: tanah dan bangunan	U.S.A
7	FedEx	Pos, Paket & Pengantaran Langsung	U.S.A
8	Microsoft	Komputer	U.S.A
9	BMW	Kendaraan Bermotor	Jerman
10	PepsiCo	Minuman	U.S.A
11	IBM	Komputer	U.S.A
12	Target	Perdagangan Umum	U.S.A
13	Wal-Mart Stores	Perdagangan Umum	U.S.A
14	United Parcel Service	Pos, Paket dan Pengantaran Langsung	U.S.A
15	Costco Wholesale	Perdagangan Umum	U.S.A
16	Walt Disney	Dunia Hiburan	U.S.A
17	Singapore Airlines	Penerbangan	Singapura
18	Exxon Mobil	Perminyakan	U.S.A

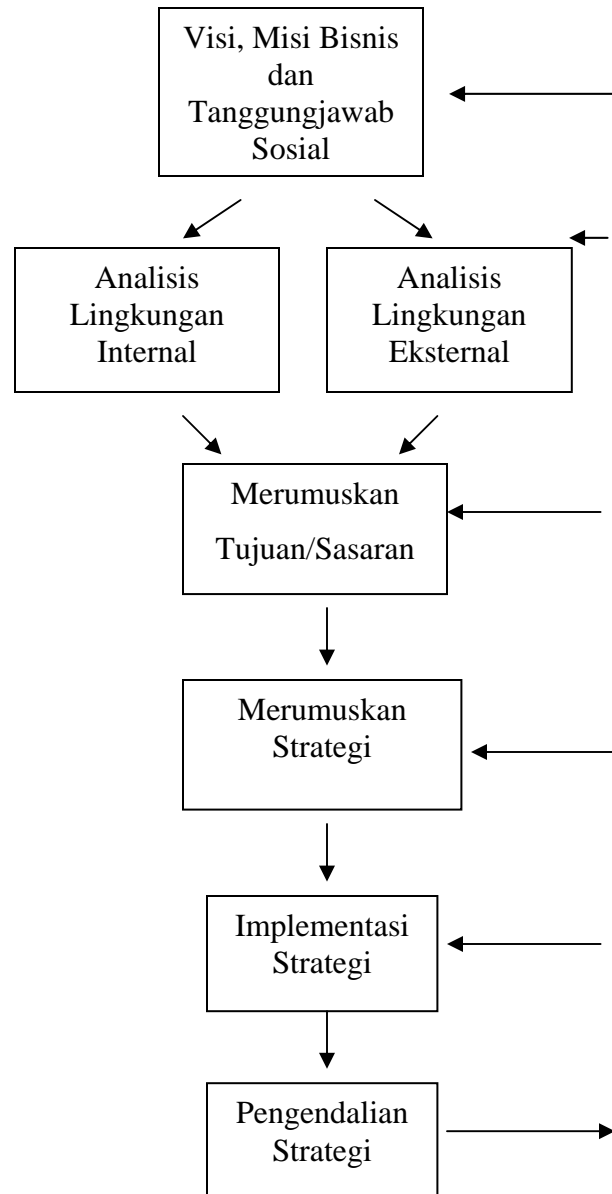
19	Boeing	Pesawat Terbang	U.S.A
20	Nokia	Jaringan Komunikasi	Finlandia
21	Citigroup	Perbankan	U.S.A
22	Bank of America	Perbankan	U.S.A
23	Honda Motor	Kendaraan Bermotor	Jepang
24	Coca-Cola	Minuman	U.S.A
25*	Caterpillar	Industri, Peralatan Pertanian	U.S.A
25*	Nestle	Produksi Makanan	Swis
27	Dell Computer	Komputer	U.S.A
28	Toyota Industries	Kendaraan Bermotor	Jepang
29	Intel	Semikonduktor	U.S.A
30	Tesco	Perdagangan Umum	U.S.A
31	Du Pont	Kimia	U.S.A
32*	Cisco Systems	Jaringan Komunikasi	U.S.A
32*	Walgreen	Makanan dan Obat- obatan	U.S.A
34*	Samsung Electronic	Jaringan Komunikasi	Korea
34*	Anheuser-Busch	Minuman	U.S.A
36	BP	Perminyakan	Inggris
37*	Best Buy	Perdagangan Umum	U.S.A
37*	Siemens	Jaringan Komunikasi	Jerman
39	Home Depot	Pengecer Khusus	U.S.A
40	L'Oreal	Kosmetik	Perancis

41	Sony	Elektronik	Jepang
42	Motorola	Semikonduktor Jaringan Komunikasi	U.S.A
43	Hewlett-Packard	Komputer	U.S.A
44	Northwester Mutual		U.S.A
45	Lowe's	Perdagangan Umum	U.S.A
46	Canon		Jepang
47	Deere	Industri, Peralatan Pertanian	U.S.A
48*	HSBC Holding	Perbankan	Inggris
48*	Xerox		U.S.A
50	Dow Chemical		U.S.A

1.2. Proses Manajemen Strategis

Tidak hanya perusahaan besar saja yang mempunyai manajemen strategis, tetapi perusahaan kecilpun sebaiknya dikelola dengan menggunakan manajemen strategis. Manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian manajemen strategis melibatkan pengambilan keputusan berjangka panjang dan rumit serta berorientasi masa depan dengan membutuhkan sumberdaya yang besar dan partisipasi manajemen puncak. Manajemen strategis merupakan proses tiga tingkatan yang melibatkan para perencana di tingkat perusahaan, unit bisnis dan fungsional serta para perencana pendukung lainnya.

Manajemen strategis prosesnya terdiri dari delapan langkah yaitu : mendefinisikan visi, misi bisnis dan tanggungjawab sosial, menganalisis lingkungan eksternal, menganalisis lingkungan internal, memilih tujuan dan sasaran bisnis, mengembangkan strategis bisnis, merinci rencana program, mengimplementasikan rencana program, dan mengumpulkan umpan balik dan menguji pengendalian terlihat pada gambar 1.1. Semua langkah ini menjaga terhambatnya unit usaha terhadap lingkungan dan berjaga-jaga terhadap peluang dan masalah-masalah yang baru.



Gambar 1.1.

1.2.1. Visi dan Misi Bisnis

Perusahaan kecil serupa dengan perusahaan besar, sebaiknya mempunyai visi dan misi perusahaan. Visi adalah tujuan unik dari perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Visi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau tujuan perusahaan. Visi ini mengandung filosofi bisnis dari pengambil

keputusan strategi perusahaan, menyiratkan citra yang dipancarkan perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan dan mengidentifikasi bidang produk (barang, jasa, gagasan) utama perusahaan serta kebutuhan utama pelanggan yang dipenuhi perusahaan. Secara ringkas, visi menguraikan produk, pasar, teknologi yang diterapkan perusahaan, dan ini dilakukan sedemikian sehingga mencerminkan nilai dan prioritas dari pengambil keputusan strategik perusahaan. Sedangkan misi merupakan operasionalisasi dari visi.

Intel mempunyai visi mendorong secara terus-menerus batas-batas inovasi agar dapat membuat hidup orang lebih bergairah, lebih terpenuhi dan lebih mudah untuk mengelolanya. Bill Gates pada awal berdirinya Microsoft, mempunyai visi “Sebuah komputer di atas setiap meja kerja di setiap rumah, menjalankan perangkat Microsoft”.

Misi Levi Strauss & Co. adalah “memelihara keberhasilan komersial yang bertanggungjawab dalam perusahaan pemasaran global pakaian santai bermerk”. Pernyataan misi Motorola, yaitu “Tujuan mendasar kami adalah kepuasan pelanggan total”.

1.2.2. Analisis lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor, yaitu lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional.

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi perusahaan tertentu, yaitu faktor ekonomi, sosial-budaya, teknologi, demografi, politik-hukum, dan ekologi.

Lingkungan industri terdiri dari persaingan diantara anggota industri, hambatan masuk, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok.

Lingkungan operasional meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan, yaitu posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor, dan pasar tenaga kerja.

Ketiga faktor tersebut memunculkan peluang dan ancaman dalam memasarkan produk secara menguntungkan. Misalnya, Coca-Cola pada tahun 1993 melakukan analisis lingkungan jauh, mendapatkan hasil sebagai berikut:

- semakin meningkatnya pendapatan disposabel, penjualan Coca-Cola akan meningkat,
- Inflasi mempengaruhi keberhasilan Coca-Cola
- K
- Konsumsi minuman ringan berbanding terbalik dengan usia seseorang, artinya semakin tua, semakin berkurang minum minuman ringan, sebaliknya kelompok muda yang paling banyak minum minuman ringan.
- Teknologi membuat dunia semakin sempit, sehingga muncul nya pasar

“kaum muda” baru yang lebih mudah dijangkau.

Dari lingkungan industri Coca-Cola menghasilkan :

- Coca-Cola mendapat persaingan yang kuat dari Pepsi
- Bahan baku utama Coca-Cola adalah sirup jagung berkadar fruktosa tinggi, sejenis gula, untuk di Amerika Serikat dapat dipasok oleh sebagian besar sumber domestik. Untuk diluar Amerika Serikat dapat diganti sukrosa. Bahan lain adalah aspartam, bahan pemanis yang digunakan dalam produk minuman ringan rendah kalori diperoleh dari The Nutra Sweet Company.
- Pembeli minuman ringan adalah perorangan dan para pembotol yang memperoleh hak waralaba.
- Ada banyak minuman substitusi dari minuman ringan yang populer , antara lain minuman citrus (citrus beverage), sari buah (fruit juice)

1.2.3. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis Internal Perusahaan dikenal juga dengan nama Analisis Profil Perusahaan. Analisis ini menggambarkan kekuatan perusahaan, baik kuantitas maupun kualitas pemasaran, sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, operasi, keuangan, manajemen dan organisasi.

Kekuatan dan kelemahan Pemasaran dapat dilihat dari reputasi perusahaan, pangsa pasar, kualitas produk, kualitas pelayanan, efektifitas penetapan harga, efektifitas distribusi, efektifitas promosi, kekuatan penjualan, efektifitas inovasi dan cakupan geografis.

Kekuatan dan kelemahan sumberdaya manusia dapat ditunjukkan dari manajemen sumberdaya manusia, ketrampilan dan moral karyawan, kemampuan dan perhatian manajemen puncak, produktivitas karyawan, kualitas kehidupan karyawan, fleksibilitas karyawan, ketaatan hukum karyawan, efektifitas imbalan dalam memotivasi karyawan, dan pengalaman karyawan.

Keuangan terdiri dari ketersediaan modal, arus kas, stabilitas keuangan, hubungan dengan pemilik dan investor, kemampuan berhubungan dengan bank, besarnya modal yang ditanam, keuntungan yang diperoleh (nilai saham), efektifitas dan efisiensi system akuntansi untuk perencanaan biaya-anggaran dan keuntungan dan sumber tingkat perusahaan.

Operasi meliputi fasilitas perusahaan, skala ekonomi, kapasitas produksi, kemampuan berproduksi tepat waktu, keahlian dalam berproduksi, biaya bahan baku dan ketersediaan pemasok, lokasi, layout, optimalisasi fasilitas, persediaan, penelitian dan pengembangan, hak paten, merk dagang, proteksi hukum, pengendalian operasi dan efisiensi serta biaya-manfaat peralatan.

Kekuatan dan kelemahan organisasi dan manajemen dapat diperoleh dari struktur organisasi, citra dan prestasi perusahaan, catatan perusahaan dalam mencapai sasaran, komunikasi dalam organisasi, system pengendalian organisasi keseluruhan, budaya dan iklim organisasi, penggunaan system yang efektif dalam pengambilan keputusan, system perencanaan strategic,

sinergi dalam organisasi, system informasi yang baik dan manajemen kualitas yang baik.

1.2.4. Perumusan Sasaran

Setelah perusahaan melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dikenal juga dengan Analisis SWOT, selanjutnya merumuskan sasaran. Sasaran menjelaskan tujuan-tujuan yang spesifik dalam jumlah dan waktu. Dengan demikian sasaran memudahkan untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Sasaran perusahaan dapat berupa profitabilitas, posisi pasar, produktivitas, kepemimpinan teknologi, pengembangan sumberdaya manusia, hubungan antar karyawan dan tanggungjawab sosial.

Sedikit sekali perusahaan yang hanya memiliki satu sasaran. Sebagian besar perusahaan memiliki bauran sasaran yang mencakup laba, pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, pembatasan risiko, inovasi reputasi, dan sebagainya. Perusahaan menentukan sasarannya dan melakukan pengelolaan usaha sesuai sasaran tersebut (*Management By Objectives-MBO*).

Dilema penting lainnya mencakup antara laba jangka pendek versus pertumbuhan jangka panjang, penetrasi pasar yang ada versus pengembangan pasar baru, sasaran laba versus sasaran nirlaba, pertumbuhan tinggi versus risiko rendah. Setiap pilihan dalam kelompok dilema sasaran ini memerlukan strategi pemasaran yang berbeda.

1.2.5. Pengembangan Strategi

Sasaran menunjukkan apa yang ingin dicapai suatu perusahaan, *strategi* adalah suatu rencana permainan untuk mencapainya. Setiap usaha harus merancang strategi untuk mencapai sasarannya. Perusahaan bisnis multidevisional besar, biasanya memiliki tiga level strategi, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.

Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

Strategi bisnis atau strategi bersaing biasanya dikembangkan dalam level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis ini misalnya strategi generik dari Michael E. Porter, strategi dari Jack Trout, Strategic Intent dari Hamel dan Prahalat dan strategi samudra biru dari Kim dan Mauborgne.

Kondisi *badai yang dahsyat* bagi perusahaan memaksa perusahaan-perusahaan yang dikagumi dunia membuat strategi untuk dapat tetap bertahan dan tumbuh. Strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-

operasi militer berskala besar. Strategi adalah bagaimana menggerakkan pasukan ke posisi paling menguntungkan sebelum pertempuran aktual dengan musuh. Strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Strategi bisnis mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya bersaing dalam bisnis dan industri.

Strategi generik dari Michael E. Porter. Strategi ini terdiri dari strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Strategi keunggulan biaya secara keseluruhan merupakan strategi yang membuat unit bisnis bekerja keras mencapai biaya produksi dan distribusi terendah, sehingga harganya dapat lebih rendah daripada pesaing dan mendapat pangsa pasar yang besar. Strategi Diferensiasi merupakan strategi unit bisnis yang berkonsentrasi untuk mencapai kinerja terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian besar pasar. Sedangkan strategi fokus merupakan strategi unit bisnis yang memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit dari pada mengejar pasar yang lebih besar.

Strategi dari Jack Trout menyebutkan bahwa inti dari strategi adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik di benak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialis, menguasai satu kata yang sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberi arah dan memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama daripada menjadi yang lebih baik.

Hamel dan Prahalat menyatakan bahwa untuk bersaing masa yang akan datang yang dibutuhkan empat hal. Pertama, harus memahami bahwa bagaimana bersaing pada masa yang akan datang adalah berbeda dengan bersaing di masa sekarang. Kedua, melakukan langkah untuk menemukan dan meningkatkan pengetahuan yang mendalam tentang peluang-peluang yang akan datang. Ketiga, melakukan mobilisasi sumberdaya perusahaan untuk menuju perjalanan pada masa yang akan datang. Keempat, mengambil masa yang akan datang yang pertama, tanpa mengambil mengambil risiko yang berlebihan.

Sedangkan strategi samudra biru dari Kim dan Mauborgne atau *Blue Ocean Strategy*, menganggap bahwa bersaing adalah menciptakan ruang pasar yang tidak ada lawannya. *Blue Oceans* merupakan seluruh industri yang tidak ada saat ini, tidak dikenal ruang pasarnya dan tidak ada persaingan. Dalam *blue oceans* permintaan itu diciptakan, bukan diperebutkan dengan persaingan. Permintaan itu dapat tumbuh dengan cepat dan menguntungkan. Untuk menciptakan *blue oceans* dengan dua cara, yaitu perusahaan dapat meningkatkan industri baru yang lengkap, misalnya eBay menciptakan lelang, tetapi secara online. Cara kedua, *blue oceans* dapat diciptakan dari dalam *red oceans* pada saat perusahaan mengubah batas industri yang ada.

Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumberdaya produktivitas, misalnya strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi sumberdaya manusia, strategi operasi dan strategi penelitian dan pengembangan.

Menurut Porter, perusahaan-perusahaan yang melakukan strategi yang sama dan ditujukan untuk pasar atau segmen sasaran yang sama membentuk *kelompok strategis*. Perusahaan yang melaksanakan strategis tersebut dengan paling baik akan memperoleh laba paling besar. Jadi perusahaan yang memiliki biaya paling rendah diantara perusahaan-perusahaan yang melaksanakan strategi biaya rendah akan tampil paling baik. Perusahaan yang tidak menerapkan strategi yang jelas “pengambil jalan tengah” akan gagal. Sebagai contoh, International Harvester mengalami masa sulit, karena dalam industri ia bukanlah perusahaan dengan biaya terendah, mencapai nilai yang tertinggi, atau terbaik dalam melayani beberapa segmen pasar. Pengambil jalan tengah mencoba untuk tampil baik dalam semua dimensi strategis, tetapi karena berbagai dimensi strategis memerlukan cara pengelolaan perusahaan yang berbeda dan kadang kala tidak konsisten, perusahaan-perusahaan ini akhirnya tidak unggul dalam satu bidangpun.

Perusahaan-perusahaan juga menemukan bahwa strategi yang paling efektif mengharuskan mereka memiliki mitra strategis. Bahkan perusahaan-perusahaan raksasa AT&T, IBM, Philips, Siemens sering tidak dapat menjadi pemimpin, baik, secara Nasional maupun global, tanpa membentuk *aliansi strategis* dengan perusahaan domestik dan / atau multinasional yang melengkapi atau meningkatkan kemampuan dan sumber daya mereka. Untuk berusaha dalam negara lain, perusahaan mungkin perlu mendapatkan lisensi produknya, membentuk kerja sama dengan perusahaan lokal, membeli dari pemasok lokal untuk memenuhi persyaratan “kandungan lokal” dan sebagainya. Sebagai akibatnya, semakin banyak perusahaan yang mengembangkan jaringan kerja strategis global. Untuk lebih rinci, lihat uraian Visi 2000 pada halaman 76 yang berjudul “Persekutuan Aneh : Mengusahakan Pertumbuhan Global Melalui Aliansi Strategis.”

Banyak aliansi strategis mengambil bentuk *aliansi pemasaran* yang terbagi dalam empat kategori :

- *Aliansi produk dan/atau pelayanan* : Satu perusahaan memberikan lisensi pada perusahaan lain untuk memproduksi produknya, atau dua perusahaan bersama-sama memasarkan produk mereka yang saling melengkapi atau suatu produk baru, Sebagai contoh, Apple bekerja sama dengan Digital Vax untuk bersama merancang, memproduksi, dan memasarkan suatu produk baru. Sprinty baru-baru ini bergabung dengan RCA sebagai imbalan mengganti pelayanan telepon mereka kepada Sprint. H&R Block dan Hyatt Legal Service dua usaha jasa telah bekerja sama dalam sebuah aliansi pemasaran.
- *Aliansi promosi* : Sebuah perusahaan setuju melakukan promosi untuk produk atau jasa perusahaan lain. Misalnya, Burger King bekerja sama dengan Disney menawarkan benda-benda berkarakter Lion king atau Pocahontas serta produk lain kepada pembeli burgernya. Demikian juga halnya, sebuah bank mungkin bersedia untuk memajang sebuah lukisan dan suatu galeri lokal.
- *Aliansi logistik* : Di sini, suatu perusahaan menawarkan dukungan logistik untuk produk perusahaan lain. Misalnya, Abbott Laboratories menyimpan

dan mengirimkan seluruh produk medis dan bedah 3M ke rumah-rumah di seluruh Amerika Serikat.

- *Kolaborasi harga* : Satu atau lebih perusahaan turut serta dalam kolaborasi harga khusus. Biasanya jaringan hotel dan perusahaan penyewaan mobil saling memberikan potongan harga.

Perusahaan-perusahaan perlu mempunyai pemikiran yang relatif dalam menemukan mitra usaha yang akan melengkapi kekuatan dan menutupi kelemahan mereka. Bila dikelola dengan baik, aliansi memungkinkan perusahaan-perusahaan untuk mencapai penjualan yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah.

Setelah unit usaha mengembangkan strategi utamanya, unit usaha tersebut mengembangkan program pendukungnya yang terinci. Jadi kalau unit usaha memutuskan untuk unggul dalam teknologi, unit usaha tersebut harus merencanakan program untuk memperkuat departemen litbangnya, mengumpulkan intelegensi teknologi, mengembangkan produk mutakhir, melatih para staf penjual teknis, membuat iklan untuk mengkomunikasikan keunggulan teknologinya, dan sebagainya.

Setelah program tersebut dirumuskan dengan sementara, staf fungsional harus mengevaluasi biaya dari program tersebut. Pertanyaan-pertanyaan bermunculan seperti : Apakah partisipasi dalam pameran dagang tertentu cukup berarti ? Apakah kontes penjualan tertentu bermanfaat ? Apakah mempekerjakan tenaga penjual tambahan akan memberikan kontribusi terhadap laba ? *Activity-based accounting* harus diterapkan untuk setiap kegiatan pemasaran untuk menentukan apakah kegiatan tersebut akan memberikan hasil yang cukup menutupi biayanya.

1.2.6. Implementasi Strategi

Strategi yang jelas dan pendukung yang matang mungkin tidak akan bermanfaat, jika perusahaan gagal melaksanakannya dengan cermat. Menurut McKinsey Consulting Firm, strategi hanyalah satu dari tujuh unsur yang ditunjukkan oleh perusahaan yang dikelola dengan baik. Kerangka keberhasilan usaha 7-S dari McKinsey. Tiga unsur pertama strategi (*strategy*), struktur (*structure*), dan sistem (*systems*) dianggap sebagai “perangkat keras” keberhasilan. Empat unsur selanjutnya gaya (*style*), staf (*staff*) ketrampilan (*skill*) dan nilai bersama (*shared value*) adalah perangkat lunaknya.”

Unsur lunak pertama, gaya, artinya perusahaan memiliki cara berpikir dan bersikap yang sama. Sehingga semua karyawan McDonald tersenyum pada pelanggan dan karyawan IBM sangat profesional dalam berhubungan dengan pelanggan. Yang kedua, staf, artinya perusahaan telah mempekerjakan orang yang cakap, melatih mereka dengan baik, dan menugaskan mereka pada tugas yang sesuai. Yang ketiga, kemampuan, berarti semua karyawan memiliki kemampuan untuk menjalankan strategi perusahaan. Yang keempat, nilai bersama, berarti semua karyawan memiliki nilai-nilai panduan

yang sama. Kala unsur “lunak” ini ada, perusahaan biasanya lebih berhasil dalam pelaksanaan strategi.

1.2.7. Pengendalian Strategi.

Selama perusahaan melaksanakan strateginya, perusahaan perlu mengamati hasilnya dan memantau perkembangan baru di lingkungan internal dan eksternalnya. Beberapa lingkungan stabil dari tahun ke tahun. Yang lain perlahan-lahan berevolusi dengan cara yang dapat diperkirakan. Tetapi, ada juga lingkungan yang mengalami perubahan besar yang cepat dan tak dapat diramalkan. Perusahaan harus yakin akan satu hal : lingkungan akan berubah. Dan jika perubahan itu terjadi, perusahaan itu terjadi, perusahaan harus meninjau ulang dan merevisi pelaksanaan. Program, strategi, atau bahkan sasarannya.

Pengendalian organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu pengendalian strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi, yang dilakukan baik strategi tersebut dirumuskan dan setelah diimplementasikan. Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian sasaran dari berbagai substrategi bersesuaian dengan strategi utama dan pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. Sedangkan pengendalian operasional berpusat pada kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lainnya.

Pengendalian strategi dipusatkan dengan mengikuti jalannya strategi yang diimplementasikan, mendeteksi setiap bidang masalah atau bidang masalah yang potensial dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Newman and Logan menggunakan terminologi “pengendalian sistem kemudi” untuk menyoroti beberapa karakteristik penting dari pengendalian strategi. Biasanya, suatu rentang waktu yang penting terjadi antara awal implementasi strategi dengan pencapaian dari hasil yang diharapkan. Selama waktu itu, sejumlah proyek dilaksanakan, investasi dibuat dan tindakan dilakukan untuk mengimplementasikan strategi baru. Juga situasi lingkungan dan internal perusahaan sedang tumbuh dan berkembang. Pengendalian strategi diperlukan untuk mengendalikan perusahaan melalui peristiwa tersebut. Pengendalian strategi harus menyediakan beberapa koreksi langsung berdasarkan pada kinerja menengah dan informasi baru.

Henry Mintzberg menyatakan bahwa persoalan sebagaimana baiknya organisasi membuat rencana strategi, tetapi strategi yang berbeda mungkin akan muncul. Memulai dengan strategi yang direncanakan atau yang diharapkan berhubungan dengan beberapa hal :

- Strategi yang diharapkan yang dapat direalisasikan yang disebut strategi dengan sengaja (*deliberate strategy*)

- Strategi yang diharapkan yang tidak dapat direalisasikan yang disebut strategi tak terealisasi (*unrealized strategy*)
- Strategi yang terealisasi yang tidak pernah diharapkan disebut strategi darurat (*emergent strategy*)

Robert Anthony dari *Harvard Business School* menyatakan bahwa perencanaan dan pengendalian dihubungkan antara keduanya secara dekat dalam organisasi sehingga untuk membuat pemisahan antara keduanya tidak diinginkan dan tidak diartikan. Perencanaan harus mendahului pengendalian, pengendalian harus merefleksikan perencanaan. Anthony menyarankan bahwa perencanaan dan pengendalian organisasi disegmantasi ke dalam tiga kategori, yaitu perencanaan strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian tugas (operasional). Ia menyatakan bahwa perencanaan strategis berarti perencanaan dan pengendalian strategis, serupa pula dengan pengendalian manajemen adalah melibatkan aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Pengendalian strategi menurut Schendel and Hofer berfokus pada dua pertanyaan (1) apakah strategi yang diimplementasikan sebagai yang direncanakan dan (2) apakah hasil yang dibuat oleh strategi merupakan yang diharapkan. Definisi ini merujuk pada kajian tradisional dan langkah umpan balik yang merupakan langkah akhir dari proses manajemen strategis. Model normatif dari proses manajemen strategis yang menggambarkan langkah-langkah utama tersebut mencakup perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi (pengendalian) strategi.

Pengendalian strategi berpijak terutama pada proses pengendalian tradisional yang melibatkan kajian dan umpan balik kinerja untuk menentukan rencana, strategi dan sasaran yang telah dicapai dengan menghasilkan informasi yang digunakan untuk memecahkan masalah atau mengambil tindakan korektif.

Kontributor konseptual yang baru untuk literatur pengendalian strategis memperlihatkan pengendalian umpan balik antisipasi ke depan yang mempertimbangkan perubahan cepat dan lingkungan eksternal yang tidak pasti. Schreyogg dan Steinmann (1987) telah membuat penemuan awal dalam mengembangkan sistem yang baru beroperasi pada landasan yang berkesinambungan, mengecek dan mengevaluasi asumsi, strategi dan hasil secara kritis. Pengendalian strategis sebagai evaluasi kritis dari rencana, aktivitas dan hasil, dengan demikian menyediakan informasi untuk tindakan masa yang akan datang. Schreyogg dan Steinmann mengusulkan model umpan balik secara klasik untuk pengendalian strategis mencakup pengendalian asumsi, pengendalian implementasi dan pengawasan strategis. Pearce and Robinson menambahkan dengan komponen pengendalian peringatan khusus. Keempat jenis pengendalian ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan manajemen puncak untuk mengawasi strategi saat dilaksanakan, untuk mendekteksi masalah-masalah penting, dan untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan. Pengendalian strategis ini terkait dengan asumsi lingkungan dan persyaratan operasional kunci yang diperlukan untuk implementasi strategi yang berhasil.

Pengendalian asumsi dirancang untuk mengecek secara sistematis dan berkesinambungan apakah atau asumsi-asumsi yang dipakai selama proses perencanaan dan implementasi masih handal atau tidak. Hal itu melibatkan kondisi lingkungan, yaitu faktor lingkungan (ekonomi, teknologi, sosial-budaya, politik-hukum, demografi, ekologi, peraturan pemerintah dsb.) dan faktor industri (pesaing, supplier, pembeli, barang substitusi dan hambatan masuk). Seluruh asumsi mungkin tidak mengharuskan kesamaan dari sejumlah pengendalian. Oleh karena itu, manajer harus memilih asumsi dan variabel yang sesuai untuk perubahan dan akan berdampak besar pada perusahaan dan strategi yang dilaksanakannya.

Pengendalian implementasi merupakan pengendalian yang mempertanyakan apakah strategi keseluruhan perlu diubah atau tidak dengan melihat hasil implementasi strategi. Pengendalian implementasi strategis tidak menggantikan pengendalian operasional. Pengendalian implementasi strategi berkaitan dengan strategi fungsional, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan sistem informasi. Tidak seperti pengendalian operasional, pengendalian implementasi strategis secara berkesinambungan mempertanyakan arah strategi secara mendasar. Pengendalian implementasi tersebut melibatkan 2 hal, yaitu memantau kepercayaan strategis (program strategis baru atau program strategis kunci) dan mengkaji ulang kejadian penting.

Pengawasan strategis merupakan pengendalian yang memantau peristiwa yang mungkin mempengaruhi jalannya strategi baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dibandingkan dengan pengendalian asumsi dan pengendalian implementasi, pengawasan strategis dirancang relatif kurang terfokus, terbuka dan aktivitas pencarian yang lebih luas. Ide dasar dibalik pengawasan strategis adalah beberapa bentuk pemantauan umum terhadap berbagai sumber informasi akan menemukan peluang penting tidak terduga yang sebelumnya tidak diantisipasi. Pengawasan strategis memunculkan cara yang serupa dengan melakukan pengamatan terhadap lingkungan, meskipun pengamatan terhadap lingkungan biasanya dilihat dari bagian dari siklus perencanaan yang secara kronologis dijadikan untuk menghasilkan informasi untuk rencana yang baru. Sebaliknya, pengawasan strategis dirancang untuk menyelamatkan strategi yang telah dibangun atas dasar berkesinambungan.

Pengendalian peringatan khusus adalah pemikiran kembali terhadap strategi perusahaan secara mendalam, dan seringkali cepat akibat adanya kejadian yang tak terduga. Kejadian yang tak terduga tersebut misalnya bencana alam, kecelakaan pesawat, pengambil alihan perusahaan, produk cacat, produk mengandung racun, dan sebagainya. Kejadian tersebut dapat secara dramatis mengubah strategi perusahaan. Pearce dan Robinson menyarankan pengendalian peringatan khusus dibentuk hanya selama implementasi strategi, karena pengendalian peringatan khusus sesungguhnya merupakan sub bagian dari pengawasan strategis yang dipandu seluruhnya dalam proses manajemen strategis.

Meskipun sistem pengendalian harus dibuat sesuai dengan situasi yang khusus, tetapi sistem pengendalian mengikuti proses dasar yang sama, biasanya mengikuti enam langkah sebagai berikut :

- Menentukan apa yang dikendalikan
- Menetapkan standar
- Mengukur kinerja
- Membandingkan kinerja dengan standar
- Menentukan alasan penyimpangan
- Melakukan tindakan koreksi