

MANAJEMEN STRATEGI

H. Abd. Rahman Rahim & Enny Radjab



**LEMBAGA PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunianya sehingga Buku Manajemen Strategi ini dapat diselesaikan. Salawat dan Salam senantiasa terucap untuk junjungan kita Nabi Muhammad saw, sebagai Panutan dan Rahmatan Lil'alamin.

Buku ini membahas tentang Konsep Dasar Kebijakan Bisnis/Manajemen Strategi, Menetapkan Arah Perusahaan, Lingkungan Bisnis Eksternal, Lingkungan Internal, Analisis Situasi dan Strategi Perusahaan, Strategi Fungsional Dan Strategi Bisnis, Implementasi Strategi, Pengendalian Dan Evaluasi Strategi, Total Quality Management (TQM), *Business Process Reengineering*, *Benchmarking*, dan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja.

Terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu baik berupa saran dan dukungannya sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan baik.

Kami menyadari masih terdapat kekurangan dalam buku ini untuk itu kritik dan saran terhadap penyempurnaan buku ini sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi masyarakat umum pada umumnya, dan mahasiswa serta bagi semua pihak yang membutuhkan.

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I Konsep Dasar Kebijakan Bisnis/	
Manajemen Strategy	1
1.1. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi	1
1.2. Perkembangan Teori Manajemen Strategi	7
1.3. Model Manajemen Strategi	8
BAB II Menetapkan Arah Perusahaan	23
2.1. Pembentukan Visi Perusahaan (<i>Vision</i>)	23
2.2. Misi Perusahaan (<i>Mission</i>)	27
2.3. Strategi (<i>Strategy</i>)	35
2.4. Hubungan Antara Perumusan Visi dan Strategi Perusahaan	36
BAB III LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL	39
3.1. Definisi Lingkungan Bisnis	39
3.2. Lingkungan Internal versus Lingkungan Eksternal	40
3.3. Teori-teori Tentang Lingkungan Bisnis Eksternal	43
3.4. Pendekatan Untuk Mengukur Lingkungan Bisnis Eksternal	44
3.5. Analisis Lingkungan Bisnis	46
BAB IV LINGKUNGAN INTERNAL	58
4.1. Pengertian Lingkungan Internal	58
4.2. Analisis Lingkungan Internal	70
BAB V ANALISIS SITUASI DAN STRATEGI PERUSAHAAN	74
5.1. Analisis Situasi: SWOT	74
5.2. Strategi Korporasi	79
BAB VI STRATEGI FUNGSIONAL DAN STRATEGI BISNIS	88
6.1. Strategi Fungsional	88
6.2. Strategi Bisnis	99
BAB VII IMPLEMENTASI STRATEGI	107

7.1. Berbagai Kemungkinan Formulasi dan Implementasi Strategi	107
7.2. Analisis Implementasi Strategi	108
7.3. Langkah-langkah Implementasi Strategi	123
BAB VIII PENGENDALIAN DAN EVALUASI	
STRATEGI	132
8.1. Pengendalian	132
8.2. Evaluasi Strategi	137
8.3. Hakekat Evaluasi Strategi	139
BAB IX TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)	149
9.1. Konsep Total Quality Management (TQM) Dalam Dunia Bisnis	149
9.2. Sejarah <i>Total Quality Management</i> Dalam Dunia Bisnis	154
9.3. Prinsip-prinsip TQM	158
9.4. Fungsi Mutu	162
9.5. Elemen Kunci TQM.....	166
BAB X BUSINESS PROCESS REENGINEERING..	174
10.1. Kegiatan-Kegiatan Rekayasa Ulang	174
10.2. Kegiatan-Kegiatan Rekayasa Ulang	181
10.3. Proses Bisnis	182
10.4. Prinsip Rekayasa Ulang	186
10.5. Proses Rekayasa Ulang	187
10.6. Bila Melakukan BPR dan Keberhasilan BPR	193
BAB XI BENCHMARKING	198
11.1. Definisi Benchmarking (Patok Duga)	198
11.2. Dasar Pemikiran Perlunya Patok Duga	201
11.3. Evolusi Konsep Benchmarking	201
11.4. Jenis–Jenis Patok Duga	202
11.5. Peranan Manajemen dalam Patok Duga.....	203
11.6. Prasyarat Patok Duga	205
11.7. Aturan Main dan Kode Etik	207

11.8. Hambatan-Hambatan Terhadap Kesuksesan Patok Duga	210
BAB XII BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA	213
12.1. Tujuan BSC	214
12.2. Mengenal Konsep Balance Scorecard	217
12.3. <i>Balanced Scorecard</i> adalah strategi	221
12.4. Strategy Map	225
12.5. Penentuan Scorecard	227
12.6. Implementasi Scorecard	229
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

KONSEP DASAR KEBIJAKAN BISNIS/ MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategis adalah serangkaian dan tindakan manjerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang.

Kebijakan bisnis, sebaliknya, berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat kedalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dalam perusahaan. Kebijakan bisnis lebih memfokuskan pada pemanfaatan asset perusahaan secara efisien. Dengan demikian, kebijakan bisnis lebih menekankan pada perumusan arahan umum yang dapat digunakan untuk pencapaian misi dan tujuan perusahaan dengan lebih baik. Manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis. Oleh karena itu, istilah manajemen strategis biasanya menggantikan istilah kebijakan bisnis sebagai suatu nama bidang ilmu.

Bagian awal buku ini menjelaskan pengertian dan tujuan kebijakan bisnis dan manajemen strategi, kemudian menjelaskan model dasar manajemen strategi dan *strategic manager*.

1.1 Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk 'response' terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman dari luar untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi yang dimiliki pada saat ini.

Ketidakmampuan atau ketidakpedulian untuk melihat perubahan lingkungan eksternal ini akan membuat '*shock*' suatu organisasi, Sehingga Strategi berguna untuk menjaga, mempertahankan, meningkatkan kinerja serta keunggulan bersaing dari suatu organisasi (Pearce and Robinson, 1996). Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas/ formal, lebih unggul (*outperformed*) kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa/ tidak terformulasi dengan jelas strateginya

Thune dan House (1970) mempelajari kinerja 36 perusahaan obat-obatan sampel di USA, perusahaan makanan, kimia, baja, minyak dan pabrik mesin. Dengan menggunakan 5 (lima) ukuran kinerja yaitu '*sales, return on equity, return on capital, stock prices*', dan '*earning per share*' terbukti bahwa kinerja perusahaan yang menggunakan strategi yang diformulasikan dengan baik dalam perencanaan strategis lebih unggul dibandingkan perusahaan tanpa *informal planning*.

Keniehl Ohmae (Wahyudi, 1996) membandingkan tiga macam proses berfikir yaitu berfikir secara mekanik, intuisi dan strategik. Dari ketiganya dapat disimpulkan bahwa

berfikir secara strategik akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya daripada hanya berfikir

secara mekanik dan intuisi, Dengan semakin kreatif dalam memecahkan masalah, maka akan semakin kecil tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa yang akan datang dan hal ini akan membuat keuntungan bagi si pembuat keputusan.

Berfikir strategik memerlukan beberapa tahapan yaitu:

- (a) Identifikasi masalah,
Pada tahap awal ini, diharapkan dapat untuk mengidentifikasi masalah-masalah dengan cara melihat gejala-gejala yang ada.
- (b) Pengelompokan masalah,
Pada tahap ini, kita diharapkan bisa mengelompokkan masalah-masalah sesuai dengan sifatnya agar kemudahan pemecahannya.
- (c) Proses abstraksi,
Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menganalisis masalah-masalah dengan mencari faktor-faktor penyebabnya. Oleh Karenaitu, kemudian kita dituntut lebih teliti untuk dapat menyusun metode pemecahannya.
- (d) Penentuan metode/ cara pemecahan dan
Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menentukan metode yang paling tepat untuk penyelesaian masalah.
- (e) Perencanaan untuk implementasi.
Pada tahap yang akhir ini, kita dituntut untuk bisa menerapkan metode yang telah ditetapkan.

Terdapat banyak pengertian dari strategi, seperti yang dikemukakan Steiner and Miner (1977) menyatakan bahwa *'strategy is the forging of company mission, setting objectives for the organization in light of external and internal forces,*

formulating specific policies and strategies to achieve objectives, and assuring their-'proper implementation so that the basic purposes and objectives of the organization will be achieved'.

Pearce and Robinson (1994) mengartikan strategi sebagai *'comprehensive, generalplan ofmajor actions through which a firm intends to .achieve its long term objectives in a dynamic environment. 14 basic approaches (generic strategies) can be identified : concentration, market development, product development, innovation, horizontal integration, vertical integration, joint venture, strategic alliances, consort/a, concentric diversification, conglomerate diversification, turnaround, divesture and liquidation.*

Menurut Stephanie K Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (1995), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka' panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya umum, ada juga yang lebih khusus, Hamei" dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut :

"Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian.strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core*

competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan".

Selanjutnya pengertian manajemen strategi menurut Fred R. David adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan. Sedangkan menurut Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997) adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata.

Pengertian manajemen strategi menurut Michael Polter adalah sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsure sinergi di dalamnya, dan menurut H. Igor Ansoff adalah analisis yang logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungan baik yang berupa ancaman maupun kesempatan dalam berbagai aktivitasnya.

Pengertian lain manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk

mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkansuatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi (Wikipedia).

Manajemen Strategi adalah suatu proses per-manajemenan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, menjaga hubungan organisasi dengan lingkungan, terutama kepentingan para Stakeholder, pemilihan strategi, pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi untuk memastikan bahwa misi dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, Manajemen Strategi didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan antar fungsi (*crossfunctional*) yang membuat organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, riset dan pengembangan, sistem informasi komputer untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Adapun tujuan Manajemen Strategi adalah:

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.

- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi sertamelakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- c. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Manfaat Manajemen Strategi adalah dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai suatu kerangka (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara Strategik.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan Manajemen Strategi, yaitu:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

1.2 Perkembangan Teori Manajemen Strategi

Manajemen Strategi yang dikenal saat ini tidaklah muncul dengan tiba-tiba, tetapi ia mengalami tahapan yang sangat penting. Tema utama pada awal dekade 1950 an masih berkisar disekitar anggaran dan pengawasan keuangan (*Budgeting and Financial Controlling*). Manajemen perusahaan pada saat itu menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian melalui sasaran keuangan yang ditentukan.

Menjelang akhir tahun 1950 an teori manajemen strategi kemudian berkembang dengan menekankan pada integrasi fungsional atau perpaduan fungsi produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gordon Howell merekomendasikan pendidikan bisnis atau mata kuliah *business policy*, merupakan mata kuliah wajib untuk pendidikan bisnis.

Pada tahun 1960 an, tema dominan dalam strategi bergeser kearah *Corporate Planning* yang merupakan sebuah rencana yang rumit dengan ramalan rinci tentang keadaan ekonomi dan pasar-pasar khusus. Pandangan ini didukung oleh Alfred Sloan dalam bukunya *My Years with General Motors* dan Albert Chandler dalam buku yang berjudul *Strategy and Structure*.

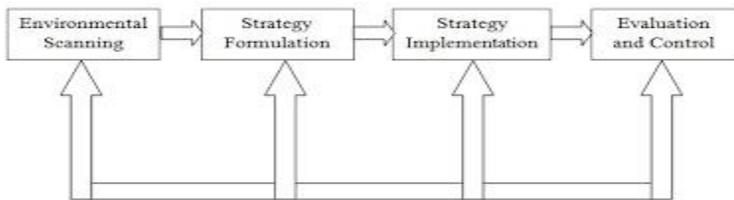
Pada tahun 1970 an berkembanglah perencanaan strategik perusahaan (*Corporate Strategic Planning*) yang mengaksentuasikan pada perpaduan fungsi manajemen yang kemudian diformulasikan dalam perencanaan dan kebijakan strategi perusahaan. Pada tahun 1980 an, muncullah konsep tentang Manajemen Strategi yang mengaksentuasikan diri pada pengembangan keahlian internal perusahaan dengan

menggunakan kompetensi inti (*core competence*) dan reaktif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

1.3 Model Manajemen Strategi

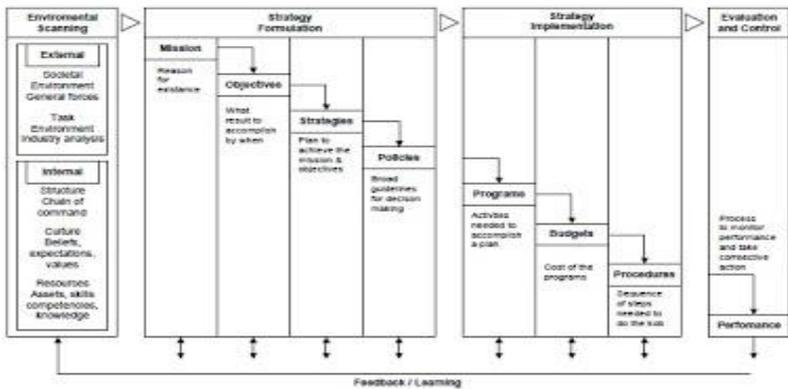
Elemen dasar dari manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger adalah (Wheelen dan Hunger, 2003 :8):

- 1) “*Environmental scanning*”
- 2) “*Strategy formulation*”
- 3) “*Strategy implementation*”
- 4) “*Evaluation and control*”



Gambar 1.1 :*Basic elements of the strategic management process*

Elemen-elemen dasar diatas dapat dijabarkan sehingga model dari manajemen strategis dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1.2: *Strategic Management Model*

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan adalah memonitor, mengevaluasi, dan mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal bagi orang-orang penting dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Penyusunan strategi, khususnya perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang biasanya berkaitan dengan visi, misi dan kebijaksanaan suatu instansi. Biasanya penyusunan strategi dimulai dengan melakukan analisa situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang eksternal dan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan kelemahan internal.

Salah satu alat yang paling sering digunakan dalam analisa situasi adalah analisa SWOT. SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) internal dari suatu instansi, serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu instansi. (Hunger dan Wheelen, 2006, p. 138)

Analisa SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasikan faktor-faktor ini. Analisa ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa SWOT bukan hanya mengidentifikasi kompetensi (kemampuan dan sumber daya) yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang handal.

Adapun penjelasan yang lebih rinci dari masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Kekuatan (*Strengths*): Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain, relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah komparatif bagi perusahaan di pasar.
- 2) Kelemahan (*Weaknesses*): Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.
- 3) Peluang (*Opportunities*): Peluang adalah suatu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.
- 4) Ancaman (*Threats*): Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan perusahaan.

Dari analisa SWOT yang telah dilakukan, selanjutnya kita dapat menghasilkan beberapa alternatif strategi yang mungkin dapat diterapkan. Komponen SWOT ini dapat digunakan lebih lanjut dalam pembuatan matriks SWOT (SWOT matrix) atau lebih dikenal dengan sebutan matriks TOWS (TOWS matrix). (Hunger dan Wheelen, 2006, p. 144)

Matriks TOWS dapat mengilustrasikan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan tersebut. Adapun hasilnya adalah empat alternatif strategi, yaitu sebagai berikut :

- Strengths – Opportunities (S-O Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
- Strengths – Threats (S-T Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman dari luar perusahaan.
- Weaknesses – Opportunities (W-O Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengatasi kelemahan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang di luar perusahaan.
- Weaknesses – Threats (W-T Strategies) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengurangi kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal.

INTERNAL FACTORS (IFAS) EXTERNAL FACTORS (EFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal strengths</i> here	Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal weaknesses</i> here
Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external opportunities</i> here	SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 <i>external threats</i> here	ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

Gambar 1.3: Matriks SWOT

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan

perusahaan. Setelah mengetahui yang menjadi ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, maka selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategi perusahaan.

Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi tersebut berdiri atau ada. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan. Misi dapat ditetapkan secara sempit ataupun secara luas. Tipe pernyataan misi sempit menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi, misi ini juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan produk atau jasa yang ditawarkan.

b. Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

c. Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing. Strategi ada yang dinamakan dengan strategi eksplisit atau strategi yang dinyatakan, yaitu strategi yang dengannya beberapa hal dapat diperdebatkan, seperti pengembangan akuisisi lini produk baru. Akan tetapi, investigasi lebih lanjut barangkali menyatakan adanya strategi implisit yang sangat berbeda. Manajer di semua level mungkin mengakui bahwa perusahaan digambarkan dalam rencana strategi yang mereka lakukan berbeda, tetapi beberapa akan berani mengakuinya. Seringkali satu-satunya cara untuk melihat strategi implisit perusahaan adalah dengan tidak memperhatikan apa yang dikatakan oleh para manajer, melainkan memperhatikan apa yang mereka lakukan.

Strategi implisit dapat berasal dari kebijakan perusahaan, program-program yang disetujui (dan tidak disetujui) dan anggaran yang telah disahkan.

Program divisi-divisi yang didukung dengan anggaran yang besar dan ditangani oleh para manajer yang dipertimbangkan untuk mendapatkan jalur promosi cepat, menunjukkan di mana perusahaan menempatkan energi dan biayanya.

d. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan

perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implmentation*)

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

a. Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

b. Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

c. Prosedur

Prosedur atau sering disebut dengan *standard operating procedures* (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara

rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

4. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol mengukur apa yang dapat dihasilkan atau diraih oleh perusahaan. Hal ini berarti membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas. Ukuran apa yang dipilih untuk mengukur kinerja tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang akan dicapai. Tujuan yang telah dibuat terlebih dahulu pada bagian formulasi strategi dari proses manajemen strategik (seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya dan sebagainya) harus digunakan semestinya untuk mengukur kinerja perusahaan jika strategi tersebut telah diimplementasikan.

Sebagai hasil akhir suatu aktivitas, termasuk ke dalam kinerja adalah hasil yang aktual dari proses manajemen strategik. Praktik strategik manajemen dijustifikasi dalam hal stabilitasnya dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya yang diukur dengan laba dan tingkat pengembalian investasi. Dalam evaluasi dan kontrol yang efektif, manajer harus mencari informasi yang jelas dan tidak bias dari bawahannya. Dari informasi tersebut dapat diketahui apa sebenarnya yang terjadi dan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Dalam mengukur kinerja, harus dipertimbangkan ukuran yang tepat. Beberapa ukuran, seperti tingkat pengembalian investasi (ROI) dianggap tepat untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan atau divisi untuk

mencapai tujuan profitabilitas. Tetapi ukuran ini tidak cukup untuk mengukur tujuan lain perusahaan seperti tanggungjawab sosial atau pengembangan karyawan. Walaupun demikian, profitabilitas memang merupakan tujuan utama perusahaan. ROI dapat dihitung hanya jika laba telah dijumlahkan secara total dalam jangka waktu tertentu. Hal tersebut akan memperlihatkan apa yang terjadi setelah adanya fakta, bukan apa yang sedang terjadi atau yang akan terjadi. Oleh karena itu, perusahaan tetap harus mengembangkan pengukuran profitabilitas. Hal ini merupakan *steering control*, karena mengukur variabel yang mempengaruhi profitabilitas masa yang akan datang.

Selain itu, harus dipertimbangkan pula jenis pengendalian. Pengendalian dibangun dengan fokus pada kinerja aktual, pada aktivitas yang menghasilkan kinerja, atau pada sumberdaya yang digunakan dalam menghasilkan kinerja. Pengendalian perilaku (*behavior control*) mengkhhususkan pada bagaimana sesuatu harus dikerjakan melalui kebijakan, aturan, standar prosedur dan operasi, dan perintah dari atasan. Pengendalian output (*output control*) mengkhhususkan pada apa yang harus dicapai dengan fokus pada hasil akhir dari perilaku melalui penggunaan target tujuan dan kinerja. Pengendalian input (*input control*) fokus pada sumberdaya, seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, nilai, dan motif karyawan.

Lingkungan

Lingkungan merupakan unsur-unsur yang ada disekitar organisasi baik yang terdapat diluar organisasi (lingkungan eksternal) dan di dalam organisasi (lingkungan internal). Lingkungan eksternal terdiri atas variabel-variabel peluang dan tantangan yang berada diluar organisasi dan tidak dapat dikontrol dalam jangka pendek oleh manajemen.

Lingkungan eksternal dapat berupa kekuatan umum dan trend didalam keseluruhan lingkungan sosial atau faktor khusus dalam operasi organisasi (lingkungan tugas).Lingkungan internal dari suatu perusahaan terdiri atas variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada di dalam organisasi itu sendiri dan biasanya masih dapat dikontrol dalam jangka pendek.Variabel ini meliputi struktur, budaya dan sumber daya perusahaan.

Dalam melakukan pemindaian lingkungan, manajer strategik harus menyadari beberapa variabel dari lingkungan, yaitu adanya lingkungan sosial dan tugas perusahaan.Lingkungan sosial (*societal environment*) meliputi kekuatan yang tidak secara langsung menyentuh aktivitas jangka pendek, tetapi sering mempengaruhi keputusan jangka panjang. Lingkungan sosial terdiri atas:

- a. Kekuatan ekonomi
- b. Kekuatan teknologi
- c. Kekuatan politik-hukum
- d. Kekuatan sosial budaya.

Lingkungan tugas (*task environment*) meliputi unsur atau kelompok yang secara langsung mempengaruhi perusahaan, dan pada gilirannya akan dipengaruhi oleh perusahaan. Lingkungan tugas meliputi pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditor, serikat pekerja, kelompok kepentingan tertentu dan asosiasi dagang. Lingkungan tugas, sering disebut industri dimana perusahaan beroperasi. Analisis industri (yang dipopulerkan oleh Michael Porter) mengacu kepada pencarian yang mendalam atas faktor-faktor kunci dalam lingkungan tugas perusahaan.

Manajer strategis juga harus melakukan pemindaian terhadap lingkungan internal untuk mengidentifikasi sumberdaya, kapabilitas, dan kompetensinya. Dalam upaya menawarkan produk harus sesuai dengan perubahan pasar yang terjadi. Keputusan tersebut tidak terlepas dari usaha menyadari keadaan internal.

Memindai dan menganalisis lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan tantangan tidaklah cukup untuk mendapat keunggulan kompetitif perusahaan. Para analis juga harus melihat ke dalam perusahaan itu sendiri untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal – kekuatan dan kelemahan yang kritis yang dapat menentukan apakah perusahaan akan dapat memperoleh keuntungan dari peluang, disamping menghindari tantangan. Pemindaian internal ini, juga disebut analisis organisasional, berkaitan dengan pengeidentifikasian dan pengembangan sumber daya dan kompetensi organisasi.

Strategi

Menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (1995), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Menurut teori manajemen strategi, strategi perusahaan antara lain dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan. Selain itu, juga dikenal strategi perusahaan yang diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas. Strategi-strategi yang dimaksud adalah strategi generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama/induk (*grand strategy*). Strategi induk ini selanjutnya dijabarkan menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut dengan strategi fungsional.

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun, mungkin saja terjadi seorang pimpinan perusahaan tidak menyadarinya. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar-industri, antarperusahaan, dan bahkan antarsituasi. Namun, ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan ke dalam Strategi Generik. Istilah Strategi Generik dikemukakan oleh Porter. Pengertiannya adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindaklanjuti dengan langkah penentuan strategi yang lebih operasional.

Untuk menjelaskan tentang strategi, Wheelen dan Hunger menggunakan konsep dari *General Electric*. *General Electric* menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu strategi Stabilitas (*Stability*), Ekspansi (*Expansion*), dan Penciutan (*Retrenchment*).

- a. Strategi Stabilitas (*Stability*). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).
- b. Strategi Ekspansi (*Expansion*). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan/ perluasan produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi, selain

keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung risiko kegagalan yang tidak kecil.

- c. Strategi Penciutan (*Retrenchment*). Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai *cashflow* negatif. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu dicituk itu lebih baik dikerahkan, misalnya, untuk usaha lain yang sedang berkembang.

Kinerja

Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas (Wheelen&Hunger, 2004:16). Langkah-langkah untuk memilih untuk menilai kinerja tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai dan tujuan yang akan dicapai. Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi.

Namun ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu sebagai berikut:

- a) Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas

pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

b) Kualitas Layanan

Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

c) Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

d) Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990).

e) Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Kinerja birokrasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi seperti dimensi akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas maupun responsibilitas. Berbagai literatur yang membahas kinerja birokrasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pelayanan. Kinerja itu merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya.

Beberapa tindakan, seperti laba atas investasi (ROI), merupakan unsur yang tepat untuk mengevaluasi perusahaan atau divisi kemampuan untuk mencapai tujuan profitabilitas. Walaupun profitabilitas adalah tujuan utama korporasi, ROI dapat dihitung hanya setelah mencapai keuntungan untuk jangka waktu. Ini menceritakan apa yang terjadi setelah fakta-bukan apa yang sedang terjadi atau apa yang akan terjadi. Sebuah perusahaan, oleh karena itu, perlu mengembangkan langkah-langkah yang kemungkinan meramalkan profitabilitas. Ini disebut sebagai kontrol kemudi karena mereka mengukur variabel-variabel yang mempengaruhi profitabilitas masa depan. Salah satu contoh dari jenis kontrol ini adalah penggunaan diagram dan grafik kontrol kualitas dan produktivitas merinci setiap hari. Dengan demikian mereka mampu melakukan penyesuaian terhadap sistem sebelum menjadi tak terkendali.

BAB II

MENETAPKAN ARAH PERUSAHAAN

Visi dan Misi adalah landasan penyelenggaraan program sebuah instansi. Visi dan misi tentu tidak untuk dijadikan simbol atau “kalimat berbingkai” yang tanpa makna. Banyak visi dan misi yang mandul karena tidak dapat dijabarkan kedalam program kerja operasional. Banyak ditemui aparatur yang apabila ditanya tentang visi dan misi yang ada di unit kerjanya mengatakan “tidak tahu, tidak mengerti, tidak faham, tidak terbesit dalam benak memorinya, dan tentunya tidak menjadikan sumber inspirasinya dalam melaksanakan pekerjaannya”. Kondisi ini menghawatirkan karena menunjukkan bahwa visi dan misi hanya merupakan simbol semata.

George Barna (1992) menyatakan bahwa visi adalah suatu gambaran mental yang jelas mengenai masa depan yang lebih baik yang dikaruniakan kepada orang tertentu karena pemahamannya yang akurat terhadap arti dan makna kehidupan, citra dan pesan diri serta kepekaan terhadap situasi yang ada. Oleh karena itu Visi dan misi seharusnya mampu menjadi “sumber inspirasi, inovasi, kreatifitas, dedikasi, produktifitas bagi para karyawan.

Dalam tulisan ini akan dipaparkan prinsip-prinsip dalam membangun dan mengimplementasikan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan.

2.1 Pembentukan Visi Perusahaan (*Vision*)

Bagian ini akan diawali dengan penjelasan mengenai apa yang dimaksud dengan visi dan misi. Beberapa definisi tentang misi diantaranya sebagai berikut:

1. Visi adalah kemampuan untuk melihat pada inti persoalan; pandangan; wawasan apa yang tampak dalam khayal; penglihatan atau pengamatan. Atau kemampuan melihat gambaran / wawasan masa depan yang diinginkan

- berdasar penglihatan / pengamatan / perbandingan kondisi yang ada / keadaan sekarang. (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1988).
2. Visi adalah kemampuan memandang; kemampuan memahami apa yang akan diwujudkan di masa yang akan datang; ide yang ada dalam angan-angan tentang sesuatu (*Dictionary Of Language and Culture, Longman*).
 3. Visi adalah bayangan tentang masa depan organisasi, baik itu perusahaan atau lembaga (H. Dawan Rahardjo, *Wawasan dan Visi (Pembangunan Abad-21)*)
 4. Visi adalah sebuah pandangan masa depan organisasi yang realistis, bisa dipercaya, atraktif, suatu kondisi yang lebih baik dibandingkan dengan yang sekarang ada. (Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*)
 5. Visi adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan instansi pemerintah.
 6. Visi berkaitan dengan pandangan masa depan, menyangkut kemana instansi pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar dapat bekerja secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif. (LAN, *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*).

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pada umumnya visi merupakan sebuah cara pandang sebuah organisasi terhadap harapan yang ingin di capai di masa yang akan datang. Ada dua aspek penting dalam suatu visi yaitu aspek bentuk berupa bahasa visi, aspek substansi yaitu lingkup isi visi. Bahasa visi adalah bahasa benda, keadaan atau hasil. Isi visi menggambarkan jenis-jenis atau berbagai hasil yang diinginkan. Bahasa misi mengandung tugas, atau bahasa kerja yang berisi tugas-tugas yang diperlukan untuk

mencapai visi, serta sumber tujuan dan sasaran satuan kerja dalam organisasi.

Visi yang tepat bagi instansi akan menjadi akselerator (alat mempercepat) kegiatan yang meliputi perencanaan strategic, pengelolaan sumber daya, pengembangan indikator kinerja, pengukuran kinerja dan evaluasi pengukuran kinerja yang diintegrasikan secara sinergik bagi pengembangan organisasi menuju masa depan yang lebih baik. Visi tidak hanya penting pada waktu awal berkarya, melainkan juga penting pada perjalanan organisasi selanjutnya.

Perumusan dan penetapan visi merupakan langkah penting bagi satuan organisasi, dan bermanfaat dalam mengarahkan, meyakinkan, serta memberi harapan untuk mencapai tujuan/ cita-cita, memperkuat dukungan/komitmen, memotivasi, dan menggerakkan semangat seluruh satuan organisasi/kerja.

Menurut Wibisono (2006;43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000:122), Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti:

1. *Imagible* (dapat di bayangkan).
2. *Desirable* (menarik).
3. *Feasible* (realities dan dapat dicapai).
4. *Focused* (jelas).
5. *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan).
6. *Communicable* (mudah dipahami).

Pada dasarnya visi harus dapat menggambarkan beberapa hal:

- a. Menetapkan arah tentang apa yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar berhasil.
- b. Menyatakan kemana organisasi diarahkan, akan menjadi apa. atau untuk berapa lama atau sampai kapan
- c. Kondisi ideal yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang, meskipun mungkin tidak akan pernah tercapai, tetapi orang-orang dalam organisasi itu tidak akan pernah berhenti untuk mencapainya.

Jika suatu organisasi mampu menyusun visi yang tepat akan membantu pada tiga hal penting :

- a. Menjelaskan arah yang diinginkan secara gamblang, jelas dan tegas.
- b. Mendorong dan memotivasi orang untuk 'bergerak' ke arah yang benar, meski langkah-langkah awal mungkin menyakitkan.
- c. Membantu mengkoordinasikan tindakan orang-orang yang berasal dari bidang-bidang yang berbeda.

Sebagai contoh dalam penyusunan visi ini adalah visi dari PT Astra International *Corporation* :

“To be international player and national leader in the business we are in”

“To be one of the best managed corporation with the emphases on : human resources, - solid financial structure, customer satisfaction, efficiency”

“To have a balance growth and profitability”

Kunci keberhasilan dari implementasi dari visi pada suatu perusahaan adalah :

- a. Keterlibatan total dari setiap level organisasi
- b. Komunikasi yang efektif
- c. Menghilangkan hambatan yang ada
- d. Secara terus menerus melakukan evaluasi dan perbaikan

2.2 Misi Perusahaan (*Mission*)

Visi kemudian dijabarkan kedalam misi. Adapun yang dimaksud dengan misi adalah sebagai berikut:

1. Misi adalah tugas yang dirasakan orang sebagai suatu kewajiban untuk melakukannya demi agama, ideologi, patriotisme, dsb. (Kamus Besar Bahasa Indonesia).
2. Misi adalah tugas khusus yang menjadi tanggung jawab seseorang atau sekelompok orang – *specific task a person or group is charged* – (*Webster Third New International Dictionary*).
3. Misi merupakan langkah/kegiatan yang harus dilaksanakan guna merealisasikan tercapainya visi. (DR. Sapta Nirwandar, Makalah Seminar).
4. Misi adalah tindakan strategis untuk meraih visi organisasi (Edwin A. Locke & Associates, Esence Kepemimpinan).

5. Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan. (Lembaga Administrasi Negara, Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Definisi-definisi tersebut menggambarkan bahwa misi semakna dengan usaha, kegiatan, tindakan yang strategis; dan merupakan tugas satuan yang mendukung tugas kerja organisasi.

Visi dan misi perlu dirumuskan dengan jelas dan benar. Oleh karena diperlukan adanya beberapa karakteristik atau kriteria rumusan visi dan misi yang jelas dan benar pula. Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipuasi oleh perusahaan, siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, dimana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan.

Menurut Drucker (2000:87), Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya (Prasetyo dan Benedicta, 2004:8)

Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006: 46-47) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Pernyataan misi merupakan sebuah kompas yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat dalam

rimba bisnis saat ini. Tujuan dari pernyataan misi adalah mengkomunikasikan kepada *stakeholder*, di dalam maupun luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah mana perusahaan akan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi sebaiknya dinyatakan dalam satu bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait. Langkah penyusunan misi yang umum dilakukan oleh organisasi atau perusahaan adalah dengan mengikuti tahap-tahap berikut ini:

1. Melakukan proses brainstorming dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi
2. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting
3. Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraf yang menggambarkan misi perusahaan
4. Mengedit kata-kata sampai terdengar benar atau sampai setiap orang kelelahan untuk adu argumentasi berkaitan dengan kata atau fase favorit mereka.

Untuk menjamin bahwa misi yang telah dicanangkan merupakan sebuah misi yang baik harus:

1. Cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan
2. Cukup spesifik untuk mengkomunikasikan arah
3. Fokus pada kompetensi atau kemampuan yang dimiliki perusahaan
4. Bebas dari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna.

Misi Perusahaan suatu maksud yang mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan-perusahaan sejenis dan yang mengisyaratkan lingkup

operasinya dengan menyatakan barang atau jasa yang dihasilkan serta pasar yang dilayaninya (Handoko Sasmito). Dengan misi perusahaan harus dapat menjawab pertanyaan " *what business are we in*" sehingga misi perusahaan tertuju pada fungsi kemasyarakatan yang hendak diemban oleh perusahaan, guna menunjang keberadaan perusahaan tersebut secara legal.

Rue and Holland (1989) menyatakan bahwa misi disebut pula sebagai '*business definition*' atau '*the purpose*' atau '*reason for existence*' dari suatu organisasi.

Didalam pernyataan misi perusahaan harus mencakup 3 komponen utama, yaitu (a) nama suatu organisasi misalnya IBM (*a definition of the organizations business*), (b) *public statement* atau *statement of major corporate goals* dan (c) filosofi perusahaan (*a statement of corporate philosophy*). Pearce and David (1987) menyatakan bahwa *public statement* pada dasarnya berisi 8 hal yaitu :

1. *Target customer and market* - yang dilayani,
2. *Product and service* - yang ditawarkan,
3. *Geographic domain*,
4. *Technology* - yang dipergunakan,
5. *Concern of survival, growth and profitability*,
6. *Philosophy* - yaitu *commitment* pada sesuatu hal
7. *Self concept* - menjelaskan siapa dan apa yang dikerjakan oleh organisasi ini dan
8. *Public image* atau citra serta tanggung jawab sosial dari organisasi.

Whittaker (1995) menyatakan bahwa misi menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

1. Menyatakan apa yang harus dicapai oleh organisasi serta kegiatan khusus (spesifik) apa yang harus dilaksanakan

dalam upaya pencapaiannya, serta pentingnya bagi organisasi. yang bersangkutan yang terkait dengan kegiatan utamanya (*what business are we in*).

2. Merupakan *business definition* atau *the purpose* atau *the reason for existence* dari suatu organisasi

Contoh misi:

“*Progress 'is our most important product*”(GE)

“*Better thing for better living through chemistry*”(Du Pont)

“Terpercaya, kokoh dan bersahabat” (Bank BND);

“Air sehat setiap saat” (AQUA)

Visi dan misi akan berguna untuk :

- a) Mengetahui apa sebenarnya usaha/ bisnis dari organisasi,
- b) menjadikan visi dan misi sebagai inspirasi (sesuatu impian yang ingin diwujudkan) serta berguna untuk
- c) mengubah strategi.

3. Memformulasikan Sasaran Organisasi (*Objectives*)

Sasaran adalah suatu *statement or what is to be achieved* (Jauch and Glueck, 1988; Rue and Holland, 1989). Didalam memformulasi kan sasaran dari setiap level dari organisasi (ditingkat korporat atau fungsional) sebaiknya dilakukan dalam 4 langkah yaitu :

- a. Menentukan *key result area* atau *key success factory* yaitu area atau bidang yang vital sebagai indicator keberhasilan. Snotty (1974) Rue and Holland (1989) dan Pearce and Robinson (1994) memberikan beberapa saran atas factor kunci sukses yang mungkin dapat dipergunakan oleh suatu organisasi antara lain : *profitability, competitive position - market share, productivity, employee*

development, employee relations, technologic leaderships dan public or social responsibility

- b. Menentukan *time frame* dari sasaran yang ada misalnya 1, 5 atau 10 tahun
- c. Menentukan makna dan kualitas dari sasaran sehingga sasaran tersebut *challenging* dan *realistic*. Kualitas sasaran yang baik jika sasaran tersebut antara lain:
 - (1) *Acceptable* - dapat diterima oleh para pelaku organisasi khususnya para manager,
 - (2) *Flexible* - sasaran harus dapat menyesuaikan dengan perubahan yang *extraordinary* dari persaingan dan perubahan lingkungan external lainnya,
 - (3) *Measurable*. - terukur,
 - (4) *Motivating* - bagi para pelaksana,
 - (5) *Suitable* - dengan misi organisasi,
 - (6) *Understandable* dan
 - (7) *Achievable*
- c. Sasaran harus tertulis dengan :
 - (1) Jelas, ringkas dan tidak membingungkan,
 - (2) Dinyatakan dalam bentuk yang mudah diukur, pada waktu yang telah ditentukan,
 - (3) Akurat, dan
 - (4) Sesuai dengan kode etik dan norma sosial yang berlaku.

4. Menetapkan Tujuan Perusahaan (*Goals*)

Tujuan perusahaan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian. Tanpa tujuan dan komunikasi yang efektif perilaku dalam perusahaan dapat tersesat ke berbagai arah. Tujuan menunjukkan bagaimana tindakan dan hasil-

hasil yang diinginkan itu tercapai, dan tujuan juga menunjukkan rencana untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Manajemen seharusnya menggunakan tujuan untuk menuntun perusahaan mereka dengan cara menggunakan tujuan. tersebut, sebagai petunjuk dalam membuat keputusan, meningkatkan efisiensi serta menjadi, petunjuk untuk melakukan performance appraisal.

Secara umum tujuan dikategorikan dalam dua jenis, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai biasanya dalam kurun waktu satu atau dua tahun. Sedangkan tujuan jangka panjang adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai dalam kurun tiga atau lima tahun.

Beberapa hal yang berkaitan dengan karakteristik dari tujuan adalah :

- a. Berfokus pada isu-isu organisasi yang kritis dan merupakan terobosan- terobosan dari perusahaan
- b. Menggambarkan aktivitas-aktivitas yang diselesaikan untuk mencapai sasaran.
- c. Mengidentifikasi waktu spesifik, kapan hasil-hasil itu akan tercapai
- d. Dapat diukur, dalam bentuk apakah hasil-hasil itu dapat tercapai atau tidak dapat diubah, apabila perlu; untuk kemajuan menuju sasaran yang telah ditetapkan

Peter Drucker menyatakan bahwa salah satu kekeliruan dalam mengatur perusahaan adalah manajemen memfokuskan diri hanya pada satu tujuan pokok. Menurutnya, seharusnya perusahaan berupaya meraih beberapa tujuan.

Terdapat 8 lingkup utama yang biasanya dijadikan tujuan perusahaan, yaitu :

- (a) *Market standing*,
- (b) *Innovation*,
- (c) *Productivity*,
- (d) *Resource level*,
- (e) *Profitably*,
- (f) *Manager performance and attitude*,
- (g) *Worker performance*, dan
- (h) *Social responsibility*.

Baik buruknya suatu tujuan secara umum ditentukan biasanya oleh bagaimana tujuan tersebut benar-benar berguna bagi perusahaan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi penetapan tujuan perusahaan adalah:

- a. Kekuatan dan sumber daya internal (*internal resources and power*)
- b. Kekuatan-kekuatan lingkungan eksternal seperti *stakeholders*
- c. Nilai dari manajemen tingkat atas (*Values of Top Management*)
- d. Tujuan masa lalu dan pengembangan perusahaan

5. Penciptaan Nilai (*Values*)

Yang dimaksud dengan nilai adalah prinsip-prinsip, tujuan-tujuan atau norma-norma sosial yang dianut atau diterima oleh individu, organisasi atau komunitas masyarakat (*society*). Pernyataan nilai bisa memasukkan komitmen kualitas, inovasi, norma-norma kepuasan pelanggan yang tinggi, fokus pada pelanggan, perlindungan lingkungan hidup dan lain-lainnya. Strategi yang dipilih harus sesuai dengan organisasi, budaya dan kepemimpinan organisasi.

6. Falsafah Perusahaan (*Company Philosophy*)

Setiap perusahaan dalam menyusun *mission statement* perlu untuk mengembangkan suatu falsafah (*philosophy*) yang akan menuntun perusahaan dalam menyelesaikan setiap masalah yang timbul serta menjadi bimbingan dalam beraktivitas sehari-hari. Falsafah perusahaan tersebut biasanya disebut sebagai credo dan nilai-nilai dari credo tersebut harus ditanamkan pada setiap hati dan tingkah laku karyawan.

Salah satu credo yang terkenal adalah yang dimiliki oleh perusahaan Johnson & Johnson (J&J). Credo ini diciptakan tahun 1920 oleh Generasi Johnson. Credo J&J menyebutkan bahwa J&J bertanggung jawab terhadap pelanggan, karyawan, masyarakat dan pemegang saham. Urutan credo ini tidak boleh dibolak-balik dan hal tersebut sudah terbukti ampuh digunakan oleh J&J pada saat perusahaan tersebut menghadapi masalah pencemaran pada salah satu produknya, yaitu Tylenol. Karena kepentingan pelanggan adalah nomor satu, maka J&J menarik seluruh produknya di seluruh dunia. Hal ini mengakibatkan kerugian jangka pendek, tetapi keuntungan besar untuk jangka panjang karena kepercayaan konsumen bahwa mutu produk J&J pasti terjamin.

Falsafah yang dipakai perusahaan berbeda satu dengan lainnya. Gobel yang dikenal sebagai pelopor industri elektronik Indonesia (merek Nasional dan Panasonic) dalam menjalankan usahanya senantiasa berpegang pada falsafah "pohon pisang". Sedangkan perusahaan Jepang yaitu Matsushita memilih "air" menjadi falsafahnya. Mc Donald's menjadi populer dengan falsafah bisnisnya yaitu : kualitas, pelayanan, kebersihan dan nilai. Indonesia juga mempunyai falsafah hidup yaitu Pancasila.

2.3 Strategi (*Strategy*)

Menurut Pearce dan Robinson (1997; 20) Strategi adalah ‘rencana main’ suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa. Menurut Lynch seperti yang dikutip oleh Wibisono (2006; 50-51), strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut.

Anthony dan Govindarajan (1995) juga menambahkan bahwa perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun mendatang (dalam Prasetyo dan Gomie, 2004; 8). Hasil keluaran dari proses tersebut adalah rencana atau keputusan strategi.

Menurut Morrisey (1995:45), strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa depan. Dalam menjalankan aktifitas operasional setiap hari di perusahaan, para pemimpin dan manajer puncak selalu merasa bingung dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat karena keadaan yang terus menerus berubah.

Akibatnya, para pemimpin dan manajer puncak sering melakukan kesalahan yang pastinya berdampak negatif bagi perusahaan. Strategi perusahaan merupakan suatu wilayah kajian yang selalu menarik untuk dicermati. Terdapat dua aliran besar yang dapat dijadikan landasan dalam menentukan strategi perusahaan yaitu :

1. Strategi-strategi utama (*grand strategies*) merupakan seperangkat alternatif strategi perusahaan yang secara umum dijadikan patokan dalam menentukan strategi yang akan diambil oleh suatu perusahaan.
2. Strategi-strategi generik (*generic strategies*) misalnya *Porter's generic strategies*.

2.4 Hubungan Antara Perumusan Visi dan Strategi Perusahaan

Setelah visi dirumuskan maka seluruh strategi perusahaan harus mengacu pada visi tersebut dan tidak boleh dibalik, strategi dulu yang disusun duluan baru visi belakangan. Sebab hal ini di khawatirkan strategi tidak akan efektif karena komitmen dan arah tujuan seluruh orang dalam perusahaan berbeda dan terkotak-kotak dalam *functional structure*. Dalam mengkomunikasikan visi peran leadership sangat menentukan. Menurut Davidson (1995:75), peran leadership dalam mengkomunikasikan visi dapat melalui :

1. *Education* (menumbuhkan pemahaman terhadap visi).
2. *Authentication* (menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak bahwa “kata sesuai dengan perbuatan”).
3. *Motivation* (menumbuhkan kemauan dari dalam diri pegawai – *self motivated workforce* – untuk berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan).

Davidson (1995:76) menambahkan ada 7 elemen kunci yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi

visi (*effective communication of vision*) antara lain :

1. *Simplicity* (visi sebaiknya dituliskan secara sederhana sehingga mudah dikomunikasikan kepada semua orang baik secara internal maupun eksternal perusahaan).
2. *Metaphor, analogy and example* (visi dapat secara sederhana dituliskan melalui kata-kata yang bersifat kiasan, analogi dan contoh agar visi dapat lebih mudah dikomunikasikan).
3. *Multiple forum* (mengkomunikasikan visi dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dapat melalui rapat besar, memo, surat kabar, poster dan pembicaraan informal lainnya).
4. *Repetition* (visi akan dapat meresap dan dipahami secara mendalam biasanya setelah para pegawai mendengar visi tersebut berkali-kali).
5. *Leadership by example* (mengkomunikasikan visi akan lebih efektif jika dilakukan dengan adanya kesamaan antara perkataan dan perilaku atasan).
6. *Explanation of seeming inconsistencies* (jika ternyata terdapat inkonsistensi seperti pada butir 5, maka manajemen harus segera memberikan penjelasan kepada seluruh pegawai secara sederhana dan jujur untuk menghindari berkurangnya kepercayaan pegawai pada manajemen).
7. *Give and take* (mengkomunikasikan visi akan lebih efektif apabila penyampaiannya dilakukan dua arah).

BAB III

LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL

Sebelum membahas lebih lanjut lingkungan bisnis eksternal terlebih dahulu akan dijelaskan definisi lingkungan bisnis, jenis/macam lingkungan yang dihadapi organisasi, teori-teori tentang lingkungan bisnis eksternal, pendekatan untuk mengukur lingkungan bisnis eksternal, dan analisis lingkungan bisnis eksternal.

3.1 Definisi Lingkungan Bisnis

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang berada diluar organisasi (Robbins 1994:226). Selanjutnya Miles (1980:195) menyatakan bahwa untuk memastikan lingkungan organisasi cukup mudah, “ambil saja alam semesta, kurangi bagian yang mewakili organisasi, sisanya adalah lingkungan”. Namun lingkungan tidaklah sesederhana itu definisinya. Menurut Smircich and Stubbart, (1985); Mansfield, (1990) dalam Brooks and Weatherston (1997:4), definisi lingkungan memiliki masalah intelektual, sehingga para peneliti mengkategorikannya dengan pendekatan yang berbeda. Dalam konteks manajemen strategi lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment*, *industry environment* (Hitt *et al.*, 2001:22; Pearce & Robinson, 2000:71), *specific environment* (Robbins, 1994:231) yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi strategi, mencakup pesaing, pemasok, pelanggan dan serikat dagang. Selanjutnya lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi strategi atau disebut juga *general environment* (Hitt *et al.*, 1995; Robbins, 1997), *remote environment* (Pearce and Robinson, 2000). Lebih lanjut Robbins (1994, :226-228) membedakan lingkungan organisasi atas lingkungan umum versus lingkungan khusus dan lingkungan aktual versus lingkungan yang dipersepsikan. Burns and Stalkers, (1961) dalam Robbins (1994: 231)

membedakan lingkungan organisasi berdasarkan sumber informasi yang dapat diberikannya yaitu, yang stabil dan pasti dengan lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis. Emery and Trist (1965) dalam Robbins (1994:232) mengidentifikasi 4 macam lingkungan yang mungkin dihadapi organisasi, yaitu *placid randomized*, *placid-clustered*, *disturbed-reactive* dan *turbulent field*. Pearce and Robinson (2000:71) membedakan lingkungan atas lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri dan lingkungan operasional. Wheelen and Hunger (2000:9) membedakannya atas lingkungan eksternal (*external environment*) dan lingkungan internal (*internal environment*).

Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis (perusahaan). Aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja (Dill, 1958 dalam Brooks 1997: 5). Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, suppliers, serikat dagang dan pemegang saham. Lingkungan bisnis berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi.

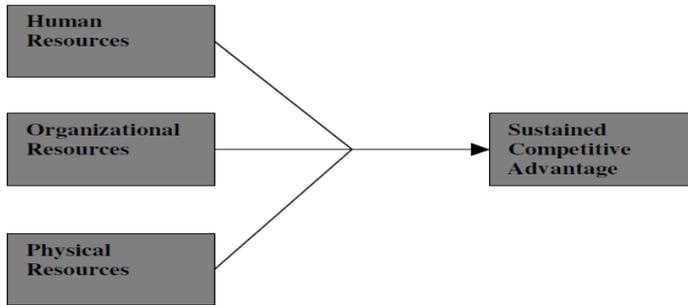
3.2 Lingkungan Internal versus Lingkungan Eksternal

Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*) (Wright *et al.*, 1996: 4; Wheelen and Hunger, 2000:8 ; Hitt, 1995: 6). Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen & Hunger, 2000; 10). Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari

manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumberdaya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini dapat meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial seperti asset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Peter *et al.*, (1996:52) menjelaskan bahwa:

“A firm’s resources constitute its strengths and weaknesses. They include human resources (the experience, capabilities, knowledge, skills, and judgment of all the firm’s employees) organizational resources (the firm’s systems and processes, including its strategies, structure, culture, purchasing/materials management, production/operations, financial base, research and development, marketing, information system, and control systems), and physical resources (plant and equipment, geographic locations, access to raw materials, distribution network, and technology).”

Menurut Peter *et al.*, lingkungan internal perusahaan merupakan sumberdaya perusahaan (*the firm’s resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumberdaya perusahaan ini meliputi sumberdaya manusia (*human resources*) seperti pengalaman (*experiences*), kemampuan (*capabilities*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan pertimbangan (*judgment*) dari seluruh pegawai perusahaan, sumberdaya perusahaan (*organizational resources*) seperti proses dan sistem perusahaan, termasuk strategi perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi, dan sistem pengendalian), dan sumberdaya fisik seperti (pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi). Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumberdaya tersebut maka, ketiga sumberdaya tersebut memberikan perusahaan *sustained competitive advantage*. Gambar 3.1 berikut memperlihatkan rute untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing (*sustained competitive advantage*)



Gambar 3.1: Route to Sustained Competitive Advantage

Sumber: Peter Wright *et. al. Strategic Management: Concepts and Cases*, 1996, p.52.

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman(*threath*) yang akan dihadapi perusahaan. Terdapat dua perspektif untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal. Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*) (Clark *et al.*, 1994; Tan & Litschert, 1994). Kedua perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Perspektif pertama berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritical bagi kelangsungan hidup perusahaan (Tan & Litschert, 1994). Perspektif ini juga mengandung makna potensi eksternal dalam mengancam sumber daya internal yang dimiliki perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang, misalnya, berpotensi merusak sumber daya internal yang dimiliki perusahaan (Clark *et al.*, 1994). Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit diramalkan perubahannya (Clark *et al.*, 1994). Hal ini berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*) (Clark *et al.*, 1994).

3.3. Teori-teori Tentang Lingkungan Bisnis Eksternal

Kaitan lingkungan eksternal dengan organisasi dapat dijelaskan dengan teori-teori seperti, teori ekologi-populasi (*population ecology theory*), teori kontinjensi (*contingency theory*), dan teori ketergantungan pada sumber daya (*resource dependence theory*). Teori pendekatan ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana perusahaan berada (Child, 1997). Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999). Teori kontinjensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee & Miller, 1996). Teori kontinjensi juga bermakna bagaimana perencanaan strategi mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategi dengan lingkungan bisnis eksternal dapat berakibat turunya kinerja sehingga munculnya krisis organisasi atau perusahaan (Elenkov, 1997).

Keselarasan antara strategi organisasi dengan lingkungan eksternalnya merupakan fokus kajian manajemen strategik. Pendekatan dengan menggunakan teori kontinjensi ini mendapat dukungan dari banyak pakar. Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan eksternal yang dihadapinya akan memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya. (Beal, 2000; Elenkov, 1997).

3.4 Pendekatan Untuk Mengukur Lingkungan Bisnis Eksternal

Ada dua pendekatan untuk mengukur lingkungan bisnis eksternal, yaitu ukuran obyektif (*obyectif*

environmental measures) dan ukuran subyektif/persepsi (*perceptual environmental measures*) (Boyd *et al.*, 1993). Pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan obyektif dilakukan dengan menggunakan data-data industri seperti, pertumbuhan penjualan industri dan rasio konsentrasi industri Boyd *et al.*, 1993). Sementara pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan subyektif dilakukan dengan menggunakan atensi dan interpretasi manajer sebagai informan kunci (*key informan*) dari lingkungan yang dihadapi perusahaan. Hal ini memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan bisnis eksternal berdasarkan perspektif anggota organisasi dalam hal ini manajer dan top manajer (Boyd & Fulk, 1996; Boyd *et al.*, 1993).

Banyak terjadi perdebatan dalam hal mengukur lingkungan bisnis eksternal, apakah lingkungan eksternal seharusnya diperlakukan sebagai suatu kenyataan (*objective reality*) atau sebagai fenomena berdasarkan persepsi saja (*perceptual phenomenon*) (Boyd & Fulk, 1996). Hal yang utama adalah bukan pada apakah lingkungan harus diukur secara obyektif atau berdasarkan persepsi, tetapi yang harus diperhatikan adalah masalah relevansinya. Dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*), untuk mempelajari perilaku dan tindakan manajerial serta formulasi dan perencanaan strategik ukuran subyektif lebih relevan digunakan (Boyd & Fulk, 1996). Sementara ukuran obyektif relevan untuk memahami dan mengukur hambatan eksternal (*external constraints*) yang dihadapi perusahaan dan kualitas peluang yang tersedia (Boyd & Fulk, 1996; Boyd *et al.*, 1993). Oleh karena itu ukuran obyektif lebih tepat digunakan oleh peneliti yang menggunakan model ketergantungan pada sumber daya dan model pendekatan ekologi populasi. Sedangkan kajian tentang tindakan perusahaan seperti dalam penetapan strategi perusahaan lebih tepat menggunakan ukuran berdasarkan persepsi (Boyd *et al.*, 1993). Ukuran berdasarkan persepsi lebih penting karena persepsi dapat membentuk perilaku manajerial (*managerial behavior*) yang pada gilirannya, akan

mempengaruhi pilihan manajerial (*managerial choice*). Elenkov (1997) menjelaskan bahwa persepsi dan interpretasi manajer terhadap lingkungannya merupakan dasar bagi tindakan strategik (*strategic action*). Argumen di atas mendukung pengukuran lingkungan berdasarkan persepsi (*subjective measure*), dalam hal ini persepsi manajer secara metodologi adalah valid, serta mempunyai tingkat akurasi yang tidak kalah dengan ukuran obyektif.

3.5. Analisis Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan perlu dianalisis, maksudnya adalah untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu segera mendapat tanggapan dan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkanantisipasi. Untuk itu dalam analisis lingkungan bisnis, manajemen berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada diluar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata. Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (*managerial implications*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dengan ini diharapkan manajemen akan memiliki gambaran yang jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

Saat ini pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena (Siagian, 2001;63):

1. Jumlah faktor yang berpengaruh tidak pernah konstan melainkan selaluberubah,
2. Intensitas dampaknya beraneka ragam,
3. Adanya faktor eksternal yang merupakan “kejutan” yang tidak dapatdiperkirakan sebelumnya betapun cermatnya analisis “SWOT” dilakukan,

4. Kondisi eksternal berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Teori manajemen mengatakan analisis lingkungan bisnis terdiri dari dua komponen pokok, yakni analisis lingkungan makro (*macro environment*) dan lingkungan industri (*competitive environment*). Lingkungan makro terdiri dari kekuatan ekonomi, kekuatan politik dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatan sosial dan budaya (Wheelen et.al., 2000:13). Keseluruh kekuatan yang ada dalam lingkungan makro ini memiliki pengaruh yang langsung terhadap prospek perusahaan, namun disaat yang sama juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri (Suwarsono, 2000;23). Pengaruh tidak langsung inidapat terjadi jika masing-masing komponen lingkungan makro berpengaruh terlebih dahulu pada lingkungan industri sebelum gilirannya berpengaruh pada perusahaan.

3.5.1. Lingkungan Makro

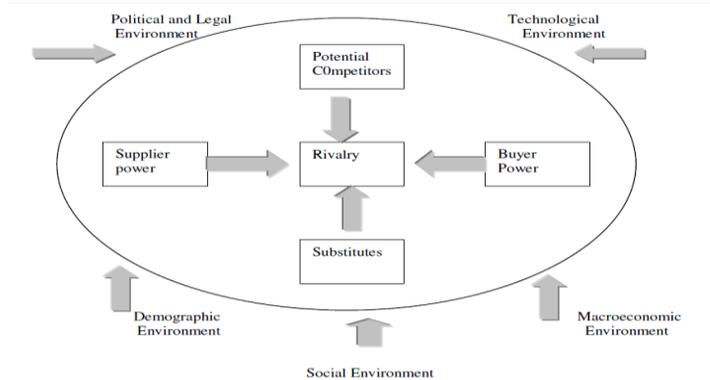
Lingkungan makro disebut juga lingkungan sosial (Wheelen,2000:13), lingkungan jauh (Pearce, 2000; 71), lingkungan makro (Hill, 1998;84). Lingkungan sosial termasuk kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat dan sering kali mempengaruhi keputusan jangka panjang. Lingkungan sosial yang dimaksud yaitu (Wheelen,2000:13):

1. Kekuatan Ekonomi
2. Kekuatan Teknologi
3. Kekuatan hukum-politik
4. Kekuatan Sosial Budaya

Penulis lain seperti Pearce membagi lingkungan sosial (jauh) atas 5 yaitu;

(1) ekonomi, (2) sosial , (3) politik, (4) teknologi, dan (5) faktor ekologi. Istilah ekologi mengacu pada hubungan antara

manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, dan air yang mendukung kehidupan mereka. Wheelen, (2003; 8) memasukan faktor ekologi dari Pearce sebagai bagian dari kekuatan sosial dan budaya. Menurutnya faktor ekologi yang merupakan bagian dari kekuatan sosial budaya karena dalam kekuatan sosial budaya sudah dipertimbangkan masalah ekologi. Hill (1998; 84) membagi lingkungan makro atas (1) lingkungan politik dan hukum (*political and legal environment*), (2) lingkungan ekonomi makro (*macroeconomic*), (3) lingkungan teknologi (*technological environment*), (4) lingkungan kependudukan (*demographic environment*), (5) lingkungan sosial (*social environment*). Gambar 3.2 memperlihatkan peranan lingkungan makro.

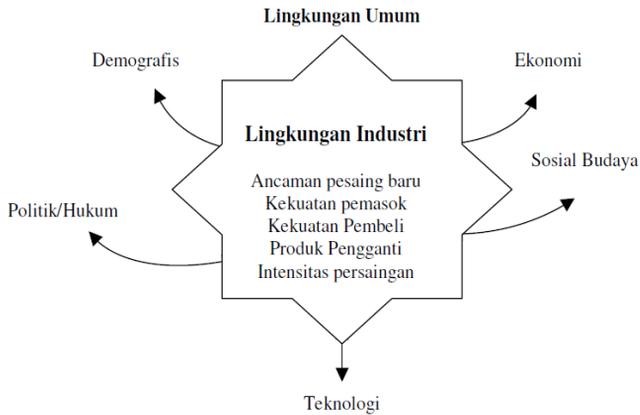


Gambar 3. 2: *The Role of the Macroenvironment*

Sumber: Hill and Jones (1998; 84), *Strategic Management*

Ada enam kecenderungan sosial budaya yang dapat membantu menentukan masa yang akan datang. (1) Kepedulian terhadap lingkungan yang semakin meningkat, (2) Pertumbuhan pasar senior, (3) Ledakan kecil kelahiran, (4) Penurunan pasar masal, (5) Jarak dan lokasi tempat hidup, (6) Perubahan padarumah tangga. Hitt and Ireland (1997:40) membagi unsur-unsur lingkungan eksternal sebagai berikut yaitu terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum dibagi atas kekuatan ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik/ hukum

dan demografis. Gambar 3.3 menguraikan unsur-unsur lingkunganbisnis eksternal dari Hitt and Ireland:



Gambar 3.3 Faktor-faktor Lingkungan Eksternal

Sumber: Hitt dan Ireland (1997:40); Strategic Management

1. Kekuatan Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Di Negara sedang berkembang kekuatan politik dan hukum memiliki pengaruh yang riil terhadap keberhasilan dan kegagalan perusahaan melalui peluang dan ancamanbisnis yang ditimbulkannya. Manajemen perlu memperhatikan aspek-aspekkekuatan politik berikut ini seperti, ideologi negara, stabilitas politik, hubungan internasional, dan peran pemerintah. Aspek kekuatan politik diatas pada dasarnya sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perusahaandi negara tersebut.

Kekuatan hukum juga sangat mempengaruhi strategi bisnis yang disusun perusahaan. Salah satu kendala dalam bidang hukum di negara sedang berkembang adalah tidak atau belum mandirinya hukum tersebut dan seringnya intervensi eksekutif pemerintah. Bahkan sering juga didengar bahwa pelaksanaan keputusan hukum dapat juga dipengaruhi oleh uang. Korupsi dan penyalahgunaan wewenang bukanlah

hal yang aneh. Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha. Akan tetapi disaat yang sama, juga membuka peluang bagi usahawan untuk menerapkan semua jenis strategi bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis.

2. Kekuatan Ekonomi

Kekuatan ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi dimana perusahaan beroperasi. Dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi dan segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Baik ditingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut; trend GNP, ketersediaan kredit secara umum, tingkat bunga, tingkat inflasi, tingkat pengangguran, pengendalian upah/harga, devaluasi/ revaluasi, jumlah uang beredar tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*) (Wheelen et. Al., 2003; Pearce, and Robinson, 2001:73). Siagian (2001:65) menambahkan segi-segi ekonomi yang perlu dipertimbangkan dan diperhitungkan dalam perencanaan strategik mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. perkembangan global di bidang ekonomi
- b. pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan
- c. kehadiran korporasi multinasional,
- d. kejutan di bidang energi, dan
- e. pendanaan

3. Kekuatan Teknologi

Kemajuan teknologi yang berkembang saat ini telah begitu pesatnya, sehingga secara tidak langsung mampu dengan mudah mempengaruhi struktur pasar dan kinerja perusahaan (Karhi et. al., 1997:168). Kekuatan teknologi mencakup *improvement* dalam bidang ilmu yang menjadi basis teknologi dan inovasi teknologi baru yang memberikan peluang dan hambatan bagi bisnis perusahaan. Perubahan teknologi berdampak terhadap operasi dan produk/jasa yang

dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Sebagai contoh, kemajuan dibidang komputer, robot, laser, jaringan satelit, *fiber optics*, dan bidang lain yang berkaitan, telah memberi peluang besar bagi perusahaan untuk melakukan *improvement* terhadap operasinya.

Perubahan teknologi dapat terjadi di luar industri yang akhirnya terkenadampak perubahan tersebut. Sebagai contoh, perkembangan industri *semiconductor*, yang semula tidak berkaitan dengan bisnis pembuatan jam, namun ternyata memberikan peluang untuk membuat jam digital yang sangat akurat dengan biaya rendah. Perubahan teknologi menuntut manajer perusahaan di negara berkembang untuk berhati-hati dalam memutuskan teknologi yang tepat dengan tetap memperhatikan penyesuaian dengan lingkungan bisnis. Teknologi yang biasanya *labor saving* bertentangan dengan tersedianya tenaga kerja yang berlimpah.

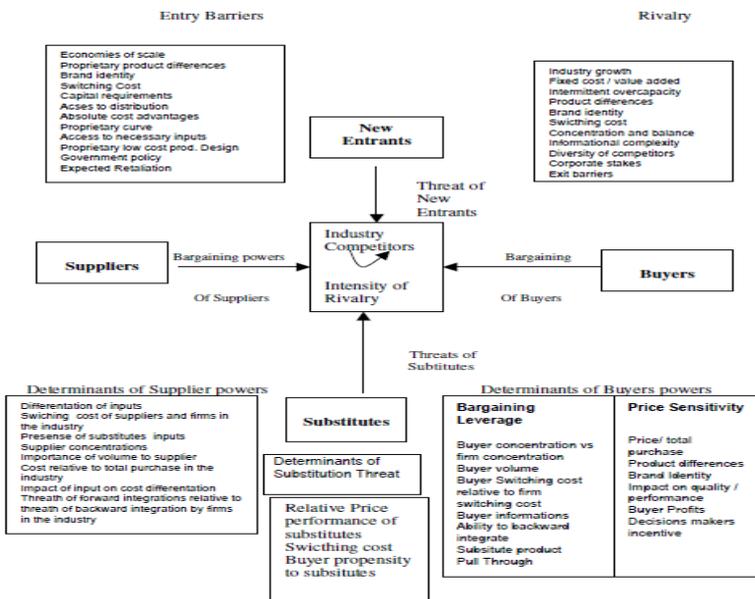
4. Kekuatan Sosial Budaya.

Kekuatan sosial mencakup tradisi, nilai, *trend* sosial, psikologi konsumen, dan harapan masyarakat terhadap bisnis. Tradisi membatasi praktik-praktik sosial untuk jangka waktu yang panjang, sepuluh bahkan sampai ratusan tahun. Seperti tradisi lebaran, memberikan peluang bisnis transportasi, pembuatan kartu lebaran, paket lebaran, hiburan dan bisnis lain yang terkait. Nilai adalah sesuatu yang dihargai tinggi oleh masyarakat. Masyarakat yang menjunjung tinggi pendidikan keluarganya akan berdampak besar terhadap bisnis pendidikan dan bisnis yang terkait dengan pendidikan. *Trend* sosial dapat dilihat misalnya dari pertumbuhan penduduk. Pertumbuhan penduduk berarti secara ekonomis membesarnya pasar barang dan jasa. Oleh karena itu, negara sedang berkembang merupakan pasar potensial bagi berbagai produk baik dari negara dunia ketiga maupun negara maju. Bertambahnya penduduk juga berarti tersedianya tenaga kerja secara melimpah. Akibatnya beban biaya yang ditanggung oleh produsen menjadi lebih rendah,

yang merupakan juga keunggulan komparatif (*comparative advantage*) yang dimiliki negara sedang berkembang.

3.5.2 Lingkungan Industri

Menurut Porter, ada 5 kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri: (1) ancaman masuknya pendatang baru, (2) kekuatan tawar menawar pemasok, (3) kekuatan tawar menawar pembeli, (4) Ancaman produk substitusi, dan (5) persaingan dalam industri. Untuk menyusun rancangan strategi yang baik dan agar dapat menduduki posisi yang kompetitif dalam industrinya maka perusahaan harus dapat meminimumkan dampak kelima kekuatan tersebut. Gambar 3.4 berikut memperlihatkan situasi persaingan dalam suatu industri (Pearce & Robinson, 2000; 86).



Gambar 3.4. Elements of Industry Structure

Sumber: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, (Michael E. Porter, 1985: 6)

Situasi persaingan dalam suatu industri ditentukan oleh lima kekuatan persaingan seperti yang terlihat dalam

gambar 3.4. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri. Kekuatan persaingan akan menjadi dasar bagi penyusunan strategi dalam perumusan strategi perusahaan yang tujuannya adalah agar perusahaan mendapatkan posisi dalam industri yang membuat mereka *survive*. Berikut akan dibahas masing-masing kekuatan persaingan di atas.

1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Adanya Pendetang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (*market share*), dan seringkali sumber daya yang cukup besar. Hal ini mengakibatkan harga dapat turun atau biaya membengkak yang akhirnya mengurangi kemampuan. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi ke dalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk dapat berkembang.

Besar ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada hambatan masuk yang ada dan reaksi dari peserta persaingan yang ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius. Ada enam sumber utama hambatan masuk (Porter, 1980:7-13):

- a. Skala Ekonomis (*Economies of Scale*).
- b. Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*).
- c. Kebutuhan Modal (*Capital Requirements*).
- d. Hambatan Biaya Bukan Karena Skala (*Cost Disadvantages Independent of Size*).
- e. Akses ke Saluran Distribusi (*Access to Distribution Channels*).
- f. Kebijakan Pemerintah (*Government Policy*).

2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampulabaan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri. Kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut:

- a. Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- b. Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya terdiferensiasi, atau jika terdapat biaya pengalihan (*switching cost*).
- c. Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industry
- d. Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industry pembelinya.
- e. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli atau pelanggan dapat juga bersaing dalam industri dengan caramenekan harga, menuntut kualitas yang lebih baik/tinggi atau layanan yang lebih memuaskan serta dapat berperan sebagai pesaing satu sama lain, yang manasemua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli dikatakan kuat jika:

- a. Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (volume) besar.
- b. Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi.

- c. Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar.
- d. Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya.
- e. Produk industri tidak merupakan bagian penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
- f. Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli.
- g. Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi balik.

4. Ancaman Produk Substitusi

Dengan menetapkan batas harga tertinggi (*ceiling price*), produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Sebagai contoh komersialisasi besar-besaran sirup jagung berkadar fruktosa tinggi, substitusi bagi gula, telah merepotkan para produsen gula saat ini. Produk substitusi tidak hanya membatasi laba dalam masa-masa normal, melainkan juga mengurangi “tambang emas” yang dapat diraih industri dalam masa keemasan. Produk pengganti yang secara strategik layak menjadi pusat perhatian adalah, (1) kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

5. Intensitas Persaingan

Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti, persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor:

- a. Jumlah peserta persaingan banyak dan seimbang dalam hal ukuran dan kekuatan.
- b. Pertumbuhan industri yang lambat.
- c. Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan.
- d. Biaya tetap (*fixed cost*) tinggi atau produk bersifat mudah rusak (*perishable*), mengundang keinginan kuat untuk menurunkan harga.
- e. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar.
- f. Hambatan keluar yang tinggi.
- g. Taruhan strategis yang besar.

BAB IV

LINGKUNGAN INTERNAL

Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis (perusahaan).Aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja.Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, *supliers*, serikat dagang dan pemegang saham.Lingkungan bisnis berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi.

Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*) (Wheelen dan Hunger, dalam Kuncoro, 2006).Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*).Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam perusahaan.

Pada bagian ini akan dijelaskan pengertian lingkungan internal, factor-faktor internal perusahaan dan teknik analisis lingkungan internal.

4.1 Pengertian Lingkungan Internal

Menurut Glueck dan Jauch (1998:162) analisis lingkungan internal adalah:“Proses di mana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusiperusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi,sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan danakuntansi untuk menentukan di mana perusahaan mempunyaikemampuan yang penting sehingga perusahaan memanfaatkan peluangdengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalamlingkungan”.

Secara tradisional, aspek-aspek lingkungan internal

perusahaan yang hendaknya diamati dapat dilihat dari beberapa pendekatan. Pendekatan- pendekatan tersebut meliputi :

a. Pendekatan Fungsional (*Functional Approach*)

Faktor-faktor internal kunci merupakan kemampuan dasar, keterbatasan-keterbatasan dan karakteristik-karakteristik perusahaan. Pada pendekatan ini, ada beberapa faktor kunci bagi banyak perusahaan yang pengkategorian analisis internalnya sering diarahkan pada pasar dan pemasaran, kondisi keuangan dan akuntansi, produksi, sumber daya manusia, serta struktur organisasi dan manajemen.

1) Pasar dan Pemasaran

Agar posisi produk di pasar sesuai dengan harapan, faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain adalah : pangsa pasar, pelayanan purna jual, kepemilikan informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi satuan kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan dan kebijakan produk baru. Disamping itu citra dan prestise juga merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

2) Keuangan dan Akuntansi

Dana dibutuhkan dalam operasional perusahaan. Oleh karena itu, faktor-faktor yang perlu diperhitungkan adalah : kemampuan perusahaan memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus dipikul sebagai upaya memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelolaan keuangan, struktur modal kerja, harga jual produk, pemantauan penyebab inefisiensi dan sistem akunting yang handal.

3) Kegiatan Produksi dan Operasi

Kegiatan produksi-operasi perusahaan paling tidak dapat dilihat dari keteguhan dalam prinsip efisiensi,

efektivitas, dan produktivitas. Oleh karenanya, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah : hubungan baik dengan pemasok, sistem logistik yang handal, lokasi fasilitas yang tepat, pemanfaatan teknologi yang tepat, organisasi yang memiliki kesatuan sistem yang bulat, pembiayaan, pendekatan inovatif dan proaktif. kemungkinan terjadinya terobosan dalam proses produksi, pengendalian mutu dan proses layanan yang baik.

4) Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajer perlu berupaya agar terwujud perilaku positif di kalangan karyawan perusahaan. Berbagai faktor yang perlu diperhatikan antara lain adalah : langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas. dan sistem imbalan.

5) Sistem Informasi Manajemen

Peneliti strategi perlu menganalisis berbagai segi dari sistem informasi manajemen, antara lain : aspek-aspek software, hardware dan brainware, selain input, process dan output berupa informasi yang sesuai dengan kebutuhan pada tiap jenjang manajemen.

b. Teknik Rantai Nilai (*Value Chain Technique*)

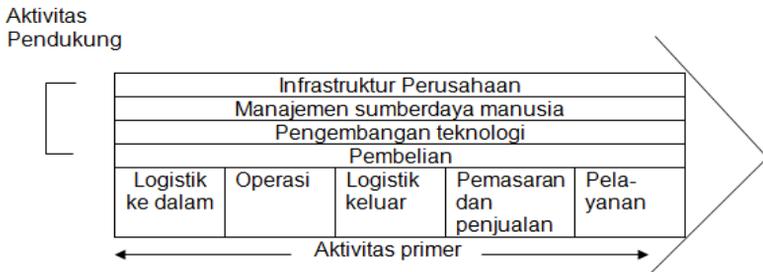
Rantai nilai terdiri atas aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas-aktivitas pendukung (*supporting activities*). Aktivitas utama adalah aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik, produk atau jasa, penjualan dan pengirimannya kepada pembeli, dukungan setelah penjualan. Aktivitas pendukung melengkapi aktivitas-aktivitas utama dengan berbagai fungsi seperti sumberdaya manusia, procurement, pengembangan teknologi dan dukungan administratif.

Nilai tambah (*value added*) kadang-kadang disebut marginal adalah perbedaan antara biaya kolektif dan

aktivitas-aktivitas nilai dengan jumlah pelanggan yang ingin membayar untuk produk dan jasa organisasi.

Dari hasil analisis terhadap aktivitas-aktivitas tersebut, pada prinsipnya adalah mencari tipe-tipe aktivitas :

- 1) Aktivitas-aktivitas yang mempunyai potensi tinggi untuk meningkatkan nilai tambah dan produk atau jasa suatu organisasi
 - 2) Aktivitas yang menggambarkan suatu porsi biaya yang signifikan atau berkembang dalam organisasi
- Rantai nilai yang terdiri dari berbagai aktivitas dapat digambarkan sbb :



Gambar 4.1 Rantai Nilai

Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh, yang merupakan konsep dari Michael Porter, dilakukan dengan cara melakukan aktivitas secara efisien. Dengan efisiensi aktivitas tersebut diharapkan harga jual produk menjadi lebih rendah. Masalahnya adalah bagaimana cara menganalisis aktivitas yang efisien dengan menggunakan konsep *Value Chains* ?

Untuk melakukan penelitian dengan menggunakan konsep *Value Chains*, maka seorang kontraktor membagi biaya menjadi dua jenis yaitu biaya.kontrak dan biaya operasi. Biaya kontrak adalah biaya langsung untuk mengerjakan proyek. Pada konsep ini yang termasuk biaya kontrak adalah *inbound logistic*, *.operation*, *outbond logistic*, pengadaan barang, pelayanan dan manajemen SDM yang terpaksa sebagian masuk ke dalam biaya kontrak. Biaya

operasi adalah biaya tetap perusahaan yang harus dikeluarkan, baik saat perusahaan memiliki kontrak kerja maupun tidak. Termasuk didalamnya adalah biaya untuk infrastruktur perusahaan, pemasaran dan penjualan, pengembangan dan teknologi, serta manajemen SDM untuk biaya gaji dan staf dan gaji buruh tetap.

Untuk kebutuhan analisis, minimal dibutuhkan data biaya kontrak, biaya operasi, dan Rugi/Laba untuk beberapa periode sebelumnya. Perusahaan hendaknya mampu mengolah data internal menjadi data yang dibutuhkan dalam analisis *Value Chains*.

Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

1. Memilih aktivitas, yaitu memilih aktivitas utama dan penunjang yang paling kecil prosentase pemakaian biayanya.
2. Mengubah nilai margin, artinya dengan pengurangan biaya-biaya. Maka margin laba menjadi lebih besar baku untuk biaya kontrak maupun biaya operasinya.

Tabel 4.1 Komposisi Aktivitas Rantai Nilai pada Biaya Kontrak (Juta Rupiah)

No	Kegiatan Rantai Nilai	1998	%	1999	%	2000	%
1	Inbound Logistic	1.714,42	3	3.736,44	6	4.784,19	6
2	Operasi	2.857,36	5	4.981,92	8	3.986,76	5
3	Outbound	4.000,31	7	4.047,81	6,5	4.784,11	6
4	Logistic	40.003,12	70	37.675,76	60,5	51.030,49	64
5	Pengadaan	2.857,36	5	736,49	6	3.968,76	5
6	barang Pelayanan Manajemen SDM	5.714,73	10	8.095,62	13	11.162,92	14
	Jumlah biaya kontrak	57,147,31	100	62.273,99	100	79.735,15	100

Tabel 4.2 Komposisi Aktivitas Rantai Nilai pada Biaya Operasi (Juta Rupiah)

No	Kegiatan Rantai Nilai	1998	%	1999	%	2000	%
1	Infrastruktur	3.016,95	64	3.024,37	62	4.030,64	65
2	Pemasaran dan penjualan	849,52	18	1.024,38	18	682,11	11
3	Pengembangan & Teknologi	282,84	6	243,90	5	496,08	8
4	Manajemen SDM	565,68	12	731,70	5	992,16	16
	Jumlah biaya Operasi	4.713,99	100	4.878,05	100	6.200,99	100

Tabel 4.3 Komposisi Biaya Terkecil Kegiatan Rantai Nilai Tahun 1998-2000

No	Kegiatan Rantai Nilai	%
	Biaya Kontrak	
1	Inbound Logistic	3
2	Operasi	5
3	Outbound Logistic	6
4	Pengadaan barang	60,5
5	Pelayanan	5
6	Manajemen SDM	10
	Jumlah	89,5
	Biaya Operasi	
1	Infrastruktur	62
2	Pemasaran dan penjualan	11
3	Pengembangan & Teknologi	5
4	Manajemen SDM	12
	Jumlah	90,0

1. Memilih Aktivitas

Dari aktivitas rantai nilai tahun 1998 sampai 2000, tampak bahwa perusahaan menggunakan biaya dengan persentase terendah seperti pada tabel diatas, maka ia akan

memilih marjin keuntungan sebesar $100\% - 89.5\% = 10,5\%$ pada biaya kontrak dan $100\% - 90\% = 10\%$ pada biaya operasi

2. Mengubah Nilai Marjin

Dari data Tabel Rugi Laba dapat diketahui bahwa rata-rata marjin laba kotor operasi adalah 13%. Jika perusahaan melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama kurun waktu 3 tahun, maka persentase biaya kontrak terhadap pendapatan kontrak akan berkurang dan 87% menjadi $87 - (87\% - 10,5) = 77,86\%$ atau turun 9,14% sehingga marjin laba kotor operasi menjadi $13\% + 9,14\% = 22,14\%$.

Data juga menunjukkan bahwa marjin laba operasi (laba kotor setelah dikurangi biaya operasi) adalah sebesar 6%. Jika perusahaan melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama 3 tahun, maka persentase biaya operasi rata-rata sebelumnya adalah 7% akan berkurang sebesar sepuluh persennya (0,7%) menjadi 6,3%. Akibatnya marjin laba operasi meningkat dari 6% menjadi 6,7%

Hasil kesimpulan dari hasil analisis *Value Chains* menunjukkan bahwa jika perusahaan melakukan aktivitas-aktivitas yang paling efisien yang pernah dilakukannya maka dapat diramalkan bahwa biaya kontrak dan biaya operasi dapat dikurangi sebesar 9,14% dan biaya operasi sebesar 0,7% sehingga total biaya dapat dikurangi sebesar 9,84%

Dengan pengurangan biaya ini, marjin laba menjadi lebih besar apabila nilai kontrak tetap. Atau tingkat kemampuan bersaing perusahaan meningkat jika nilai kontrak dikurangi, sehingga pada akhirnya penetapan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh dapat diterapkan.

c. Teknik Kurva Pengalaman (*Learning Curve*)

Learning Curve adalah alat analisis yang menyatakan bahwa biaya produksi per unit dari suatu produk bila diukur dengan nilai uang yang tetap akan mengalami penurunan

sebesar persentase tertentu bila setiap kali pengalaman kerja meningkat menjadi dua kali lipat.

Grafik fungsi learning curve (LC) dapat digambarkan dengan persamaan garis.

$$C_n = C_1 \cdot n^{-x}$$

Dimana

C_n = biaya per unit produk ke n

C_1 = biaya per unit produk ke 1

n = pengalaman kerja (kumulatif volume produksi)

x = koefisien penurunan biaya dari LC yang dimilikinya.

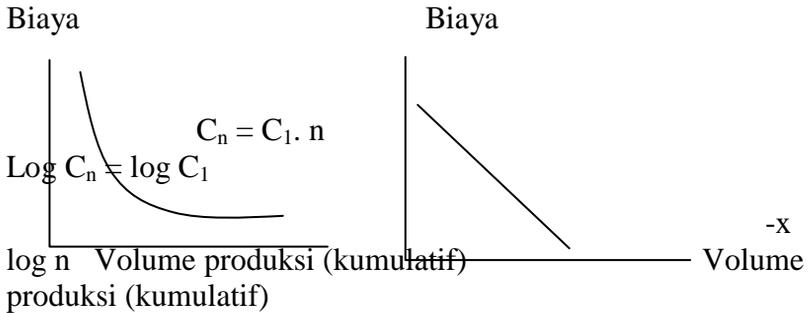
LAPORAN RUGI LABA(Jutaan Rp)

No	Keterangan	1998	%	1999	%	2000	%	Rata-rata	%
A1	Pendapatan kontak	65.971,34	100	74.676,63	100	87.376,35	100	76.008,11	100
A2	Biaya Kontrak	(57.147,31)	87	(62.273,99)	83	(79.735,14)	91		87
A3	Laba Kotor Operasi	(8.824,03)	13	12.402,64	17	7.641,20	9	Dst nya	13
B	Biaya Operasi	(4.713,99)	7	(4.878,01)	7	(6.200,99)	7		7
C	Laba Operasi	4.110,04	6	7.524,62	10	1.440,21	2		6
D	Pendapatan (biaya) lain - Pendapatan lain - Biaya lain	113,43 (771,41)	0 1	1.053,16 (3.209,65)	1 4	287,22 (3.111,89)	0 4		
E	Laba/Rugi sebelum pajak	3.452,06	5	5.368,14	7	(1.384,45)	-2		
F	Pajak penghasilan	(1.205,35)	2	(2.036,29)	3	(469,95)	1		
G	Laba (rugi) bersih	2.246,72	3	3.331,88	4	(1.854,42)	-3		
H	Laba ditahan	9.931,83		12.176,55		12.211,83			
I	Dividen Kas	(3.296,56)							
J	Laba ditahan	12.178,55		12.213,83		10.357,41			

Sumber : Husein Umar, 2001. *Strategic Management In Action*, PT. Gramedia Pustaka Utama. P. 143

Persamaan garis hiperbola diatas.jika dipakai dalam peramalan hendaknya diubah dulu menjadi bentuk linier dengan cara dilogartimkan, sehingga hasilnya adalah :

$$\text{Log } C_n = \text{Log } C_1 - x \text{ Log } n$$



Cara perhitungan dari slope atau arah garis LC tersebut dapat dilakukan dengan persamaan fungsi sebagai berikut:

$$k = \frac{C_n}{C_{2n}}$$

Dimana $C_n = \log c_1$

$$C_{2n} = C_1 (2n) - \lambda$$

Sehingga $\lambda = \frac{\log k}{\log 2}$

Slope (k) menunjukkan besarnya pengaruh pengalaman kerja terhadap penurunan biaya, LC yang pada umumnya berkisar antara 100% (berarti tidak ada pengaruh dari pengalaman kerja terhadap biaya produksi) sampai dengan 70% (pengaruhnya besar). Perusahaan yang mempunyai LC = 100% biasanya perusahaan yang labor intensive (padat karya) sedangkan perusahaan yang padat modal biasanya mempunyai LC yang lebih baik.

Contoh :

Apabila perusahaan memiliki LC = 70% dan produksi pada tahun 1980 adalah sebesar 400 unit dengan tingkat pertumbuhan produksinya 3% per tahun dan harga pokok per unit pada tahun 1980 sebesar Rp. 5.000,-, maka biaya produksi per unit produk yang terakhir pada tahun 1981 dapat dihitung sebagai berikut :

Produksi tahun 1981 : $P_0 = 400 + (3\% \times 400) = 412$ Perkiraan pengalaman kerja (n) dengan pertumbuhan 3%
 $= \frac{400}{300} = 13,333$

$$C_n + P_1 = C_n \left\{ 1 + \frac{P_0}{n} (1 + Y) \right\}^{-2}$$

$$C_{1981} = 5 \left\{ 1 + \frac{412}{13,333} (1,03) \right\}^{-0,515}$$

$$C_{1981} = 5 (1,031383)^{-0,515}$$

$$\text{Log } C_{1981} = \text{log } 5 - 0,515 \text{ log } 1,03183 = 0,6919$$

$$C_{1981} = 4,92 \text{ (antilog } 0,6919)$$

Dengan mengetahui perkiraan biaya produksi per unit produk untuk waktu kedepan, perusahaan dapat melakukan perencanaan strategis untuk menghadapi persaingan

d. Teknik Evaluasi Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari sisi keuangan yang didasarkan pada laporan keuangan. Analisis kinerja perusahaan dari sisi keuangan dapat ditelusuri dari berbagai sisi. Langkah-langkah yang dilakukan untuk melihat kinerja perusahaan dari aspek keuangan adalah sebagai berikut :

- 1) Tentukan data keuangan dalam suatu Neraca dan Laporan Rugi/ Laba, dan diolah dengan menggunakan Analisis Trend Neraca dan Analisis Trend Rugi/ Laba. Dari data tersebut akan dapat diketahui perubahan-perubahan atau kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut :
 - a) Likuiditas, Solvabilitas, dan Rentabilitas
 - b) Analisis Rasio Keuangan
 - c) Analisis Du Pont
 - d) Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja
 - e) Analisis Diskriminan (Z- score)
- 2) Membuat hasil analisis, apakah kinerja keuangan

mengalami kemunduran atau kemajuan baik ditinjau dari segi likuiditas, solvabilitas atau rentabilitas, dari aspek rasio keuangan. Disamping itu juga perlu dikaji apakah kemampuan membayar hutang jangka pendek masih baik, efektivitas perusahaan menggunakan sumber-sumber, profitabilitas perusahaan, modal kerja dan apakah kondisi keuangannya masih aman atau sudah terancam bangkrut.

4.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis Lingkungan Internal merupakan suatu proses untuk menemukan aspek-aspek internal/variabel internal perusahaan yang diperlukan dalam menghadapi lingkungan eksternalnya dan mengevaluasinya apakah berada dalam posisi yang kuat atau lemah.

Terdiri dari beberapa langkah :

1. Identifikasi variabel internal

Merupakan alat untuk menentukan bagian-bagian internal yg diperlukan di dalam membangun kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Menemukan variabel yg perlu dianalisis → kajian terhadap variabel tersebut.

Hasil kajian : informasi tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan → *Strategic Advantages Profiles* dari perusahaan

2. Evaluasi dan penilaian variabel internal

Pendekatan dalam mengidentifikasi variable internal adalah:

- a. Pendekatan Fungsional
 - b. Pendekatan *Competitive Advantage*
 - c. Pendekatan Rantai Nilai (value chain)
 - d. Pendekatan PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)
 - e. Pendekatan 7 S McKinsey
- Pendekatan lain :

- a. Pendekatan manajemen: melihat profil perusahaan berdasarkan proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
 - b. Pendekatan keuangan: mengetahui kelemahan dan kekuatan perusahaan dengan menggunakan analisis rasio pokok keuangan seperti likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, aktifitas, sumber dan penggunaan dana, serta struktur modal
3. Menyusun ringkasan hasil analisis
- Pendekatan dalam mengevaluasi variable internal:
 Variabel internal diperoleh → dievaluasi → termasuk kekuatan atau kelemahan
- Pendekatan untuk menilai variabel-variabel tersebut, yaitu :
- a. *Pendekatan Perbandingan Kinerja dan Kompetensi dengan masa lalu.*
 Melihat kondisi saat ini dan membandingkannya dengan kondisi perusahaan pada masa lalu
 - b. *Pendekatan Evolusi Produk*
 Membandingkan kondisi variabel perusahaan tersebut saat ini dengan persyaratan yang diberikan oleh konsep tahapan evolusi produk
 - c. *Pendekatan Perbandingan dengan pesaing.*
 Membandingkan variabel internal yang dimiliki perusahaan dengan yang dimiliki pesaing.
 - d. *Faktor Kunci Keberhasilan Industri*
 Berusaha untuk mencari variabel-variabel kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan
- Analisis internal untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*, setiap perusahaan perlu untuk meningkatkan kekuatan internalnya dalam berhadapan dengan persaingan. Keunggulan bersaing yang diperlukan adalah keunggulan yang bersifat terus menerus agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang di dalam lingkungannya. Keunggulan ini biasa disebut dengan *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*.

Untuk mengembangkan keunggulan internal terdapat 3komponen lingkungan internal yang penting :

1. *Resource*
2. *Capabilities*
3. *Core Competencies*

Core Competencies adalah dasar dari pengembangan kekuatan internal perusahaan. Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA). Faktor utamapembentuk *Core Competencies* ini adalah *Capabilities*. *Capabilities* adalah sekumpulan resource yang menampilkan suatu tugas atauaktifitas tertentu secara integratif dan dapat dimanfaatkan perusahaan.

Sumber daya perusahaan dapat dikelompokan atas :

1. *Tangible Resource*.

Mudah untuk diidentifikasi dan dievaluasi sertadapat dilihat pada laporan keuangan. Ex : sumber daya dana, fasilitas fisik, peralatan dan lain-lain.

2. *Intangible Resource*.

Sesuatu yang sulit untuk diidentifikasi dan dievaluasi seperti teknologi, reputasi, inovasi dan kreatifitas

3. *Human Resource*.

Berikut ringkasan analisis factor internal

Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score	comment
Strength				
			0	
			0	
			0	
			0	
Weaknesses				
			0	
			0	
			0	
			0	
Total scores	0.00 [1] [2]		0 [3]	

[1] the sum of the weight must not exceed "" .the weight is given to each factor, from(1.00: most Important to 0.0: Not Important)

[2] the Rate is assigned to each factor, from (5: outstanding to 1: poor)

[3] Weighted score is calculated by multiplying the weight with the rate of each factor

BAB V

ANALISIS SITUASI DAN STRATEGI PERUSAHAAN

Pada bab ini, akan dijelaskan analisis SWOT sebagai cara yang sistematis untuk menganalisis situasi sebagai langkah dari proses pengambilan keputusan. Disarankan sebelum menghasilkan strategi alternatif yang layak, manajer strategis melakukan tinjauan dan revisi yang diperlukan terhadap misi dan tujuan perusahaan saat ini. Langkah selanjutnya meliputi pembuatan, evaluasi, dan seleksi alternatif strategis yang terbaik. Pada bagian ini juga diajukan sekumpulan strategi perusahaan alternative sebagai sebuah cara untuk membantu para manajer strategis memutuskan, tidak hanya industry apa yang harus dimasuki perusahaan, tetapi juga kearah mana perusahaan dapat tumbuh dan berkembang. Setelah memutuskan industry yang akan dimasuki, perusahaan akan memutuskan bagaimana mereka dapat bersaing dengan cara yang terbaik di tiap industry tersebut.

5.1 Analisis Situasi: SWOT

Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi peniaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*).

Ada dua macam pendekatan dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelamahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul

sebagai hasil titik pertemua antara faktor-faktor internal dan eksternal.

Matriks SWOT Kearns

EKSTERNAL INTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS
STRENGTH	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
WEAKNESS	<i>Divestment/Investment</i>	<i>Damage Control</i>

Sumber: Hisyam, 1998

Keterangan:

Sel A: *Comparative Advantages*

Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehinggamberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebihcepat.

Sel B: *Mobilization*

Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukanupaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk *Comparative Advantage*

Divestment/Investment *Damage Control* *Mobilization* memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itumenjadi sebuah peluang.

Sel C: *Divestment/Investment*

Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar.Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur.Peluangyang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karenakekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yangdiambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain)atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

Sel D: *Damage Control*

Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

2. Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT

Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya.

Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

- a. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T;

Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya). Pilihan rentang besar skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi.

Perhitungan bobot (b) masing-masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).

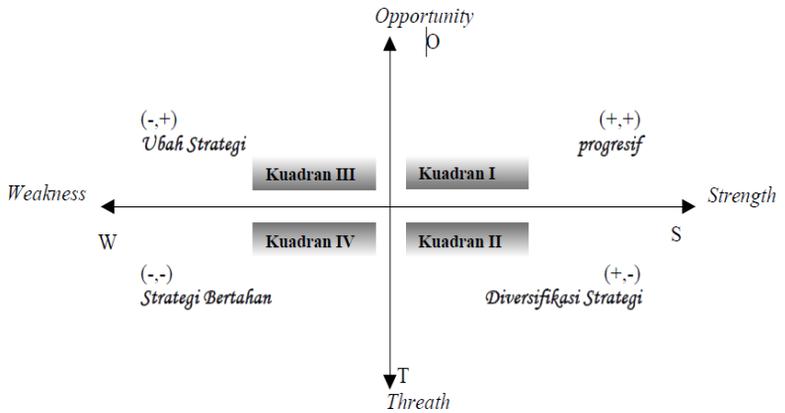
- b. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e);

Perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y;

- c. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.

No.	STRENGTH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Kekuatan			
No.	WEAKNESS	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.				
	Total Kelemahan			
Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan = S – W = x				

No.	OPPORTUNITY	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Peluang			
No.	TREATH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Tantangan			
Selisih Total Peluang – Total Tantangan = O – T = y				



Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Progresif**, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Diversifikasi Strategi**, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Ubah Strategi**, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

5.2. Strategi Korporasi

Ada empat komponen untuk terbentuknya struktur korporasi, yaitu tujuan yang akan dicapai, strategi yang akan dilakukan untuk mencapainya, taktik atau cara dimana sumberdaya akan digunakan, dan sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian strategi merupakan salah satu dari komponen penting struktur organisasi. Strategi akan menghubungkan antara *means* dan *ends*.

Strategi merupakan terminologi yang diambil dari militer. Strategi dalam militer pada awalnya dimaknai sebagai cara atau pendekatan yang dilakukan untuk dapat mengalahkan lawan. Strategi akan selalu terkait dengan taktik yaitu langkah-langkah untuk dapat menjalankan strategi secara lebih rinci. Dalam dunia bisnis saat ini, strategi merupakan suatu pendekatan untuk menggapai masa depan yang:

- (1) melibatkan proses menilai keadaan saat ini dan faktor-faktor yang harus diantisipasi terkait dengan pelanggan dan pesaing (sebagai lingkungan eksternal) dan keadaan perusahaan itu sendiri (sebagai lingkungan internal),
- (2) proses *envisioning* peran baru ataupun peran yang lebih efektif agar lebih kreatif, dan
- (3) *aligning* kebijakan, pengalaman, praktek baik, dan sumberdaya untuk merealisasikan visi.

Sedangkan korporasi adalah salah satu bentuk organisasi bisnis, sebagai aktivitas komersial untuk memperoleh profit

dengan menjalankan suatu aktivitas yang menghasilkan barang atau jasa. Salah satu ciri umum korporasi adalah adanya pemisahan kepemilikan organisasi yang menyebabkan keterbatasan tanggung jawab dari pemilik. Hal ini juga dikarenakan dalam korporasi terjadi penerbitan saham yang mudah dipindahtangankan. Korporasi dapat menjalankan bisnisnya dengan produk tunggal maupun produk yang bermacam-macam, selain juga memungkinkan tempat beroperasi dan menjalankan layanan produksi yang luas di berbagai tempat. Dalam persaingan antar korporasi, strategi merupakan suatu cara untuk menjadi berbeda dengan pesaing yang berarti korporasi harus mampu untuk menciptakan serangkaian aktivitas untuk dapat memberikan nilai yang unik bagi pengguna. Strategi merupakan perebutan posisi di mata pengguna melalui pemberian nilai yang berbeda dengan pesaing. Dengan demikian, strategi korporasi dapat diartikan sebagai pendekatan yang dilakukan oleh organisasi bisnis untuk dapat merealisasikan visinya sehingga mampu memberikan nilai kepada penggunanya secara berbeda dibanding pesaingnya. Ada beberapa implikasi dari definisi ini, yaitu bahwa strategi korporasi harus dapat menjawab:

- (1) Apa yang top management lakukan yang sangat penting bagi organisasi
- (2) Rujukan dasar apakah yang digunakan sebagai arahan pengambilan keputusan yang sesuai dengan kegunaan dan misi organisasi
- (3) Aksi-aksi apakah yang perlu direalisasikan yang sesuai dengan arah organisasi.
- (4) Apa yang seharusnya organisasi lakukan untukantisipasi perubahan lingkungan
- (5) Apa tujuan yang akan diraih, dan bagaimana caranya.

Dalam menjalankan strategi, para eksekutif perusahaan ataupun pihak manajemen pada umumnya harus menentukan basis pengambilan keputusan yang berdampak pada strategi dengan menggunakan —driving force tunggal dalam bisnis. Setidaknya ada sembilan daya dorong yang menjadi dasar

pengembangan strategi korporasi, yaitu: produk yang diberikan, kapabilitas produksi, sumber daya alam, kebutuhan pasar, metode penjualan, ukuran dan pertumbuhan, teknologi, metode distribusi, atau keuntungan. Dengan pemilihan daya dorong ini, korporasi akan mulai mengembangkan strategi untuk dapat melakukan penetrasi produk atau jasanya kepada pelanggan dengan lebih baik. Hasil-hasil implementasi strategi korporasi ini akan secara terus menerus dipantau secara periodik oleh pihak manajemen melalui berbagai aktivitas pelaporan yang dilakukan oleh seluruh unit kerja organisasi. Beberapa pertanyaan penting untuk melihat berjalannya strategi adalah:

- (1) Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan layanan pelanggan
- (2) Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan
- (3) Apa yang telah dilakukan untuk mengurangi biaya
- (4) Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan produktivitas
- (5) Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan pendapatan melalui produk atau layanan baru

Dengan beberapa paparan di atas maka sesungguhnya akan ada tiga terminologi yang saling beririsan, yaitu antara strategi, strategi korporasi, dan strategi bersaing. Strategi korporasi akan menjelaskan bagaimana pilihan-pilihan dan komitmen perusahaan terkait dengan bisnis yang akan dijalankan, pasar yang akan dilayani, dan produk atau jasa yang akan diberikan. Sedangkan strategi bersaing akan terkait dengan bagaimana dapat mengungguli kompetitor atau pesaing dengan kompetensi yang dimiliki perusahaan. Menurut Porter ada tiga strategi bersaing generik yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Untuk menjalankan salah satu strategi generik tersebut, ada lima pesaing yang akan dihadapi oleh perusahaan, yaitu (1) ancaman pendatang baru, (2) ancaman pesaing sejenis, (3) ancaman produk substitusi, (4) ancaman dari pemasok, dan (5) ancaman dari pembeli.

Strategi korporasi dapat meresap ke dalam sendi – sendi kehidupan perusahaan dan berdampak panjang (Collis & Montgomery ;2005). Hal ini terjadi karena karena strategi korporasi menimbulkan konsekuensi yang terbesar dibandingkan keputusan – keputusan manajerial lainnya. Riset membuktikan bahwa 60% aset di USA dikendalikan oleh perusahaan multi-bisnis. Di Eropakeadaannya juga serupa, sementara di negara – negara sedang membangun, kelompok usaha besar mendominasi kepemilikan aset nasional. Persoalannya, kinerja ekonomi modern dalam konteks global seperti sekarang ini dipengaruhi oleh efektivitas strategi korporasi, dan bagaimana eksekutif perusahaan merancang dan mengimplementasikan rancangan tersebut. Hrebiniak dalam *Making Strategy Work* (2005) berargumen, mewujudkan strategi yang berhasil lebih susah dibandingkan dengan membuatnya. Untuk itu, perlu dibuat suatu kesamaan konsepsi mengenai strategi korporate agar upaya restrukturisasi, re-fokus, rasionalisasi dan rekayasa organisasi menjadi tepat aksi dan tepat sasaran. Hal ini penting, karena perkembangan terakhir menunjukkan para investor mulai menaruh perhatian lebih banyak pada *shareholder value*, dan peluang untuk memperolehnya dapat mereka lihat dari strategi korporasi.

Uraian di atas secara implisit menunjukkan adanya tiga faktor penting dalam strategi korporasi. Pertama berkaitan dengan penciptaan nilai (*value creation*) sebagai tujuan utama strategikorporasi. Faktor kedua berhubungan dengan konfigurasi berbagai sumber daya yang ada guna menunjang usaha (*venture*) pada berbagai lingkup bisnis, dan faktor ketiga terkait dengan bagaimana perusahaan mengkoordinasikan semua aktivitas bisnisnya dalam hirarki korporasi untuk mewujudkan penciptaan nilai. Tiga serangkai (*value*, konfigurasi, dan koordinasi) penting dipahami oleh eksekutif bisnis. Banyak eksekutif perusahaan induk justru merusak *value* yang sudah terbangun dan menjadi kekuatan unit bisnis (Campbell, 2003). Lebih jauh Campbell menjelaskan, ada empat cara di mana perusahaan induk dapat mempengaruhi kinerja perusahaan anak (*subsidiaries*) yang berdampak pada penghapusan atau penciptaan *value*: secara langsung dan berdiri sendiri (*stand-alone*), secara tidak langsung

(*linkage*), melalui fungsi dan layanan yang berada di perusahaan induk, serta melalui aktivitas pengembangan korporasi. Argumen lain yang mendukung pentingnya penciptaan nilai dalam strategi korporasi diajukan oleh Hubbard (2000), namun alasan yang mendasarinya sedikit berbeda. Secara agregat, strategi korporasi harus menghasilkan *value* yang lebih tinggi dibandingkan dengan *value* yang dimiliki semua unit bisnis jika secara terpisah dijumlahkan. Jika *value* yang dihasilkan dari strategi korporasi lebih kecil dari penjumlahan *value* dari semua unit bisnis, Hubbard mengatakan, tidak ada alasan kuat untuk menggabungkan unit – unit bisnis tersebut, atau dapat pula dikatakan strategi korporasi tidak berfungsi dengan baik. Dalam penciptaan nilai, kata kuncinya adalah sinergi (De Wit dan Meyer, 2005). Namun itupun tidak cukup, karena *value* yang dihasilkan dari sinergi unit bisnis ini masih harus diuji dengan *value* yang dimiliki oleh kelompok – kelompok usaha lainnya (Porter, 1998).

Jika demikian, ada dua permasalahan yang perlu dicermati; bagaimana membangun strategikorporasi, dan sekaligus melaksanakannya agar berhasil. Menjawab yang pertama, ada banyak model yang pernah dibangun, satu dengan lainnya saling melengkapi atau sebaliknya berbeda sama sekali bahkan ada yang berlawanan cara pandangnya. Hal ini terjadi karena penekanan masing – masing model berbeda, sebagai contoh Ansoft (1965) dan Andrew (1971) berada pada satu kubu ketika mereka mengajukan *Concept of Corporate Strategy* yang menekankan pentingnya peran manajer umum (general managers) dalam pengembangan strategi korporasi.

Sebaliknya, pada periode yang hampir bersamaan Chandler (1962), Bower (1970), dan Vancil (1978) mengemukakan konsep strategi korporasi menggunakan pendekatan struktur organisasi. Kontribusi pemikiran mereka yang hingga kini masih banyak dianut adalah “*structure follows strategy*”. Collis dan Montgomery (2005) melalui *Resource-Based View* (RBV) mengajukan model Segitiga Strategi Korporasi, yang sisi – sisinya merepresentasikan sumber daya (*resources*), bisnis, dan organisasi. Di dalam segitiga ini

terdapat Visi, Sasaran (*goals*) dan objektif yang menentukan besaran penggunaan ketiga aspek tadi dalam pergulatannya mencapai keunggulan korporasi (*corporate advantage*).

Di pihak lain, muncul pemikiran bahwa pembangunan strategi korporasi merupakan konsekuensi dari aktivitas multi-bisnis atau diperlukan karena adanya diversifikasi usaha (Hubbard, 2000). Dengan demikian, ancangan awalnya adalah memahami alasan – alasan diversifikasi serta memiliki pengetahuan tentang karakteristik berbagai jenis bisnis yang dikelola oleh perusahaan induk. Secara implisit pendekatan Hubbard ini hampir serupa dengan model segitiga-nya Collis dan Montgomery, perbedaannya terletak pada cara pendekatan, Collis dan Montgomery beranjak dari apa saja yang dimiliki korporasi (*inside-out approach*) sementara Hubbard mengawali dari lingkungan luar yang kemudian menjadi pemicu bagi pengembangan strategi korporasi (*outside-in approach*). Dukungan kepada *inside-out approach* dalam menciptakan value makin menguat pada dekade pertama di abad milenium ini (Campbell, 2003) sebagaimana dicontohkan Canon ketika mengembangkan produk – produk barunya, ABB ketika menerapkan strategi yang didasarkan pada ketrampilan komersial dan orientasi manajer, serta Emerson yang dalam penciptaan nilai berlandaskan pada penajaman pemikiran strategik dalam pengelolaan sumber daya dan biaya secara efektif dan efisien.

Terkait dengan pelaksanaan strategi korporasi, isu atau lingkup aktivitas dan level – level strategi yang terdapat didalamnya perlu dikenali dengan baik (Hrebiniak, 2005). Implementasi strategi korporasi dilakukan pada level korporat, unit bisnis, dan antar unit bisnis. Pada level korporat, isu – isu yang menjadi perhatian antara lain berkenaan dengan manajemen portofolio, diversifikasi, termasuk integrasi vertikal, dan alokasi sumber daya lintas-bisnis. Sedangkan pada level unit bisnis, fokus perhatian diberikan pada antara lain: penentuan produk dan atau jasa yang akan ditawarkan, bagaimana melaksanakan persaingan untuk mencapai posisi unggul dalam industri terkait, dan bagaimana pula dengan membedakan diri (*differentiate*) dari para pesaing. Lebih jauh Hrebiniak

mengemukakan, dalam hal pelaksanaan strategi korporasi, agar tingkatkeberhasilannya lebih besar perhatian utama perlu diberikan kepada pilihan struktur dan integrasiseluruh elemen organisasi yang merefleksikan dan konsisten dengan sasaran strategi bisnis.

Namun sebelum itu perlu diperhatikan pula bahwa strategi yang jelas (*clear*) dan fokus memilikipeluang yang lebih baik dibandingkan dengan strategi yang meluas dan tidak jelas. Kejelasanmeliputi format, substansi dan isu – isu yang menjadi ciri pada masing – masing tingkatanstrategi.Melengkapi konsepsi Hrebiniak, De Wit dan Meyer (2005) menambahkan pentingnya perusahaanagar selalu tanggap terhadap perubahan atau dinamika yang terjadi di dalam dan luar lingkunganperusahaan. Strategi korporasi harus mampu mengatasi berbagai problem yang terkandung dalamlingkungan multi-bisnis; seperti: tingginya biaya untuk mewujudkan kepatuhan (*governancecosts*), lambatnya proses pembuatan keputusan, ketidak-akuran (*incongruence*) strategi unitbisnis, tidak berfungsinya (*disfunctional*) pengendalian, serta tumpulnya (*dull*) kebijakan insentif.

Selain persoalan tersebut di atas, potensi bahaya juga muncul pada strategi korporasi yang cenderung agresif dan berorientasi perluasan usaha di luar *core competency*-nya (Zook, 2004).Hasil riset Zook periode tahun 1997 – 2002 menyimpulkan 75% dari strategi ekspansif dengancara mendirikan bisnis baru yang berdekatan/terkait dengan bisnis utama (yang sukses)mengalami kegagalan.

Dari uraian diatas dapat dibuat beberapa kesimpulan.Pertama, ukuran perusahaan tidak menjadiahambatan bagi dikembangkannya strategi korporasi.Yang menjadi alasan perlunya dibangunstrategi korporasi lebih besar terletak pada bagaimana mengelola berbagai unit bisnis yang beradapada satu naungan atau kendali.Mengacu pada kondisi multi-bisnis ini, rancangan strategikorporasi harus dapat menjawab tuntutan penciptaan nilai yang lebih besar dibandingkan dengannilai yang diberikan oleh masing – masing unit bisnis secara terpisah.Untuk itu diperlukankonfigurasi struktur organisasi dan

koordinasi sumber daya. Kedua, dalam membangun strategikorporasi para manajer di tingkat korporat perlu memiliki wawasan yang komprehensif, tidak hanya menguasai aspek bisnis terkait tetapi diperlukan pemahaman tentang stakeholder dandinamika lingkungan bisnis global. Ketiga, hambatan dan kesulitan yang dihadapi pada tahapperencanaan dan pengembangan relatif masih kecil, tidak demikian halnya ketika masuk tahapimplementasi. Mengatasi hal tersebut, strategi korporasi harus ditindak-lanjuti denganserangkaian aksi yang terkendali dan terukur.

Meskipun dikatakan bahwa strategi korporasi *fit-in* untuk semua ukuran perusahaan sepanjangmengelola multi-bisnis, dan pendekatan *inside-out* merupakan trend yang sedang berkembangsehingga banyak kelompok usaha yang mengembangkan bisnisnya terkait dengan bisnis inti,namun pada kenyataannya banyak juga yang gagal. Kritik terhadap ini semua adalah masih tetapdiperlukannya kearifan dalam kepemimpinan pada perusahaan induk atau pimpinan tertinggi (CEO).Strategi korporasi ternyata tidak menjadi penentu utama dalam keberhasilan bisnis.

BAB VI

STRATEGI FUNGSIONAL DAN STRATEGI BISNIS

Seperti dijelaskan pada bab sebelumnya, perusahaan multi bisnis besar yang beroperasi di berbagai industry memiliki tiga tingkat strategi: strategi perusahaan, unit bisnis dan strategi fungsional. Pada bab sebelumnya tersebut juga dibahas berbagai alternative strategi perusahaan yang menentukan arah keseluruhan perusahaan dan portofolio usahanya, yaitu, industry-industry tempat perusahaan beroperasi. Sebaliknya pada bab ini kita akan mempelajari dengan pembentukan dan pemilihan strategi fungsional dan bisnis: strategi-strategi yang menentukan keunggulan kompetitif perusahaan.

6.1 Strategi Fungsional

Strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Dalam batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian pemanufakturan peduli dengan pengembangan sebuah strategi yang menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas keluarannya. Di lain pihak, pemasaran berkepentingan dengan pengembangan strategi yang meningkatkan penjualan. Strategi-strategi fungsional semacam itu perlu dikembangkan apabila manajer fungsional ingin mengimplementasi strategi perusahaan dan divisional dengan tepat.

Strategi fungsional memiliki pengertian/definisi sebagai aktivitas jangka pendek dimana tiap unit fungsional dalam perusahaan berpartisipasi dalam implementasi strategi besar perusahaan. Bisa dikatakan bahwa strategi fungsional menerjemahkan pemikiran strategi besar menjadi tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran jangka pendek yang spesifik. Ada 3 karakteristik dasar yang membedakan strategi fungsional dengan strategi besar yaitu :

1. Jangka waktu :

Mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan saat sekarang atau

jangka waktu yang tidak terlalu lama. Semakin pendek jangka waktu strategi fungsional, implementasinya semakin penting bagi strategi besar.

2. Spesifisitas :

Aktivitas lebih spesifik dibanding dengan strategi besar, Strategi besar memberikan arah yang lebih umum.

3. Pembuat strategi :

Banyak orang berpartisipasi dalam pembuatan strategi di tingkat fungsional dan bisnis. Strategi bisnis merupakan tanggung jawab general manager.

Manajer akan mendelegasikan pembuatan strategi fungsional kepada bawahannya yang menjalankan operasional. Manajer unit bisnis harus menetapkan tujuan jangka panjang dan strategi yang memungkinkan manajemen korporasi merasa berperan dalam tujuan pada tingkat korporasi.

Global Uraian

Setelah strategi tingkat bisnis ditetapkan, maka diperlukan untuk mengembangkan strategi tingkat fungsional untuk mendukung strategi pada tingkat yang lebih tinggi agar dapat dipastikan bahwa keseluruhan strategi dapat berjalan dengan satu kesatuan dan konsisten pada tingkat operasional. Strategi fungsional diperlukan untuk masing-masing fungsional dari suatu usaha atau bisnis, di mana strategi tersebut menghasilkan tugas-tugas yang diperlukan untuk merealisasikan strategi tingkat bisnis.

Strategi tingkat fungsional di perusahaan terdiri dari fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan yang biasanya terdiri dari fungsi fungsi sebagai berikut :

- a) Pemasaran.
- b) Operasional.
- c) Keuangan.
- d) Sumber Daya Manusia
- e) Riset dan Pengembangan.

Setiap fungsi tersebut harus memiliki tugas dan rencana

tindakan yang dilakukannya secara terpadu dengan strategi tingkat bisnis. Terdapat beberapa perbedaan antara strategi fungsional dengan strategi umum dan bisnis, yaitu dari segi cakupan waktu, Kespesifikan dan peserta dalam pengembangan. Strategi ini merupakan kegiatan yang akan dijalankan dalam waktu dekat, lebih spesifik dan dikembangkan oleh staff perusahaan pada tingkat yang berada pada tingkat operasional.

Strategi fungsional adalah strategi yang lebih bersifat teknis yang merupakan rumusan arahan dan pedoman dan operasional. Strategi tersebut terdiri dari 6 jenis, yaitu:

- a) Strategi produksi, strategi ini untuk menetapkan apa yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
- b) Strategi pemasaran, strategi ini untuk menetapkan pasar mana yang akan digarap, kondisi pasar yang bagaimana yang akan diinginkan, dan lain sebagainya.
- c) Strategi promosi, strategi ini merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, dimana promosi apa yang dihendak diluncurkan, media apa yang akan digunakan untuk promosi dan sebagainya.
- d) Strategi keuangan, dimana berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana baik untuk produksi, pemasaran dan bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan bagaimana penggunaannya.
- e) Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang penting dan harus mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat lah diperlukan.
- f) Startegi fungsional lainnya, ini berkaitan dengan pihak luar seperti suplier, konsultan, agen dan lain sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003 :262), strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Dalam batasan- batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Strategi fungsional terdiri dari:

(1) Pemerolehan Sumber Daya dan Kapabilitas.

Pemerolehan adalah bagian yang penting dari pengambilan keputusan strategi. Dalam menentukan strategi fungsional, manager strategi harus:

- (a) Mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan atau unit bisnis,
- (b) Memastikan bahwa kompetensi tersebut terus menerus diperkokoh
- (c) Mengelola kompetensi – kompetensi dalam suatu cara yang melindungi keunggulan kompetitif yang telah tercipta Apabila keunggulan kompetitif rendah, maka perusahaan sebaiknya melakukan outsourcing. Keputusan outsourcing tergantung dari nilai tambahan total aktivitas yang dipertimbangkan dan jumlah keunggulan kompetitifnya.

(2). Strategi Pemasaran.

Peran dan fungsi pemasaran adalah bagaimana untuk mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk/jasa yang menguntungkan di pasaran. Strategi tingkat fungsional pemasaran ini akan memberikan pedoman kepada manajer pemasaran dalam menentukan siapa yang akan menjual apa, kepada siapa, di mana, berapa banyak dan dengan cara yang bagaimana. Strategi ini biasanya diawali dengan melakukan segmentasi, penentuan *Target Market* dan *positioning*. Kemudian atas dasar itu disusunlah bentuk penawaran perusahaan pada pasarnya berupa pengembangan dari masing-masing unsur *marketing mix*

yang biasa juga disebut dengan 4P yaitu *Product, Price, Place* dan *Promotion*. Penggunaan unsur-unsur bauran tidak harus mengikuti 4P, dapat dilakukan dengan mengikuti konsep lain yang ada di dalam pemasaran seperti *mega marketing* atau dapat juga menerapkan konsep pemasaran relasional.

Dengan memanfaatkan strategi pengembangan pasar (*Market Development Strategy*), perusahaan atau unit bisnis dapat : menangkap pangsa yang lebih besar dari pasar yang ada untuk saat ini melalui kejenuhan dan penetrasi pasar (*Market Penetration*), atau mengembangkan pasar baru bagi produk yang ada. Dengan menggunakan strategi pengembangan produk, perusahaan atau unit bisnis dapat mengembangkan produk baru untuk pasar yang sudah ada atau mengembangkan produk baru untuk pasar baru. Beberapa strategi pemasaran lain ada dalam kategori pasar, lini produk, distribusi, penetapan harga dan kredit, dan iklan, serta promosi.

Dalam pelaksanaan STP (*Segmenting, Targeting* dan *Positioning*) harus dipahami bagaimana manajemen perusahaan memandang pasar bisnis yang dilayani untuk mengetahui bagaimana cara pasar dikelompokkan dan menentukan satu atau lebih pasar yang akan dijadikan sasaran pelayanan. Posisi persaingan dari penawaran perusahaan di pasar sasarannya juga harus diperhatikan sehingga dapat menentukan positioning yang akan dilakukan bagi produk perusahaan. STP merupakan suatu proses penentuan siapa yang akan dilayani perusahaan dan bagaimana menempatkan produk perusahaan di dalam pikiran pasar/konsumen.

Dalam mengembangkan unsur-unsur *marketing mix* dapat digunakan pertanyaan-pertanyaan berikut :

Produk :

1. Produk yang mana yang akan diutamakan?
2. Produk yang mana yang akan memberikan kontribusi laba yang paling besar?
3. Apa citra produk yang akan ditonjolkan?

4. Kebutuhan konsumen yang mana yang akan dipenuhi produk kita?
5. Apa perubahan yang akan mempengaruhi orientasi pelanggan kita?
6. Dan lain-lain

Harga :

1. Apakah kita akan bersaing dengan harga?
2. Dapatkah kita menjalan diskon atau modifikasi harga lainnya?
3. Apakah perlu standar harga nasional, regional dan Internasional?
4. Berapa margin laba kotor yang kita inginkan?
5. Apakah harga ditetapkan berdasarkan biaya, permintaan atau persaingan?
6. Dan lain-lain

Tempat :

1. Berapa tingkat liputan/cakupan pasar yang kita inginkan?
2. Adakah wilayah geografis pasar yang perlu diprioritaskan?
3. Apakah saluran pendistribusian yang digunakan?
4. Bagaimana saluran pemasaran tersebut dimanajemeni?
5. Apakah penjualan di organisir menurut wilayah pasar, segmen / produk?

Promosi :

1. Jenis promosi yang manakah yang lebih diutamakan?
2. Pesan apakah yang akan diutamakan untuk sampai pada konsumen?
3. Media manakah yang akan digunakan?

(3) Strategi Finansial.

Tujuan strategi finansial adalah untuk menyediakan perusahaan struktur finansial dan dana yang cukup untuk mencapai tujuan umumnya. Strategi finansial juga

menyediakan keunggulan kompetitif melalui biaya pendanaan yang lebih rendah dan kemampuan fleksibel untuk memperbesar modal untuk mendukung strategi bisnis. Strategi finansial biasanya berusaha memaksimalkan nilai finansial sebuah perusahaan.

Strategi ini mengarahkan pemanfaatan sumber daya keuangan untuk mendukung strategi bisnis, tujuan jangka panjang dan sasaran tahunan. Berbeda dengan strategi fungsional lainnya, strategi bidang ini cakupan waktu strateginya lebih panjang yang akan memberi pedoman bagi manajer untuk investasi, pembiayaan utang, alokasi deviden dan leveraging. Beberapa hal yang perlu dijawab dalam strategi bidang keuangan adalah :

Akuisisi Modal :

- a. Berapa modal yang wajar?
- b. Bagaimana proporsi utang jangka pendek dan panjang yang diharapkan?
- c. Bagaimana keseimbangan antara pendanaan internal dan eksternal?
- d. Resiko dan pembatasan kepemilikan seperti apa yang dianggap layak .

Alokasi modal :

- a. Bagaimana prioritas untuk proyek alokasi modal?
- b. Atas dasar apakah seleksi akhir proyek dilakukan?
- c. Berapa alokasi modal yang dapat ditetapkan manajer operasional tanpa

Deviden dan Manajemen Modal Kerja :

- a. Berapa bagian modal yang harus dibagikan sebagai deviden?
- b. Berapa pentingkah kestabilan deviden?
- c. Apakah bentuk deviden lain yang layak selain uang tunai?

d. Bagimanakah kebutuhan arus kas? Saldo kas maksimum dan minimum?

(4) Strategi Penelitian dan Pengembangan (*Research & Development*).

Perusahaan-perusahaan yang bergantung pada teknologi untuk keberhasilannya, semakin memperhatikan perkembangan strategi R&D yang melengkapi strategi tingkat bisnis. Salah satu dari berbagai pilihan R&D adalah menjadi pemimpin atau pengikut. Porter menyatakan bahwa membuat keputusan untuk menjadi pemimpin teknologi atau pengikut teknologi adalah salah satu cara untuk mencapai biaya rendah keseluruhan atau diferensiasi.

Fungsi ini berperan dalam melahirkan ide dan gagasan baru di dalam perusahaan meliputi menghasilkan produk baru dan mengembangkannya sampai produk tersebut diproduksi dan memasuki pasar, mencari metode-metode tertentu dalam membentuk efisiensi produksi/operasional dan lainnya. Strategi ini sangat penting sekali perannya bagi perusahaan yang menekankan pada inovasi dalam menjalankan bisnisnya.

Terdapat dua orientasi keputusan R/D perusahaan yaitu apakah bersifat offensif atau defensif. Jika offensif maka perusahaan menjalankan strategi inovasi yang kuat dan selalu berusaha untuk menjadi yang pertama (*first mover*) di dalam industrinya. Sedangkan orientasi defensif lebih mengarah pada pengembangan yang bersifat modifikasi dari produk yang sudah ada, baik dari dalam maupun produk pesaing.

Sasaran riset dan pengembangan dapat juga dikelompokkan menjadi dua yaitu apakah pada produk atau proses. Jika perusahaan/bisnis yang mengarah pada strategi diferensiasi tentunya akan memberikan penekanan pada riset produk dan jika strategi bisnisnya

adalah keunggulan biaya tentunya riset diarahkan pada proses. Selain itu riset juga bisa diarahkan pada riset dasar ataukah riset pengembangan produk tergantung pada orientasi jangka waktu, apakah jangka panjang atau pendek.

(5) Strategi Operasi.

Strategi operasi menentukan bagaimana dan dimana sebuah produk atau jasa dibuat, tingkat integrasi vertikal yang dibutuhkan, dan penyebaran sumber daya fisik yang diperlukan, dan hubungan dengan pemasok yang diinginkan. S. Kotha dan D. Orne menyatakan bahwa strategi operasi memiliki beberapa karakteristik berdasarkan strategi kompetitif dari perusahaan atau unit bisnis yang memiliki bagian operasi. Strategi pemanufaktur juga harus menjawab permasalahan integrasi vertikal, yaitu keputusan untuk membuat atau membeli.

Strategi operasi merupakan bagian inti dari setiap perusahaan karena bidang inilah yang akan bertanggung dalam mengubah masukan menjadi keluaran bernilai berupa produk yang akan disampaikan pada konsumen. Strategi operasional ini haruslah memedomani keputusan mengenai :

1. Sifat dasar dari sistem manajemen produksi/operasi perusahaan, menyeimbangkan antara masukan investasi dan keluaran operasi.
2. Lokasi, disain fasilitas dan perencanaan proses jangka pendek.

Adapun strategi fungsional kunci dalam bidang produksi/operasional adalah :

1. Fasilitas dan peralatan.
2. Pembelian.
3. Perencanaan dan pengendalian operasi.

Strategi produksi/operasional harus dikoordinasikan dengan strategi fungsional lainnya terutama strategi

pemasaran. Berikut ini beberapa elemen strategi yang berkaitan dengan strategi fungsi pemasaran dan fungsi lainnya :

1. Bersaing sebagai penyedia produk berbiaya rendah.
 2. Bersaing sebagai penyedia produk berkualitas tinggi.
 3. Mengutamakan pelayanan pelanggan.
 4. Meluncurkan produk baru dalam frekuensi tinggi dan cepat.
 5. Pertumbuhan absolut.
 6. Berusaha melakukan integrasi vertikal.
 7. Kapasitas cadangan untuk fleksibilitas.
 8. Konsolidasi.
 9. Menyebarkan pemrosesan layanan.
 10. Penekanan penggunaan mekanisasi, otomasi dan robot.
- (6) Strategi Sumber Daya Manusia dan Fungsional Lainnya. Strategi-strategi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), system informasi (SI), dan bidang-bidang fungsional penting lain bagi perusahaan, bervariasi menurut industrinya. Strategi MSDM adalah strategi yang dimiliki oleh setiap perusahaan atau unit bisnis yang digunakan untuk menyelesaikan persoalan yang seringkali muncul dalam perusahaan yang berhubungan dengan masalah sumber daya manusia dari perusahaan atau unit bisnis itu sendiri. Strategi MSDM lain berkaitan dengan pertanyaan tentang promosi dari dalam atau rekrutmen manajer dari luar perusahaan. Strategi bidang fungsional ini merupakan salah satu bidang yang dapat mengantarkan perusahaan mencapai strategi umumnya. Beberapa kasus perusahaan sukses dibangun dengan kekuatan utama dalam strategi fungsi SDM-nya. Oleh karena itu SDM tidak dapat lagi dianggap sebagai suatu aktifitas rutin harian yang hanya sekedar mengurus administrasi karyawan saja tetapi harus menjadi fungsi yang mendukung terciptakan

kekuatan bersaing perusahaan terutama dalam persaingan global.

Strategi SDM haruslah mengarah pada pengembangan kemampuan manajerial dan teknis karyawan dan manajer untuk kemudian dapat di manfaatkan secara optimal dalam menjalankan bisnis perusahaan. Strategi fungsional ini juga meliputi elemen fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri seperti:

- a. Rekrutmen, seleksi dan orientasi.
- b. Pengembangan karir dan pelatihan.
- c. Kompensasi.
- d. Evaluasi, disiplin dan pengembangan.
- e. Hubungan ke karyawan dan kesempatan kerja yang adil.

Semua fungsi tersebut dirancang sedemikian rupa sehingga dapat membentuk suatu keunggulan perusahaan dalam bidang SDM yang nantinya tentu akan dapat mendorong terciptanya suatu *distinctive competencies*.

6.2. Strategi Bisnis

Beberapa waktu terakhir ini di saat era persaingan bisnis semakin harisemakin ketat para pelaku bisnis atau dalam hal ini bisa dikatakan suatu perusahaan harus selalu senantiasa dituntut terus untuk menemukan cara dan strategi-strategi untuk bisa unggul menghadapi persaingan tadi di bidangnya masing-masing. Tentunya tujuan akhir agar bisa memenangkan persaingan ini adalah perusahaan tersebut tetap bisa *survive* mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Dalam memilih model dan konsep bisnis yang akan digunakan idealnya para pelaku bisnis atau suatu perusahaan harus mengkombinasikan antara faktor internal terutama *resources* atau sumber daya dan melihat struktur industri tersebut secara eksternal. Setelah menganalisa struktur industri dari faktor eksternal dan kemudian dapat memaksimalkan seluruh komponen sumber daya internal (*resources*) dengan

menciptakan berbagai keunggulan, barulah kemudian menyiapkan strategi-strategi untuk bisa mencapai tujuan. Strategi yang dimaksud adalah langkah perencanaan yang lebih terukur dan sistematis yang memiliki perbedaan dan ciri khas tersendiri baik dari sisi produk atau jasa yang dihasilkan maupun kompetensi dari sumber daya manusia. Sedangkan definisi strategi sendiri adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya (Barney, 1997). Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan sehingga perusahaan benar – benar bisa mencapai tujuan yang diinginkannya. (Grant, 1995). Menurut Porter (1985) ada dua jenis dasar *competitive advantage* yang bisa dimiliki oleh perusahaan yaitu *low cost* dan *differentiation*. Atas dasar itu ada tiga strategi generik untuk bisa mencapai hasil yang lebih baik dari rata-rata didalam suatu industri. Ketiga strategi generik itu terdiri dari: *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Ditambah dengan dua variasi dari strategi focus yaitu: *cost focus* dan *differentiation focus*.

	Lower Cost	Differentiation	
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

Gambar 6.1. Generic Strategies

6.2.1. Differentiation Focus Strategy

Dengan strategi diferensiasi atau *differentiation* perusahaan berusaha untuk menjadi lain dari perusahaan lainnya di dalam industri yang sama ini. Perusahaan harus berbeda atau dianggap berbeda dari pesaingnya. Perbedaannya bisa berada di produk atau jasa yang dijualnya, di sistem *delivery* bagaimana produk atau jasa tersebut dijual, di cara

pemasarannya atau di faktor-faktor lainnya. Yang penting perbedaan yang diterapkan harus memiliki nilai positif atau *valuable* bagi konsumen (Porter: 1985). Karena itu di dalam satu industri bisa ada beberapa strategi differensiasi apabila ada lebih dari satu atribut yang berbeda-beda yang bisa memberikan nilai positif bagi para konsumen.

Dengan keunikan tersebut perusahaan bisa menjual produk atau jasa dengan harga *premium*. Tetapi untuk bisa berhasil harga *premium* tersebut harus lebih dari biaya lebih yang dikeluarkan untuk membuat keunikan tersebut. Karena itu perusahaan tidak bisa mengabaikan posisi pembiayaannya karena strategi ini akan membuat biaya perusahaan tersebut lebih tinggi dari perusahaan pesaing lainnya. Dengan demikian perusahaan yang memilih strategi ini harus berusaha menyamakan biayanya atau berdekatan dengan biaya yang dikeluarkan para pesaingnya, melalui pengurangan biaya di bagian-bagian lain yang tidak mempengaruhi faktor differensiasi yang dipilihnya (Porter: 1985). *Differentiation* tidak bisa dilihat dari garis besar perusahaan tetapi *differentiation* bersumber dari aktivitas - aktivitas yang spesifik yang dilakukan oleh perusahaan, yang kemudian mempengaruhi keputusan konsumen (Porter : 1985).

Atas dasar itu Porter (1985) menyebutkan bahwa semua aktivitas yang memiliki nilai atau *value activity* berpotensi menjadi faktor *differentiation*, termasuk aktivitas - aktivitas yang hanya membutuhkan biaya yang sedikit. Porter (1985) memberikan daftar faktor-faktor penentu utama yang bisa membuat keunikan atau *principal uniqueness drivers*. Daftar tersebut terdiri dari:

- a. *Policy Choices*.
- b. Hubungan atau *Linkages*.
- c. Pemilihan waktu.
- d. Lokasi.
- e. *Interrelationships*.
- f. *Learning and spillovers*.
- g. Integrasi.
- h. Skala

i. Faktor institusional

(Porter 1985) juga memberikan berbagai rute menuju *differentiation*, antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Memperbaiki sumber dari keunikan.
- b. Menjadikan biaya membuat perbedaan sebagai daya saing.
- c. Merubah peraturan untuk membuat keunikan.
- d. Men-konfigurasi ulang rantai nilai menjadi unik secara keseluruhan.

Selain itu (Porter, 1985) juga memberikan kondisi-kondisi yang bisa menjadi strategi *differentiation* yang diambil oleh sebuah perusahaan menjadi berkesinambungan atau *sustainable*. Kondisi-kondisi tersebut adalah:

- a. Sumber keunikan perusahaan berhubungan dengan *barriers* atau batasmasuk ke dalam industry
- b. Perusahaan memiliki daya saing dalam biaya membuat perbedaan.
- c. Sumber dari keunikan beragam, tidak tergantung pada hanya satu.
- d. Dengan membuat perbedaan pada produk atau jasanya perusahaan jugamembuat *switching cost* atau biaya untuk pindah ke perusahaan lain bagikonsumen menjadi tinggi.

Dari sekian banyak teori yang dikemukakan oleh Porter diatas mengenai diferensiasi, strategi bisnis yang akan digunakan dalam membuat perencanaan bisnis toko ritel *fashion* ini adalah *Differentiation Focus*. Secara definisi, focus diferensiasi ini lebih mengarah kepada nilai lebih atau keunikan dan perbedaan yang ditawarkan kepada konsumen. *In differentiation focus a firm seeks differentiation in its target segment. Differentiation focus exploits the special needs of buyers in certain segment.* (Porter, 1985) Target pasar dari Mississippi dan Celcius adalah segmen pasar kelas social ekonomi menengah atas. Segmen ini dipilih karena masyarakat kelas social ekonomi ini memiliki keinginan (*wants*) terhadap suatu produk atau jasa, dan biasanya mereka ini cenderung lebih

konsumtif serta memiliki loyalitas dan preferensi tertentu terhadap sebuah *brand*. Selain itu biasanya *market* pelanggan kelas sosial seperti ini memiliki tingkat ego, gengsi serta harga diri yang cukup tinggi karena memiliki pergaulan dan komunitas yang luas serta relatif memiliki tingkat latar belakang pendidikan cukup tinggi.

Berbeda dengan kelas ekonomi bawah yang hanya berbelanja lebih ke pada pertimbangan memenuhi kebutuhan saja dan faktor harga murah. Alasan lain adalah karena segmen pasar ini memiliki *buying power* yang tinggi. Mereka tidak memerlukan pertimbangan yang panjang untuk membelanjakan uang.

Mengingat konsep toko yang akan didirikan ini adalah dengan format ritel yang baru yaitu tidak berada di dalam mal, melainkan memiliki bangunan tersendiri dengan konsep dua *brand* sekaligus yang bersebelahan dan terintegrasi satu sama lainnya, maka seluruh komponen dalam bisnis itu mulai dari atribut fisik sampai dengan yang tidak terlihat secara fisik harus mewakili *personality* konsumen atau pasar yang benar-benar akan dibidik. Dan mengingat yang akan dibidik adalah konsumen pasar di kelas menengah atas yang menginginkan suasana berbelanja nyaman dan santai, orang-orang yang sudah memiliki niat berbelanja untuk memenuhi kebutuhan *fashion* mereka, serta menginginkan pola *customized service* maka strategi seperti ini memang harus dilakukan.

Bahkan khusus untuk toko dengan format baru ini para pelanggan special tersebut juga diperbolehkan untuk melakukan permintaan tersendiri atau *request* model pakaian yang sesuai dengan minat dan selera mereka selain produk-produk yang tersedia di toko, dan biasanya masukan dari pelanggan ini nanti akan diberitahukan lebih lanjut melalui komunikasi sms atau telfon dan email ke bagian produksi dan pengadaan produk. Sehingga dengan adanya proses interaktif antar konsumen dan produsen seperti ini diharapkan nantinya akan terbentuk pasar pelanggan yang setia terhadap dua *brand* toko ini yaitu Mississippi dan Celcius.

Jadi untuk memenangkan persaingan ini maka toko Mississippi dan Celcius berupaya memenuhi kebutuhan belanja

fashion segmen pasar ini dengan menciptakan diferensiasi dalam semua aspek mulai dari kualitas produk yang dijual, *pricing policy*, konsep toko dengan format ritel modern yang didukung oleh tenaga staf penjual yang ramah berorientasi terhadap kepuasan pelanggan. Diferensiasi produk yang ditawarkan oleh toko Mississippi dan Celcius adalah menyediakan produk-produk dengan desain yang terbaru dan menomorsatukan trend dengan *private* label sendiri, yang diproduksi dari *sourcing* impor di China dan *sourcing* lokal di pabrik garmen sendiri melalui hasil karya para desainer atau perancang yang memiliki pengalaman cukup di industri ritel *fashion* tanah air.

Faktor kunci yang paling penting dalam membangun bisnis ini adalah dari sisi produk yang dijual, baik desain dan model, ukuran atau *size pack*, kualitas bahan baku, kualitas jahitan dan terakhir adalah harga. Seperti yang sudah dijabarkan sebelumnya bahwa produk-produk yang dijual di seluruh jaringan *outlet* pada awalnya adalah mengandalkan *sourcing* dari grosir di Mangga Dua dan Tanah Abang sebagai *supplier* dengan sistem pembelian putus, artinya departemen merchandising sebagai bagian pengadaan untuk produk membeli produk yang sudah jadi dengan sistem pembayaran dua sampai dengan tiga bulan, akan tetapi untuk produk yang tidak terserap oleh pasar atau yang tidak laku di *outlet* tidak bisa dikembalikan kepada *supplier-supplier* tadi, sehingga hal ini menjadi kendala dan hambatan yang tidak pernah habis, karena bagaimanapun juga produk sisa ini menjadi beban perusahaan.

Sedangkan untuk diferensiasi lainnya yang akan dilakukan sebagai bagian dari strategi dalam merancang dan mengembangkan bisnis ini akan dijelaskan dalam bab-bab berikutnya.

6.2.2. Pengembangan toko dengan konsep format ritel baru

Adapun strategi bisnis yang akan coba dikembangkan dalam penulisan ini adalah dengan mendirikan konsep ritel dengan format baru, yaitu berbeda dengan toko-toko yang sudah beroperasi sebelumnya di dalam mal dan pusat perbelanjaan, sedangkan format baru ini adalah beroperasi di luar mal

dengan *single building*. Untuk toko-toko sebelumnya yang sudah beroperasi di dalam mal jika dilihat dari faktor lokasi sudah sedikit lebih diuntungkan karena hampir rata-rata seluruh mal yang ada saat ini sudah mengusung konsep *One Stop Shopping* yang benar-benar menyesuaikan dengan kebutuhan gaya hidup modern bagi masyarakat.

Akan tetapi dalam penulisan rencana bisnis ini penulis merasa yakin bahwa untuk mengembangkan konsep dengan format baru ini masih ada potensi dan peluang yang bisa dimanfaatkan, dan berikut adalah faktor-faktor dan dasar pertimbangan untuk mengembangkan konsep ritel dengan format baru ini yaitu :

- a. Faktor lokasi yang berada di kota Manado, dimana sebelumnya di kota ini sudah beroperasi toko dengan *brand* yang akan dibangun ini sehingga tidak terlalu sulit untuk memperkenalkan *brand* ini ke masyarakat luas.
- b. Dari hitungan analisa biaya sewa, beroperasi di luar mal jauh lebih efisien dibanding beroperasi di dalam mal meskipun pasti ada biaya lainnya akan mengalami kenaikan seperti biaya promosi
- c. Proyek ini merupakan sebagai lokasi atau media promosi kepada pelanggan terutama untuk segmentasi pelanggan menengah ke atas yang menginginkan konsep berbelanja yang nyaman dengan *customized service*, dimana para pelanggan ini adalah benar-benar yang sudah memiliki preferensi tertentu terhadap suatu *brand* produk dan sudah punya niat untuk berbelanja kebutuhan fashion-nya.
- d. Terdapatnya beberapa pemukiman dan perumahan elit yang dihuni oleh masyarakat dengan skala sosial ekonomi menengah atas di sekitar lokasi
- e. Toko dengan format baru ini adalah tujuan utamanya lebih ke arah *branding strategy* atau dengan kata lain adalah untuk melayani pelanggan khusus (ceruk pasar) yang belum tergarap yang jumlahnya tidak besar

- f. Akan menjadi proyek ujicoba pertama kali bagi manajemen karena jika konsep seperti ini bisa berhasil maka nanti tinggal melanjutkan di kota-kota berikutnya yang memiliki kondisi pasar lebih kurang sama dengan kota Manado.

BAB VII

IMPLEMENTASI STRATEGI

Tahapan setelah dilaksanakannya formulasi strategi implementasi strategi. Sebaik mungkin formulasi strategi yang didasarkan pada analisis lingkungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, akan menjadi sekedar retorika belaka jika ia tidak mampu diimplementasikan dengan baik. Dengan demikian, agar perusahaan dapat mencapai arah yang secara optimal, perusahaan harus mampu memformulasi dan mengimplementasikan strateginya secara efektif. Apabila salah satu tugas tersebut tidak dilaksanakan dengan baik, maka bukan mustahil hasilnya dapat berupa kegagalan bagi strategi perusahaan secara keseluruhan.

Bahasan dalam implementasi strategi ini meliputi tiga bahasan pokok yaitu gambaran berbagai kemungkinan yang terjadi dengan dilakukannya formulasi dan implementasi strategi dan analisis implementasi strategi dan implementasi strategi.

7.1 Berbagai Kemungkinan Formulasi dan Implementasi Strategi

Berbagai kemungkinan yang mungkin dialami oleh perusahaan yang disebabkan oleh baik buruknya formulasi dan implementasi strategi dapat digambarkan pada gambar di bawah ini.

Table 7.1 Berbagai kemungkinan formulasi dan implementasi strategi

		Formulasi Strategi	
		Baik	Buruk
Implementasi strategi	Baik	Success	Roulette
	Buruk	Trouble	Failure

Sumber : Bonoma, 1985. *The marketing edge : making strategies work, the free press, p. 12*

Penjelasan :

Success : merupakan hasil yang paling diinginkan oleh perusahaan. Ini terjadi pada saat perusahaan mampu melakukan formulasi strategi dan sekaligus mampu mengimplementasikannya secara baik pula.

Roulette : situasi dimana strategi yang diformulasikan oleh perusahaan sesungguhnya kurang baik, akan tetapi hasil yang didapat tidaklah terlalu mengecewakan karena pihak manajemen perusahaan ternyata mampu mengimplementasikan strategi tersebut dengan baik yang disertai dengan berbagai penyesuaian.

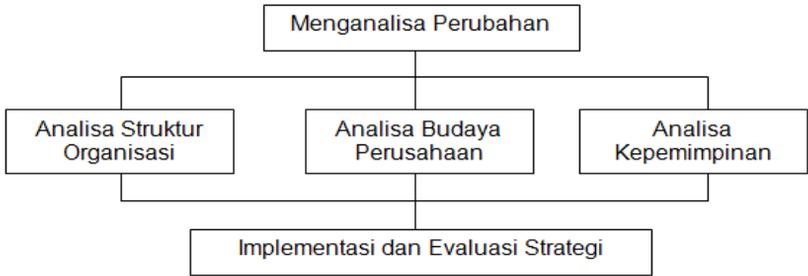
Trouble : situasi dimana strategi perusahaan sebenarnya diformulasikan dengan baik namun strategi tersebut kacau dan tidak optimal karena manajemen perusahaan tidak mengimplementasikannya dengan baik.

Failure :Merupakan hasil yang terburuk dan paling tidak diinginkan oleh manajemen perusahaan..Hal-ini terjadi karena strategi perusahaan memang diformulasikan dengan tidak baik dan memuaskan serta yang lebih buruk lagi, implementasikannyapun ternyata dilakukan secara kurang baik pula.

7.2 Analisis Implementasi Strategi

Untuk melakukan implementasi strategi dengan baik, Certo dan Peter memberikan suatu model tentang tugas-tugas utama yang seharusnya dilakukan sebelumnya suatu strategi diimplementasikan..

Gambar 7.1 Model sederhana proses implementasi strategi



Sumber: Certo & Peter, 1990. *Strategic Management: A Focuss on Process*, Mc Graw Hill, p. 120

Dari gambar tersebut terlihat bahwa sebelum strategi diimplementasikan dan dievaluasi maka proses yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menganalisis perubahan. analisis struktur organisasi, analisis terhadap budaya perusahaan dan analisis tentang kepemimpinan dalam perusahaan.

a. Menganalisis Perubahan

Analisis tentang perubahan ini bertujuan untuk memberikan gagasan yang jelas dan terperinci mengenai seberapa banyak perusahaan harus berubah agar berhasil dalam mengimplementasikan strateginya. Perubahan yang dianalisis dalam tahap ini dipandang sebagai sebuah proses perubahan mulai dari yang sangat sederhana seperti tidak adanya variasi dalam strategi antara yang lampau, saat ini dan mendatang, sampai kepada perubahan yang sangat kompleks dalam misi organisasi, yang mempertanyakan kembali esensi perusahaan atau organisasi.

Analisis terhadap ada atau tidaknya perubahan yang harus terjadi pada perusahaan akibat adanya formulasi strategi biasanya dapat dibagi kedalam beberapa pola yang memiliki ciri-ciri tersendiri, yang meliputi *continuation*, *routine change*, *limited change*, *radical change* dan terakhir adalah

organizational redirection.

1). Tidak Ada Perubahan Yang Signifikan (*Continuation*)

Pola ini terjadi karena adanya pengulangan strategi yang sama dengan strategi yang digunakan dalam periode sebelumnya, Karena sama sekali tidak membutuhkan keahlian baru dan tidak adanya tugas yang belum dikenal, maka keberhasilan proses implemented strategi semata-mata ditentukan oleh pemantauan kegiatan untuk memastikan bahwa mereka bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Pola ini merupakan pola yang paling sederhana karena dengan formulasi strategi yang baru perusahaan masih berada dalam industri yang sama dan produksinya relatif tidak berubah.

2). Perubahan Rutin (*Routine Change*)

Perubahan rutin merupakan perubahan dalam *market appeal* yang digunakan oleh perusahaan untuk lebih memikat pelanggan. Perusahaan biasanya merubah '*appeal*' dari iklannya, memperbaharui dan menyesuaikan kemasan, menggunakan taktik harga yang berbeda-beda, dan mungkin saja merubah distributor atau metode distribusinya. Satu hal penting dalam perubahan rutin adalah melibatkan '*positioning repositioning*' suatu produk dalam benak pelanggan.

3). Perubahan Terbatas (*Limited Change*).

Perubahan ini disebabkan karena adanya penawaran produk baru kepada pelanggan baru dalam golongan produk umum yang sama. Pada tingkat perubahan ini, terdapat banyak variasi karena produk dapat menjadi baru dalam berbagai cara. Untuk itulah walaupun perusahaan masih berada didalam industri yang sama, akibat adanya variasi atau perubahan produk, format organisasipun ikut

mengalami perubahan.

4). Perubahan Radikal (*Radical Change*)

Merupakan suatu reorganisasi besar-besaran dalam perusahaan. Jenis perubahan ini biasa dilakukan pada 'saat terjadi *merger* dan akuisisi, tetapi masih berada didalam industri yang sama. Akuisisi dan *merger* ini dapat menjadi kompleks, apabila perusahaan ingin mengintegrasikan dua perusahaan secara utuh.

5). *Organizational Redirection*

Melibatkan *merger* dan akuisasi perusahaan yang berasal dari industri yang sama sekali berbeda. Tingkat perubahan ini sangat tergantung pada bagaimana perbedaan industri tersebut dan bagaimana melakukan sentralisasi manajemen dari perusahaan baru. .Bentuk lain dari *organizational redirection* muncul pada saat perusahaan meninggalkan suatu industri dan memasuki industri yang baru. Jenis ini merupakan perubahan yang paling kompleks. Perubahan ini melibatkan perubahan misi perusahaan dan membutuhkan rangkaian keahlian dan teknologi yang baru dikembangkan.

Secara singkat analisis perubahan strategi dapat digambarkan sebagai berikut:

Table 7.2 Tingkat Perubahan Strategi

	<i>Industry</i>	<i>Organi zation</i>	<i>Product</i>	<i>Market Appeal</i>
<i>Continuation strategy</i>	<i>Same</i>	<i>Same</i>	<i>Same</i>	<i>Same</i>
<i>Routine strategy change</i>	<i>Same</i>	<i>Same</i>	<i>Same</i>	<i>New</i>
<i>Limited strategy change</i>	<i>Same</i>	<i>Same</i>	<i>New</i>	<i>New</i>
<i>Radical strategy change</i>	<i>Same</i>	<i>New</i>	<i>New</i>	<i>New</i>
<i>Organizational redirection</i>	<i>New</i>	<i>New</i>	<i>New</i>	<i>New</i>

b. Menganalisis Struktur Organisasi

Analisis kedua dalam yang dilakukan dalam proses implementasi strategi adalah analisis mengenai struktur organisasi. Untuk analisis ini, setidaknya ada dua jenis dasar struktur organisasi yang perlu mendapat perhatian. Pertama, adalah struktur organisasi yang formal (formal organization structure) yaitu struktur organisasi yang mewakili hubungan antara sumber daya yang dirancang oleh pihak manajemen dan biasanya disampaikan dalam bentuk bagan. Kedua, adalah struktur organisasi yang tidak formal (informal organizational structure) yaitu struktur organisasi yang mewakili hubungan sosial berdasarkan persahabatan atau kepentingan bersama diantara anggota-anggota organisasi.

Beberapa pertanyaan yang merupakan alasan dipilihnya suatu struktur organisasi adalah:

- 1) Apakah struktur organisasi yang selama ini ada akan meningkatkan atau merintangai keberhasilan implementasi strategi ?
- 2) Apakah tingkatan dan personalia manajemen dalam organisasi akan bertanggung jawabatas bermacam-macam tugas yang akan diembandalam implementasi strategi?
- 3) Adanya kemungkinan bahwa organisa.si yang informal dapat digunakan untuk memudahkan keberhasilan

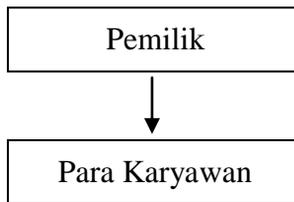
implementasi strategi.

Dalam realitas yang ada, biasanya terdapat lima jenis struktur organisasi yang biasa digunakan yaitu struktur organisasi sederhana, fungsional, divisional, SBU dan struktur organisasi matrik.

1) Struktur Organisasi Sederhana (*Simple Organization Structure*)

Struktur organisasi sederhana ini adalah struktur organisasi yang hanya memiliki dua tingkatan yaitu pemilik dan pekerja. Perusahaan kecil dengan satu produk atau beberapa produk lain yang saling berhubungan, biasanya ditunjukkan dalam struktur ini. Perusahaan- perusahaan yang diwakili oleh struktur organisasi yang sederhana ini biasanya dikelola oleh pemiliknya sendiri yang sekaligus menangani pekerjaan lain yang berhubungan dengan sebuah produk.

Gambar 7.2: Struktur Organisasi Sederhana



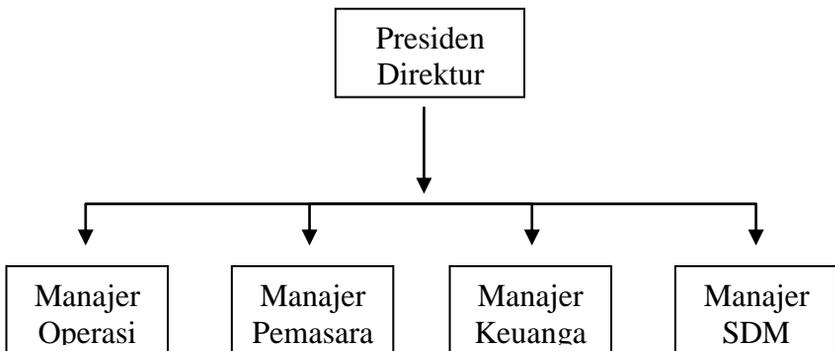
Sumber: Certo & Pelor, 1990. *Strategic Management: A Focuss on Process, Mc Graw Hill*;p.125

Struktur organisasi yang sederhana ini memiliki keuntungan dan kerugian.Keuntungannya adalah sederhana, tidak mahal, pengambilan keputusan cepat dan pengawasannya tidak rumit. Sedangkan kelemahannya adalah cenderung berfokus kepada pemilik perusahaan, kesempatan peningkatan karier kecil dan dibutuhkan kemampuan yang lebih pada pemilik perusahaan

2). Struktur Organisasi Fungsional (*Functional Organizational Structure*)

Dalam struktur organisasi fungsional ini, setiap manajer bertanggung-jawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada didalam perusahaan: yang secara kolektif dilibatkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. atau dalam implementasi; strategi. Sebagai organisasi yang menumbuhkan dan mengembangkan sejumlah produk dan pasar yang berhubungan: struktur organisasi ini secara teratur berubah untuk merefleksikan spesialisasi yang lebih besar.

Gambar 7.3 Struktur Organisasi Fungsional



Sumber: Certo & Pelor, 1990. *Strategic Management: A Focuss on Process*, Mc Graw Hill;.p.125

Struktur organisasi fungsional ini memiliki beberapa keuntungan, diantaranya adalah komunikasi dan jaringan keputusannya sederhana, mempertahankan tingkat pengendalian strategi pada tingkat manajemen puncak, dapat mendelegasikan keputusan operasional sehari-hari, menyederhanakan pelatihan spesialisfungsional, menyederhanakan pelatihan untuk para spesialis

fungsional; mempermudah pengukuran output dari setiap fungsi. Sedangkan kekurangannya adalah menyebabkan spesialisasi yang sempit, mendorong timbulnya persaingan dan pertentangan antar fungsi, mengakibatkan sulitnya koordinasi diantara bidang-bidang fungsional, dapat menyebabkan tingginya biaya koordinasi antar fungsi dan identifikasi karyawan dengan kelompok spesialis sehingga membuat perubahan menjadi sulit serta membatasi pengembangan ketrampilan manajer yang lebih luas

3). Struktur Organisasi Divisional (*Divisional Organizational Structure*)

Sebagai perusahaan yang mengakuisisi dan mengembangkan produk-produk baru dalam industri dan pasar yang berbeda, struktur perusahaan berubah biasanya menjadi suatu struktur organisasi yang terdiri dari berbagai divisi. Tiap-tiap divisi dapat beroperasi sendiri-sendiri dibawah pengarahannya .seorang manajer divisi yang bertanggung-jawab langsung kepada CEO. Dalam, struktur organisasi divisional ini, manajer divisi dapat mengembangkan suatu strategi untuk bisnisnya masing-masing dan menghadapi persaingan yang mungkin saja berbeda dengan divisi lainnya dalam perusahaan, sehingga strategi yang dipakai mungkin juga berbeda dengan divisi lainnya.

Gambar 7.4 Struktur Organisasi Divisional



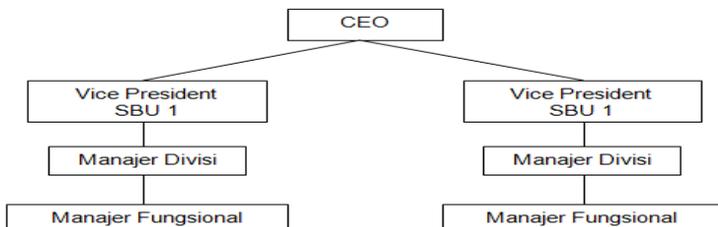
Sumber : Certo & Peter, 1990. *Strategic Management : A Focuss on Process*, Mc Graw Hill, p. 125

Struktur organisasi divisional inipun memiliki kelemahan dan keunggulan.Keunggulan struktur organisasi ini adalah mempunyai fleksibilitas pada struktur perusahaan, mempermudah koordinasi antar fungsi, dapat mempertahankan spesialisasi pada tiap divisi, membuka kesempatan karier, dan menimbulkan kompetisi didalam organisasi.Sedangkan kerugiannya adalah mengakibatkan turunnya komunikasi antar spesialisasi fungsional, sangat potensial untuk ketidakonsekuensi antar divisi, biayanya relatif tinggi.

4). Struktur SBU (*Strategic Business Unit Structure*)

Pada saat struktur organisasi divisional menjadi sulit diterapkan karena CEO memiliki terlalu banyak divisi yang harus diatur secara efektif, perusahaan harus mengatur kembali struktur organisasinya dalam bentuk *Strategic Business Unit(SBU)* atau *Strategic-Groups*.Struktur ini mengelompokkan sejumlah divisi berdasarkan pada beberapa hal seperti *product lines or market*.*Vice president*ditunjuk untuk mengawasi operasi dari bentuk SBU yang baru dan melaporkan langsung pada GEO.

Gambar 7.5 Struktur *Strategic Business Unit (SBU)*



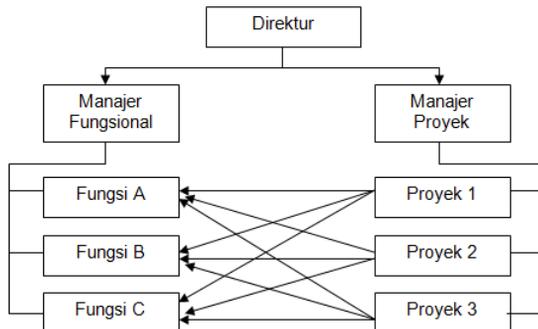
Sumber : Certo & Peter, 1990. *Strategic Management : A Focuss on Process*, Mc Graw Hill

Keuntungan struktur SBU adalah memperbaiki koordinasi, memudahkan pengawasan untuk organisasi yang terdiversifikasi, dimana jangkauan pengawasan menjadi lebih panjang. Sedangkan kelemahannya adalah memerlukan tambahan lapisan manajemen, biaya meningkat, dan penetapan vice president kadangkala membingungkan

5) Struktur Organisasi Matriks (*Matrix Organizational Structure*)

Digunakan untuk memudahkan pengembangan dan pelaksanaan berbagai program atau proyek. Tiap departemen dikepalai oleh *vice president* yang memiliki *funcional responsibility* untuk penyelesaian dan implementasi strategi.

Gambar 7.6 Struktur Organisasi Matrix



Sumber : Certo & Peter, 1990. *Strategic Management : A Focuss on Process*, Mc Graw Hill

Kelebihan dan struktur organisasi matriks adalah sesuai dengan beban kerja yang berfluktuasi, tujuan

proyek menjadi lebih jelas. memungkinkan untuk tanggap pada beberapa sector lingkungan secara serentak, banyak jalur komunikasi, pekerjaan dapat dimengerti secara lebih jelas. Kelemahannya adalah strukturnya sangat rumit, biayanya tinggi dan memungkinkan timbulnya dualisme pimpinan.

c. Menganalisis Budaya Perusahaan.

Organisasi- dari suatu perusahaan yang didisain untuk mengimplementasi kan suatu strategi sesungguhnya jauh lebih kompleks dari hanya sekedar format struktur organisasi yang dipresentasikan dalam sebuah papan. Hal lain yang perlu sekali mendapat perhatian manajemen dalam proses implementasi strategi ini adalah budaya perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan komponen yang, menyebabkan mengapa suatu strategi dapat diimplementasikan pada suatu perusahaan, sementara strategi tersebut gagal untuk diimplementasikan pada perusahaan yang lain dengan kondisi yang relatif sama. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai "*aset of shared values and beliefs that influences the effectiveness of strategy formulation and implementation*".

Budaya, menurut Clyde Kluchohn, adalah seperangkat kebiasaan, pola pikir, perasaan, dan reaksi yang mempengaruhi keputusan yang diambil dalam menghadapi suatu masalah pada saat tertentu (Purnomo, 1999). Budaya perusahaan sendiri lebih kurang juga demikian, yaitu sikap dan nilai-nilai, gaya manajemen dan kebiasaan mengambil keputusan dari orang-orang yang ada didalam perusahaan, dengan demikian jelas sekali bahwa budaya perusahaan sangat mempengaruhi efektifitas dari implementasi strategi.

Untuk melihat bagaimana posisi dan peran budaya perusahaan, McKinsey meng gambarkannya lewat *The Seven-S*

Model. Budaya perusahaan disebutnya sebagai *Superordinate Goals* yaitu *guiding concepts, values and aspirations that unite and organization in some common purpose*. Posisi sentral dari *superordinate goals (shared value)* sangat berperan dalam mewarnai enam S lainnya, yaitu struktur (Structure), sistem (system), gaya (style) manajemen (staff), ketrampilan (skills) dan strategi (strategy).

Budaya perusahaan berbeda dengan iklim perusahaan. Iklim perusahaan mengukur apakah harapan dari orang-orang didalam perusahaan terhadap apa yang seharusnya ada didalam perusahaan tersebut telah atau belum ?. Iklim perusahaan mengukur apakah harapan telah terpenuhi, sedangkan budaya perusahaan merupakan pembentukan harapan itu sendiri. Iklim perusahaan bersifat taktis dan dapat dikendalikan dalam jangka waktu yang relatif pendek, sedangkan budaya perusahaan biasanya bersifat strategis dan dikendalikan dalam jangka waktu yang relatif lebih panjang.

Jika implementasi strategi berakibat kepada adanya perubahan, sedangkan langkah-langkah yang diambil dalam melakukan perubahan tersebut dalam praktiknya mungkin tidak sesuai dengan budaya perusahaan maka kemungkinan besar akan terjadi penolakan atau hambatan. Sementara itu, jika langkah-langkah tersebut sesuai dengan budaya perusahaan yang ada, maka proses implementasi strategi akan lebih mudah dilakukan.

Faktor lain yang perlu mendapatkan perhatian serius adalah tingkat kompatibilitas dari tindakan-tindakan tersebut dengan kultur perusahaan, dan untuk pengukuran ini kita biasanya dihadapkan pada tiga pertanyaan yaitu

- a. Seberapa besar perubahan yang akan terjadi pada aktivitas perusahaan ?

- b. Seberapa besar budaya perusahaan akan mampu beradaptasi ?
- c. Bagaimana tingkat keahlian dari manajemen yang ada ?

Memang benar bahwa budaya perusahaan punya risiko untuk menjadi suatu *unacceptable risk*. Jika hal ini terjadi, maka manajemen perusahaan harus meneliti pilihan-pilihan yang ada untuk mengubah resiko tersebut menjadi sesuatu yang *managable*. Pilihan-pilihan yang akan diambil oleh manajemen sangat tergantung dari strategi yang akan diimplementasikan. Pilihan-pilihan tersebut diantaranya adalah :

- a. Tidak menghiraukan budaya perusahaan
- b. Mengubah budaya perusahaan agar sesuai dengan strategi
- c. Mengubah strategi agar sesuai dengan budaya perusahaan

Menurut Edgar H Schein, setidaknya ada lima mekanisme primer dan lima mekanisme sekunder dalam mengembangkan budaya perusahaan. Yang termasuk dalam lima mekanisme primer disini adalah :

- a. Bagaimana pimpinan menilai dan mengendalikan organisasinya
- b. Bagaimana reaksi pemimpin terhadap kejadian kritis dan krisis organisasi
- c. Bagaimana pemimpin memahami peraturan, pengajaran dan pelatihan
- d. Kriteria dalam pengalokasian imbalan dan status
- e. Kriteria terhadap rekrutmen, seleksi, promosi dan pensiun pekerja

Sedangkan yang termasuk dalam lima mekanisme sekunder adalah :

- a. Disain dan struktur organisasi
 - b. Sistem dan prosedur organisasi
 - c. Disain ruangan fisik dan gedung
 - d. Sejarah, legenda, mitos, dan perumpamaan tentang pariwisata dan orang penting
 - e. Pernyataan formal organisasi mengenai falsafah, kepercayaan dan anggaran dasar
- d. Menganalisis Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)

Walaupun gampang diucapkan kepemimpinan sangat sulit untuk dipraktikkan. Tidaklah mengherankan jika banyak sekali seminar dan symposium yang khusus diadakan untuk membicarakan tema ini. Pembicara-pembicara handal tentang tema kepemimpinan inipun biasanya dibayar sangat mahal.

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dan perlu dicermati secara teliti dalam implementasi strategi. Gaya kepemimpinanlah yang nantinya berpengaruh terhadap cara-cara berkomunikasi serta proses pengambilan keputusan didalam perusahaan yang pada akhirnya akan bermuara pada terbentuknya budaya perusahaan.

Gaya kepemimpinan secara umum dapat diklasifikasikan dalam empat kelompok besar, yaitu gaya kepemimpinan administrator, analitis, asertif, dan *entrepreneur*.

Gaya kepemimpinan administrator terkesan kurang inovatif dan terlalu kaku pada aturan. Sikapnya konservatif serta kelihatan sekali takut untuk mengambil resiko dengan tujuan utama mencari aman. Model kepemimpinan seperti ini jika mengacu kepada analisis perubahan yang telah kita bahas pada awal bab ini hanya cocok pada situasi *Continuation, Routine*

Changemaupun Limited Change.

Gaya kepemimpinan analitis (*Analytical*) adalah kepemimpinan yang dalam membuat keputusan biasanya didasarkan pada proses analisa terutama analisa logika pada setiap informasi yang diperolehnya. Gaya ini berorientasi pada hasil dan menekankan pada rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. Kepemimpinan model ini sangat mendewakan logika dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang masuk akal serta kuantitatif.

Gaya kepemimpinan yang asertif (*Assertive*) adalah gaya kepemimpinan yang sifatnya lebih agresif dan mempunyai perhatian yang sangat besar pada pengendalian personal daripada gaya kepemimpinan lainnya. Ia lebih terbuka pada konflik dan kritik. Pengambilan keputusan muncul dari proses argumentasi dengan beberapa sudut pandang sehingga muncul kesimpulan yang memuaskan.

Gaya kepemimpinan *entrepreneur* sangat menaruh perhatian kepada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang menekankan pada kebutuhan akan kerjasama. Gaya kepemimpinan model ini biasanya selalu mencari pesaing dan menargetkan standar yang tinggi.

Apapun gaya kepemimpinan yang dianut oleh manajemen perusahaan, dalam turbulensi lingkungan yang seperti sekarang ini, setiap pemimpin harus siap dan dituntut mampu untuk melakukan transformasi. Pemimpin harus mampu mengelola perubahan, termasuk didalamnya mengubah budaya organisasi yang tidak lagi kondusif dan produktif. Pemimpin harus mempunyai visi yang tajam, pandai mengelola kebhinekaan serta memacu terus pembelajaran dalam perusahaan akibat dinamika lingkungan sertapersaingan yang ketat.

Yang paling penting bagi pemimpin dimasa depan adalah

pemimpin yang mendasari gaya kepemimpinannya dengan gaya kepemimpinan yang berbasiskan amanah. Pemimpin dalam konsep ini adalah pemimpin yang sadar betul bahwa kepemimpinannya adalah sebuah misi hidup dan pengabdian dalam rangka mengemban amanah untuk mengelola isi alam ini yangtelah dikaruniakan Tuhan dalam batas-batas ruang dan waktu. Kepemimpinan bukanlah merupakan penghormatan atau pemuliaan namun lebih merupakan amanah, ujian dan beban yang nantinya akan dipertanggungjawabkan dihadapan Tuhan seru sekalian alam.

Pemimpin yang amanah adalah pemimpin yang menjunjung tinggi moralitas, dimana kharismanya benar-benar dibangun atas dasar kredibilitas dan integritas serta punya rasa solidaritas dan komitmen kesetiakawanan social yang sangat tinggi. Pemimpin yang amanah adalah pemimpin yang punya intelektualitas mengagumkan yang diindikasikan dengan kemampuan nalar yang handal yang tak hanya mampu menyentuh kekuatan akal nya tetapi juga menyentuh mentalnya sekaligus. Pemimpin yang amanah adalah pemimpin professional yang sangat yakin bahwa segala sesuatunya harus dan akan dikelola secara berkualitas dan prestatif diatas komitmennya terhadap keunggulan. Pemimpin yang amanah adalah pemimpin organisasi yang tak akan goncang dan lapuk oleh perubahan.

7.3 Langkah-langkah Implementasi Strategi

Untuk menjamin kesuksesan Strategi Umum yang telah dipilih, Strategi tersebut harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat dengan cara:

- a. Strategi harus diwujudkan menjadi pedoman untuk kegiatan sehari-hari oleh para karyawan perusahaan,
- b. Strategi harus tercermin dalam cara perusahaan

- mengorganisasikan kegiatan, dalam nilai, keyakinan, dan kultur perusahaan, dan
- c. para manajer harus mengarahkan dan mengendalikan kegiatan sesuai dengan tujuan perusahaan

Beberapa langkah yang harus dilakukan dalam kaitannya dengan Implementasi Strategi adalah:

- a. Mengidentifikasi sasaran tahunan (*annual objectives*), sebagai pedoman implementasi strategi dalam mencapai sasaran jangka panjang
- b. Mengembangkan strategi fungsional, yang menerjemahkan strategi umum melalui rencana tindakan (*action plan*) pada unit-unitnya
- c. Mengkomunikasikan kebijakan (*policy*), yang menjadi pedoman para manajer operasional dan bawahannya untuk melaksanakan strategi

Berikut penjelasannya:

- a. Identifikasi Sasaran Tahunan (*annual objectives*)

Sasaran tahunan adalah rumusan spesifik dan terukur mengenai apa yang diharapkan akan dikontribusikan oleh unit-unit organisasi dalam pencapaian Strategi umum perusahaan. Sasaran tahunan yang baik adalah yang dilengkapi dengan criteria kinerja yang dapat diukur, contoh:

- 1) Mengurangi tingkat keluar masuk dikalangan manajer penjualan sebesar 10 % mulai 1 januari 2000, Bukan : meningkatkan semangat kerja di departemen penjualan.
- 2) Meningkatkan jumlah kepala fungsional yang mampu memikul tanggung jawab manajemen umum ditingkat divisi sebesar .10 % pada 1 Juli 2000, Bukan : meningkatkan kegiatan pelatihan
- 3) Menyelenggarakan pol pendapat masyarakat dengan

menggunakan sample acak di lima kecamatan terbesar kabupaten X untuk menentukan skor rata-rata 10, Bukan : meningkatkan citra pelayanan masyarakat

Meskipun semua sasaran tahunan itu penting, beberapa diantaranya perlu diprioritaskan karena pertimbangan waktu dan dampak mereka terhadap keberhasilan strategi. Beberapa perusahaan menetapkan bobot dalam persen untuk 'menetapkan dan mengkomunikasikan prioritas relatif terhadap sasaran-sasaran. Kualitas sasaran tahunan yang baik adalah : dapat diterima, fleksibel, sesuai, memotivasi, dapat dipahami, dan dapat dicapai.

b. Mengembangkan Strategi Fungsional (*Operating Strategy*)

Strategi fungsional adalah kegiatan-kegiatan jangka pendek yang harus dilaksanakan oleh setiap bidang fungsional dalam suatu perusahaan guna mengimplementasikan strategi umum. Karakteristik dasar yang membedakan strategi fungsional dan strategi umum adalah:

- 1) Cakupan waktu (*time horizon*), dimana strategi fungsional mengidentifikasi kegiatan yang akan dilakukan sekarang atau dalam waktu dekat, sedangkan strategi umum difokuskan pada postur perusahaan tiga sampai lima tahun kedepan .
- 2) Spesifikasi dimana strategi fungsional menunjukkan kepada manajer operasional bagaimana mereka diharapkan mencapai sasaran. sedangkan strategi umum hanya memberikan arah secara umum
- 3) Peserta dalam pengembangan strategi, dimana tanggung jawab pengembangan strategi umum ada di manajer umum (*General manager*), sedangkan yang bertanggung jawab atas strategi fungsional adalah para manajer bawahannya

Dalam memudahkan pemahaman tentang strategi fungsional maka dapat dibantu dengan beberapa pertanyaan yang lazim harus dijawab, seperti contoh-contoh dibawah ini:

1). Strategi Operasi/Produksi

Manajemen operasi/produksi merupakan fungsi Inti dari setiap organisasi. Fungsi ini merubah masukan (bahan baku, bahan pendukung, mesin, manusia) menjadi keluaran (*output*) yang bernilai.

Table 7.3 Strategi Operasi dan Produksi

Strategi Operasi / Produksi	Pertanyaan yang lazim harus dijawab dalam Strategi Operasi / Produksi
Fasilitas dan peralatan	<ul style="list-style-type: none"> • Ukuran kapasitas berorientasi pada tingkat operasi puncak atau normal ? • Apakah sudah harus melakukan otomatisasi ? • Apakah proses-proses yang saling terpisah sudah terintegrasi ?
Pembelian	<ul style="list-style-type: none"> • Berapa banyak membutuhkan sumberdaya ? • Bagaimana cara menyeleksi pemasok dan mengelolanya sepanjang waktu ? • Berapa tingkat pembelian di muka yang tepat ?
Perencanaan dan pengendalian operasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah penjadwalan berdasarkan pesanan atau sediaan ? • Berapa tingkat sediaan yang layak ? • Bagaimana menggunakan sediaan (FIFO/LIFO) cara mengendalikan, dan memperbaharuinya? • Apa saja titik-titik kunci untuk pengendalian (mutu, biaya, SDM, waktu hilang, kegunaan produk ? • Kemana arah kegiatan pemeliharaan? • Bagaimana penekanan pada spesialisasi pekerjaan? • Bagaimana keamanan pabrik ?

2) Strategi Pemasaran

Manajemen pemasaran merupakan fungsi untuk mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk/jasa yang menguntungkan di pasar sasaran. Strategi pemasaran harus memberikan pedoman bagi para manajer pemasaran dalam menentukan siapa akan menjual apa, dimana, kepada siapa, berapa banyak dan bagaimana caranya.

Table 7.5 Strategi Pemasaran

Strategi Pemasaran	Pertanyaan yang lazim harus dijawab dalam Strategi Pemasaran
Produk (atau jasa)	<ul style="list-style-type: none">• Produk/jasa mana yang harus kita utamakan ?• Produk/jasa mana yang paling banyak berkontribusi terhadap profitabilitas ?• Apa citra produk/jasa yang ingin kita tonjolkan ?• Apa kebutuhan konsumen yang akan dipenuhi produk/jasa kita ?• Apa perubahan pada produk/jasa yang akan mempengaruhi orientasi pelanggan kita ?
Harga	<ul style="list-style-type: none">• Apakah kita akan bersaing dalam harga ?• Dapatkah kita menawarkan diskon atau modifikasi harga lain ?• Apakah kebijakan penetapan harga kita memiliki standar nasional, atau ada pengawasan regional?• Segmen harga mana yang akan kita bidik (tinggi, menengah, rendah) ?• Berapa margin laba kotor kita ?• Penetapan harga berdasarkan biaya atau persaingan
Distribusi	<ul style="list-style-type: none">• Adakah daerah geografis prioritas ?• Apa saluran permintaan yang utama ?• Bagaimana sasaran, struktur, dan manajemen saluran ?• Perlukah manajer pemasaran mengubah tingkat ketergantungan pada distributor, agen penjualan dan penjualan langsung ?• Bagaimana organisasi penjualan yang kita inginkan ?• Apakah armada penjualan diorganisir menurut wilayah, pasar atau produk ?
Promosi	<ul style="list-style-type: none">• Apa saja prioritas dan ancaman promosi yang utama ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Mana prioritas dan ancangan iklan/komunikasi yang terkait dengan berbagai produk, pasar dan wilayah ? • Media apa saja yang paling konsisten dengan strategi pemasaran keseluruhan ?
--	---

3) Strategi Keuangan

Strategi keuangan mengarahkan pemanfaatan sumberdaya keuangan meliputi investasi modal jangka panjang, pembiayaan utang, alokasi dividen, dan *leveraging*, untuk mendukung strategi umum (*grand strategy*), tujuan jangka panjang (*Goals*), dan sasaran tahunan (*objectives*).

Table 7.6 Strategi Keuangan

Strategi Keuangan	Pertanyaan yang lazim harus dijawab dalam Strategi Keuangan
Akuisisi Modal	<ul style="list-style-type: none"> • Berapa biaya modal yang wajar? • Bagaimana proporsi utang jangka pendek dan panjang yang diharapkan ? • Bagaimana komposisi pendanaan eksternal dan internal ? • Bagaimana resiko dan rasio kepemilikan yang layak ? • Bagaimana tingkat dan bentuk sewa guna yang harus digunakan ?
Alokasi Modal	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana prioritas untuk proyek alokasi modal ? • Apa dasar dari seleksi akhir proyek yang dilakukan ? • Berapa tingkat alokasi modal yang dapat ditetapkan oleh manajer operasional tanpa persetujuan pejabat yang lebih tinggi ?
Dividen dan Manajemen Modal Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Berapa bagian dari laba yang dibagikan sebagai dividen • Berapa penting kestabilan deviden ? • Adakah deviden selain uang tunai ? • Bagaimana kebutuhan arus kas ? Saldo kas maksimum dan minimum ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana kebijakan kredit ? Seberapa konservatif liberal ? • Bagaimana batas, syarat pembayaran, prosedur penagihan yang diperlukan ? • Apa saja ketentuan waktu dan prosedur pembayaran yang harus ditaati ?
--	--

4) Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia membantu dalam pencapaian strategi umum dengan memastikan pengembangan kemampuan manajerial dan karyawan yang kompeten serta adanya sistem yang mengelola kompensasi sesuai peraturan yang ada.

Table 7.7 Strategi sumber Daya Manusia

Strategi Sumber daya manusia	Pertanyaan yang lazim harus dijawab dalam Strategi Sumber daya manusia
Rekrutmen, seleksi dan orientasi	<ul style="list-style-type: none"> • SDM bagaimana yang dibutuhkan untuk mendukung strategi umum yang dipilih? • Bagaimana merekrut SDM ini ? • Bagaimana proses seleksi kita ?seberapa canggih ? • Bagaimana cara memperkenalkan karyawan baru kepada organisasi kita ?
Pengembangan karier dan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana kebutuhan akan SDM di masa mendatang ? • Bagaimana kita menyiapkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan tersebut ? • Bagaimana kita membantu karyawan agar berkembang
Kompensasi	<ul style="list-style-type: none"> • Berapakah gaji yang layak ? • Bagaimana memotivasi dan mempertahankan orang-orang yang baik ? • Bagaimana kita menafsirkan kebijakan gaji, insentif, tunjangan dan senioritas di perusahaan?
Evaluasi,	<ul style="list-style-type: none"> • Berapa kali kita mengevaluasi karyawan

disiplin dan pengembangan	<p>formal/ non formal ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apa tindakan disiplin yang kita ambil untuk mengatasi prestasi buruk atau perilaku yang tidak layak • Bagaimana kita mengendalikan prestasi individual dan kelompok ?
Hubungan ke karyawan dan ketentuan tentang kesempatan kerja yang adil	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana kita memaksimalkan kerjasama pekerjaan manajemen ? • Bagaimana tata kerja kepersonaliaan kita mempengaruhi kaum minoritas ? • Perlukah memiliki kebijakan tentang perekrutan tenaga kerja ?

c. Mengkomunikasikan Kebijakan (*Policy*)

Kebijakan adalah arah yang dirancang untuk memberikan pedoman pemikiran, keputusan dan tindakan manajer dan bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Kebijakan dapat bersifat tertulis dan formal, atau tak tertulis dan informal.

Manfaat kebijakan antara lain :

- 1) Menetapkan pengendalian tak langsung atas tindakan independen dengan menyatakan bagaimana sesuatu itu harus dilakukan saat ini.
- 2) Mendorong cara penanganan yang sama terhadap kegiatan yang sama, sehingga membantu mengurangi friksi akibat favoritism dan diskriminasi.
- 3) Memastikan pengambilan keputusan yang lebih cepat dengan standarisasi jawaban terhadap pertanyaan yang pernah diajukan sebelumnya
- 4) Melembagakan aspek-aspek dalam pengambilan keputusan repetitive sehari-hari.

- 5) Mengatasi penolakan atas strategi yang sudah dipilih oleh anggota organisasi
- 6) Memberikan jawaban di muka atas masalah-masalah rutin.
- 7) Memungkinkan manajer memiliki mekanisme untuk menghindari keputusan yang tergesa-gesa dalam operasi.

Kebijakan dapat dipaksakan dari luar (pemerintah), atau diturunkan dari dalam. Mengkomunikasikan kebijakan spesifik akan membantu mengatasi penolakan terhadap perubahan strategi dan memupuk komitmen terhadap implementasi strategi yang berhasil. Kebijakan yang efektif adalah yang menyalurkan tindakan, perilaku, keputusan dan pelaksanaan untuk mendorong pencapaian strategi.

BAB VIII

PENGENDALIAN DAN EVALUASI STRATEGI

Setelah strategi diimplementasikan, maka tahapan berikutnya adalah pengendalian dan evaluasi strategi. Proses pengendalian memastikan perusahaan sedang mencapai apa yang telah ditetapkan untuk dicapai. Proses pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang diperoleh dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan.

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang tindakan pengendalian dan mengevaluasi strategi yang telah diimplementasikan.

8.1 Pengendalian

Secara umum pengendalian didefinisikan sebagai tindakan untuk membuat sesuatu yang terjadi sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya. Sedangkan pengendalian strategi adalah suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang fokusnya lebih pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi agar fungsinya terlaksana sebagaimana mestinya. Disamping itu pengendalian strategi juga memberikan umpan balik yang kritis terhadap penentuan apakah semua langkah dalam proses manajemen strategi sudah sesuai, harmonis dan berfungsi sebagaimana mestinya.

Pertanyaan-pertanyaan yang umum disampaikan pada tahapan pengendalian strategi adalah:

- 1) Apakah implementasi strategi konsisten dengan formulasi strategi ?
- 2) Apakah hasil analisis lingkungan memang merefleksikan keadaan yang sebenarnya ?
- 3) Apakah arah yang diinginkan perusahaan tercapai ?

4) Apakah seharusnya kita meneruskan strategi seperti yang telah kita formulasikan ?

Dalam pengendalian strategi kita mengenal dua pendekatan utama yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan strategi yang adaptif.

1. Pengendalian Strategi Tradisional

Pada kenyataannya, manajemen biasanya melakukan tindakan pengendalian dengan mengikuti tiga langkah umum, yaitu

- a. Mengukur Kinerja perusahaan
- b. Membandingkan hasil pengukuran kinerja perusahaan terhadap standar yang ada
- c. Melakukan tindakan perbaikan yang dianggap perlu untuk memastikan bahwa kejadian yang direncanakan benar-benar terwujud.

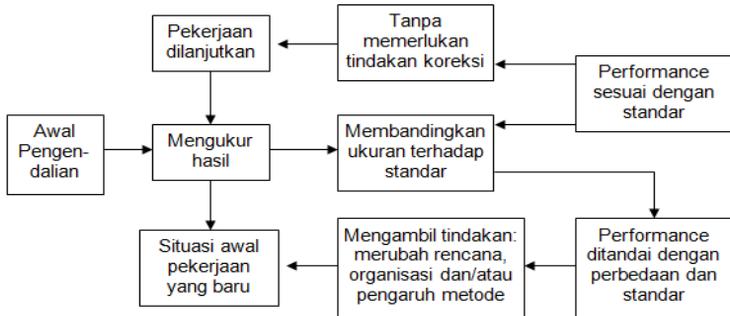
Model ini menunjukkan bahwa proses pengendalian biasanya diawali dengan mengukur kinerja perusahaan. Setelah kinerja ini terukur kemudian dibandingkan dengan standar yang ada atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya, Hasil perbandingan antara kinerja perusahaan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya menghasilkan dua kemungkinan. Pertama, kinerja perusahaan sama atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan, Kemungkinan kedua, kinerja perusahaan berbeda atau bahkan tidak mencapai standar yang telah ditetapkan.

Kedua kemungkinan tersebut punya konsekuensi masing-masing. Jika kinerja sama atau bahkan lebih baik dari standar yang telah ditetapkan maka kemungkinan perusahaan tidak perlu melakukan corrective action secara berlebihan, sehingga pekerjaan dapat dilanjutkan. Jika kemungkinan kedua yang terjadi maka tindakan perbaikan perlu dilakukan. Akibatnya bisa jadi situasi lingkungan perusahaan akan mengalami perubahan, sehingga analisa

lingkungan, formulasi dan implementasi strategi harus mengalami perubahan pula.

Model umum pengendalian tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 8.1 Model Umum Proses Pengendalian



Sumber : Certo & Peter, 1990. *Strategic Management* : Mc Graw Hill, p.149

2. Pengendalian Strategi yang Adaptif

Kalau pengendalian strategi berdasarkan pendekatan tradisional hanya membandingkan hasil actual dengan standar yang telah dilakukan. Pearce dan Robinson menyatakan bahwa pengendalian strategi seyogyanya Pearce adaptif terhadap berbagai perubahan yang terjadi selama proses manajemen strategi berlangsung.

Menurut Pearce dan Robinson ada 4 tipe dasar pengendalian strategi, yaitu pengendalian premis (*premise control*), pengendalian implementasi (*implementation control*), pengawasan strategi (*strategic surveillance*) serta pengendalian sinyal khusus (*special alert control*).

Berbagai tipe pengendalian strategi:

a. Pengendalian Premis (*Premis Control*)

Setiap strategi biasanya didasarkan pada premis perencanaan tertentu, asumsi-asumsi atau prediksi-prediksi. Pengendalian premis didesain untuk

mengecek secara sistematis dan kontinyu apakah premis-premis, asumsi-asumsi dan prediksi-prediksi yang digunakan sebagai dasar analisa lingkungan untuk memformulasi strategi validitasnya masih bisa dipercaya atau tidak ?Apakah suatu premis yang vital tidak lagi valid, suatu strategi mungkin harus disesuaikan bahkan harus diubah.Semakin cepat suatu premis yang tidak valid dapat diketahui maka semakin cepat pula kesempatan untuk mengubah strategi yang ada.

Menurut Pearce dan Robinson ada berbagai premis yang biasa diamati, diantaranya adalah premis perencanaan yang sangat berhubungan dengan lingkungan dan industri.Faktor lingkungan yang dicermati diantaranya adalah tingkat inflasi, teknologi, tingkat bunga regulasi dan berbagai perubahan sosial budaya yang ada.Sedangkan faktor-faktor industri diantaranya adalah pesaing, pemasok, produk substitusi, dan hambatan-hambatan untuk masuk dalam suatu industri.

- b. Pengendalian implementasi (*implementation control*)
Implementasi strategi biasanya terdiri atas rangkaian langkah-langkah, program-program, investasi, serta berbagai hal yang terjadi selama periode waktu yang lama.Pengendalian implementasi didesain untuk menilai apakah strategi secara keseluruhan harus diubah, sejalan dengan hasil yang berkaitan dengan tindakan implementasi strategi secara keseluruhan.
Dua tipe dasar dari pengendalian implementasi yang biasa digunakan adalah “*monitoring strategic thrust* dan *milestone reviews*” “*strategic thrust*”memberikan informasi yang membantu manajemen untuk menilai strategi secara

keseluruhan, apakah berjalan sesuai rencana atau perlu beberapa penyesuaian. Sedangkan dalam *'milestone reviews'* manajemen seeing berusaha untuk mengidentifikasi kejadian-kejadian yang signifikan, yang akan dialami selama strategi diimplementasikan. Kejadian tersebut biasanya meliputi penilaian kembali atas *'full scale reassessment'*.

c. Pengawasan Strategi (Strategic Surveillance)

Menurut sifatnya, pengendalian premis dan pengendalian implementasi adalah pengendalian yang berfokus (*focused control*), namun pengawasan strategi (*strategic surveillance*) adalah tidak focus. Pengawasan strategi didisain untuk memonitor rangkaian kejadian yang luas didalam dan diluar perusahaan, yang nampaknya akan mempengaruhi tindakan strategi perusahaan. Gagasan mendasar di belakang pengawasan strategi adalah informasi periling yang hingga sekarang tidak diantisipasi mungkin ditemukan melalui pemantauan umum dan' sumber informasi yang banyak. Pengawasan strategi seharusnya merupakan aktivitas penelitian lingkungan (*environmental scanning*) yang tidak ketat.

d. Pengendalian Sinyal Khusus (*Special Alert Control*)

Tipe yang lain dari pengendalian strategi - sebenarnya merupakan sub kumpulan dari tiga yang lain adalah pengendalian sinyal khusus (*Special Alert Control*). Pengendalian sinyal khusus ini adalah pertimbangan kembali yang mendalam, sering dan cepat dari perusahaan, karena kejadian yang mendadak atau tidak diharapkan.

Kejadian ini memerlukan penilaian kembali yang segera dan intensif atas strategi perusahaan dan situasi strategi sekarang. Dalam banyak perusahaan, kelompok krisis menangani tanggapan awal perusahaan atas kejadian-kejadian yang tidak terlihat terlebih dahulu, yang mungkin mempunyai pengaruh segera atas strategi perusahaan. Banyak perusahaan telah mengembangkan rencana kontingensi bersama kelompok krisis untuk menangani keadaan-keadaan darurat.

Keempat tipe tersebut mempunyai tujuan umum yang sama yaitu untuk menilai apakah strategi harus diubah sejalan dengan kejadian-kejadian yang berkembang. Tidak seperti pengendalian operasional, pengendalian strategi didesain untuk secara berkesinambungan dan proaktif menanyakan arah dasar strategi. Baik pengendalian operasional maupun pengendalian strategi, kedua-duanya diperlukan untuk mengelola proses strategi secara efektif.

8.2 Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi didefinisikan sebagai tahap proses manajemen strategi dimana manajer puncak mencoba menjamin bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan.

Pertanyaan-pertanyaan yang sering disampaikan dalam kaitannya dengan evaluasi strategi meliputi :

- 1) Apakah keputusan yang dibuat konsisten dengan kebijakan ?
- 2) Apakah tersedia sumber daya yang cukup agar pekerjaan dapat terlaksana ?
- 3) Apakah masalah-masalah lingkungan semuanya terjadi seperti diduga sebelumnya ?
- 4) Apakah tujuan dan sasaran jangka pendek dan panjang tercapai ?

3. Mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

Perusahaan bisnis multidivisional yang biasanya besar, memiliki tiga level strategi: korporasi, bisnis dan fungsional.

1. Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.
2. Strategi bisnis atau strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dialami oleh divisi tersebut.
3. Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitarnya, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

8.3 Hakekat Evaluasi Strategi

Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang signifikan dan jangka panjang. Keputusan strategis yang salah dapat menimbulkan kerugian besar, yang akan sulit sekali untuk memperbaikinya. Oleh karena itu banyak perencana strategi sepakat bahwa mengevaluasi strategi sangat penting untuk kehidupan organisasi; evaluasi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum menjadi kritis. Evaluasi strategi bisa

merupakan proses yang rumit dan sensitif. Terlalu banyak kegiatan mengevaluasi strategi dapat menghabiskan biaya yang sangat mahal dan bisa jadi kontra produktif. Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang dapat ditetapkan dapat tercapai.

1. Kegiatan Evaluasi strategi

Mengkaji landasan strategi bisnis/perusahaan
Membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan
Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana

2. Kriteria Evaluasi Strategi

Konsistensi; sebuah strategi tidak boleh memiliki tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. Kelayakan; sebuah strategi tidak boleh terlalu banyak membebani sumber daya yang ada maupun tidak boleh menciptakan sub masalah yang tidak dapat dipecahkan. Kesesuaian; kesesuaian mengacu pada kebutuhan para perencana strategi untuk mengkaji serangkaian trend maupun masing-masing tren dalam mengevaluasi strategi. Keunggulan, sebuah strategi harus mendorong penciptaan dan/atau mempertahankan keunggulan kompetitif dibidang kegiatan tertentu.

3. Alasan perlunya Evaluasi Strategi

Semakin kompleksnya masalah lingkungan
Semakin sulitnya memprediksi masa organisasi.
Berkurangnya rentang waktu dimana perencanaan dapat dilakukan dengan tingkat ketepatan tertentu.

4. Proses Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi harus mempertanyakan harapan dan asumsi manjerial, harus memicu tinjauan sasaran dan nilai dan harus merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternative dan memformulasikan kriteria evaluasi. Evaluasi strategi harus dilak asnakan secara berkelanjutan, bukannya diakhir periode waktu tertentu atau hanya setelah terjadi masalah.

5. Mengkaji Ulang Landasan Strategi

Mengembangkan matrik EFE dan EFI yang telah direvisi Matrik EFI yang sudah direvisi harus fokus pada perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, litbang dan SIM Matrik EFE yang sudah direvisi harus menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman utama.

6. Mengukur Kinerja Organisasi

Aktivitas ini termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi prestasi individual dan menyimak kemajuan yang dibuat ke arah pencapaian sasaran yang dinyatakan. Sasaran jangka panjang dan sasaran tahunan biasanya dipakai dalam proses ini. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah dibuktikan. Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif maupun kualitatif. Kriteria kuantitatif biasanya digunakan untuk mengevaluasi strategi adalah rasio keuangan; ROI, ROE, Laba per saham, pertumbuhan asset, pangsa pasar, dll. Yang digunakan oleh para penyusun strategi untuk melakukan tiga perbandingan antar lain membandingkan kinerja perusahaan dalam periode waktu yang berbeda, membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing, membandingkan kinerja perusahaan dengan rata-rata industri.

3 alasan aktivitas pokok evaluasi strategi:

1. Mengkaji ulang atas landasan evaluasi strategi
2. Mengukur kinerja organisasi dengan membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya.
3. Pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.

Beberapa potensi masalah yang berkaitan dengan penggunaan kriteria kuantitatif untuk mengevaluasi strategi antara lain :

1. Sebagian besar kriteria kuantitatif lebih mengacu pada tujuan tahunan daripada tujuan jangka panjang.
2. Metode akuntansi yang berbeda bisa menghasilkan hasil yang berbeda dalam berbagai kriteria kuantitatif.
3. Penilaian secara intuitif hampir selalu dilakukan dalam penjabaran kriteria kuantitatif. Dengan adanya beberapa alasan-alasan tersebut dan alasan lainnya, kriteria kualitatif juga dibutuhkan dalam mengevaluasi strategi. Faktor manusia seperti tingkat ketidakhadiran dan rasio turnover yang tinggi, kualitas dan kuantitas produksi yang rendah, atau tingkat kepuasan karyawan yang rendah, merupakan penyebab menurunnya kinerja. Faktor-faktor dalam pemasaran, keuangan / akuntansi, litbang, atau sistem informasi manajemen juga dapat menimbulkan masalah keuangan (Fred R. David, 2006 : 446).

8.3.1 Proses pengendalian dan evaluasi

Struktur dan gaya administrasi perusahaan membentuk mekanisme pokok sebagai sarana perusahaan mengendalikan perusahaan. Proses evaluasi erat kaitannya dengan pengendalian kegiatan yang sedang berjalan. Ini biasanya dipandang sebagai kegiatan tempat unsur yang sering berkaitan:

- a. Menggariskan sasaran prestasi kerja, standar, dan batas toleransi untuk tujuan, strategi, dan rencana pelaksanaan.
- b. Mengukur posisi yang sesungguhnya sehubungan dengan sasaran pada suatu waktu tertentu. Jika hasilnya terletak di luar batas tersebut diberitahukan kepada manajer dengan tindakan yang perlu diambil.
- c. Menganalisis penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima.

- d. Melaksanakan modifikasi jika dirasa perlu dan tau tidak layak.

8.3.2 Motivasi untuk mengevaluasi

Jika sistem pengendalian dan evaluasi diinginkan berjalan secara efektif, paramanager puncak harus mau mengevaluasi prestasi kerja. Motivasi ini akan ada jika paramanager senior menyadari bahwa strategi dapat saja gagal, dan jika mereka diberi imbalan atas prestasi mereka dalam hubungannya dengan tujuan perusahaan. Disayangkan, kebanyakan manager melalaikan hal ini. Terlalu banyak kegagalan yang menghambat karier dan dapat membuat manager begitu berhati-hati sehingga sedikit sekali keputusan kreatif yang diambil. Tetapi, tidak pernah gagal juga sama bahayanya. Manusia dapat yakin bahwa mereka orang yang hebat jika mereka belum pernah gagal dan jika mereka dikelilingi dengan para asisten yang mengagumi mereka. Sedikit saja kesalahan akan mengingatkan kita bahwa kita perlu meneliti apakah strategi kita berjalan atau tidak.

8.3.3 Kriteria evaluasi

Bidang efektifitas organisasi yakni merumuskan dan mengukur faktor-faktor evaluasi sangat kompleks. Memilih sejumlah faktor sebagai dasar untuk mengevaluasi bukanlah masalah yang mudah. Evaluasi dapat didasarkan pada faktor yang objektif dan subjektif. Berbagai kriteria dapat digunakan dengan tepat, tergantung pada tujuan evaluasi seperti yang ditunjukkan kelima jenis pendekatan pengendaliannya.

Mengevaluasi isi dan proses strategi serta rencana harus berperan dalam sistem. Artinya, evaluasi diasumsikan secara khas sebagai cara atau metode untuk mengetahui apakah isi strategi bekerja atau tidak bekerja. Berikut adalah kriteria penilaian dalam mengevaluasi suatu strategi;

1. Kriteria kuantitatif

Dalam mencoba mengevaluasi strategi perusahaan secara kuantitatif, dapat dilihat dengan bagaimana prestasi perusahaan dibandingkan dengan apa yang dilakukan di masa lampau, atau membandingkannya dengan para pesaingnya dalam hal seperti laba bersih, harga saham, tingkat deviden, laba per lembar saham, hasil pengembalian atas modal, hasil pengembalian atas ekuitas, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, dan lain sebagainya. Selain faktor tersebut, banyak faktor-faktor lain yang mungkin terlihat. Tentu saja, faktor dan ukuran keberhasilan dapat jauh berbeda untuk perusahaan lain tergantung pada tujuan dan strategi. Contohnya, cara yang biasa digunakan para eksekutif untuk memantau pabrikasi sering kali mengandalkan ukuran perputaran persediaan. Ini dapat diterima jika strateginya mengandalkan pengukuran keluaran operasi produksi jangka panjang. Sebagian besar, tolak ukur ini bersifat internal. Tetapi penilaian objektif dapat juga dibuat dengan membandingkan keberhasilan perusahaan dengan keberhasilan perusahaan lain yang sejenis. Hal ini adalah suatu aspek penting penilaian tentang kekuatan dan kelemahan, sebagai masukan dalam merumuskan strategi di hari mendatang untuk mengembangkan keunggulan bersaing. Pendekatan lainnya adalah menanyakan kepada ahli tentang perusahaan yang paling berhasil, hal ini adalah pendekatan subjektif. Baik pendekatan objektif maupun pendekatan subjektif terhadap pengukuran, menjadi semakin sukar bila kriteria yang digunakan untuk menilai suatu keberhasilan lebih dari satu.

2. Kriteria kualitatif

Telah dikemukakan bahwa penilaian subjektif dapat dicakupkan dengan evaluasi pasca-fakta. Beberapa kriteria kualitatif dapat juga digunakan di sini untuk tujuan tersebut. Bahkan seperti dikemukakan sebelumnya, penilaian subjektif untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan memang tepat. Tetapi kriteria di sini cenderung lebih tepat untuk mengkaji rencana secara menyeluruh sebelum perusahaan diminta mengubah arah atau menjalankan strategi. Serangkaian pertanyaan kualitatif dapat diajukan untuk setiap kriteria ini. Pertanyaan dasarnya adalah apakah tujuan, strategi, dan rencana terpadu dan komprehensif sudah konsisten, tepat, dan dapat berjalan (*workable*).

a. Konsistensi

Apakah rencana yang terpadu dan komprehensif sudah konsisten dengan tujuan, asumsi lingkungan, dan kondisi internal?

1) Tujuan

Apakah rencana yang ditetapkan akan menjembatani kesenjangan yang begitu penting bagi kita?

Apakah standar prestasi dikaitkan dengan faktor keberhasilan yang kritis?

Apakah terdapat tujuan yang saling konsisten di mana kita membuat keputusan untung-rugi?

Apakah pertimbangan tujuan konsisten dengan tanggung jawab sosial yang diperlukan untuk menopang legitimasi kita?

2) Asumsi lingkungan

Apakah perusahaan tanggap terhadap perubahan penting yang dapat diantisipasi? Apakah rencana

itu akan secara penuh tereksplorasi peluang yang ditawarkan oleh kondisi dalam negeri dan internasional?

Apakah ia memperkecil ancaman?

Apakah kebijakan pemasaran konsisten dengan perubahan pasar dan kebijakan keuangan konsisten dengan perubahan pasar modal?

Dan lain sebagainya.

3) Kondisi internal

Apakah kebijakan alokasi sumber daya, struktur organisasi, dan sistem administratif terkoordinasi satu sama lain?

Apakah sudah ada pola pelaksanaan terpadu yang cocok dengan strategi dan mengembangkan keunggulan bersaing yang diperlukan?

Apakah strategi mengandalkan pada kelemahan atau justru berusaha menguranginya? Dsb

b. Ketepatan

Apakah rencana yang terpadu dan komprehensif sudah memperoleh sumber daya yang diperlukan, preferensi resiko, dan wawasan waktu

1) Kemampuan sumber daya

Apakah sumber daya yang penting sudah tersedia? Jika belum, apakah rencana telah menggariskan cara memperolehnya jika sewaktu-waktu dibutuhkan?

Apakah sumber daya sudah siap di tempat dan tepat untuk sesuatu yang diinginkan?

Apakah dalam kebijakan sudah digariskan pengembangan bahan baku, energi, karyawan, esekutif, fasilitas, peralatan, kecakapan dan keahlian?

2) Preferensi risiko

Apakah strategi mempunyai risiko yang tidak perlu?

Apakah besarrisiko yang ada dapat diterima manajemen puncak?

Terlalu tinggi atau terlalurendah?

Apakah rencana tergantung pada sumber internal yang kelanjutaneksistensinya tidak terjamin?

Apakah ia bergantung pada asumsi lingkungan yangsangat tidak pasti?

3) Wawasan waktu

Apakah tujuan telah dinyatakan berdasarkan waktu yang tepat untuk mencapainya?

Berdasarkan kesanggupan dan kemampuan yang dimiliki, apakahcocok ekspansi cepat dilakukan?

Apakah kriteria evaluasi diukur dengan waktu yangtepat sehingga penyesuaian yang tepat dapat pula dilakukan?

c. *Workable*

Apakah rencana yang terpadu dan komprehensif layak dan memberikan simulasi terhadap perusahaan?

1) Kelayakan

Apakah rencana justru menghabiskan sumber daya dan kemampuan manajemen yang kita miliki?

Apakah ia menimbulkan masalah lanjutan yang tak terpecahkan?

Apakah strategi tersebut dapat didefinisikan dan jelas?

Apakah strategitersebut layak?

Apakah ada akibat tak terduga yang dapat kita hindari?

2) Simulasi

Apakah para manajer bertekad untuk membuat strategi yang bisa berjalan?

Di antara para eksekutif, apakah ada kesepakatan bahwa rencana akan terlaksana?

Apakah rancangan sistem imbalan mendorong upaya ke arah yang dikehendaki.?

Apakah aspirasi pribadi para perencana strategi utama dilibatkan dalam keputusantentang strategi?

BAB IX

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Total Quality Management (TQM) atau dengan terjemahannya dalam Bahasa Indonesia “Manajemen Kualitas Terpadu”, merupakan konsep yang mengutamakan kualitas/mutu, tidak hanya diterapkan dalam dunia bisnis atau industri, tetapi akhir-akhir ini juga telah diterapkan dalam dunia pendidikan. “*Customers’ satisfaction oriented*”, melalui optimalisasi dan aspek-aspek manajemen inilah yang menjadi obsesi dalam penerapan TQM, sehingga pelanggan (*customer*) akan merasa puas dengan kualitas produk/jasa yang dihasilkan.

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang TQM secara rinci, mulai dari konsep TQM dalam Bisnis, sejarah TQM dalam bisnis, prinsip-prinsip TQM, fungsi mutu dan elemen kunci TQM.

9.1. Konsep Total Quality Management (TQM) Dalam Dunia Bisnis.

Mutu merupakan istilah yang mempunyai makna berbeda bagi setiap orang. Memahami dimensi mutu produk perusahaan merupakan langkah awal dalam mengembangkan dan memelihara keunggulan produk dalam persaingan bisnis. Disukai atau tidak, konsumen merupakan pihak yang paling berkepentingan dalam menilai mutu produk yang dikonsumsinya. Tiap definisi menekankan pada aspek mutu yang berbeda - kecocokan penggunaan, tingkat dimana suatu produk dapat memenuhi keinginan konsumen, dan tingkat dimana suatu produk sesuai dengan spesifikasi desain dan persyaratan teknisnya. Menurut John F. Welch Jr. (G.E’s Chairman):

"Quality is our best assurance of customer allegiance, our strongest defence against foreign competition and the only path to sustained growth and earnings"

Ada hubungan yang erat antara mutu produk (barang dan jasa), kepuasan pelanggan dan laba perusahaan. Semakin tinggi mutu,

semakin tinggi kepuasan pelanggan dan pada waktu yang bersamaan mendukung harga tinggi dan seringkali biaya yang rendah. Oleh karena itu program perbaikan mutu umumnya meningkatkan laba. Menurut rumusan Japan Industrial Standard. "Mutu adalah keseluruhan sifat dan kinerja yang benar yang menjadi sasaran optimalisasi untuk menentukan apakah suatu produk barang atau jasa memenuhi maksud penggunaannya atau tidak". Sementara Mizuno (1994:12) menekankan bahwa: "Penilaian mutu harus berdasarkan sifat dan fungsi produk baik dari sisi produsen maupun konsumen". Sementara itu, Garvin melihatnya dari perspektif yang lebih luas dan mengategorikan 5 (lima) definisi mutu sebagai berikut:

1. Definisi berdasarkan transenden; mutu tidak dapat didefinisikan secara persis; mutu merupakan suatu konsep yang dikenali secara universal tentang keunggulan.
2. Definisi berdasarkan produk; mutu merupakan derajat atau kuantitas atribut yang dimiliki produk.
3. Definisi berdasarkan pemakai; mutu memiliki arti sebagai derajat (tingkatan) pemenuhan keinginan pelanggan oleh suatu produk.
4. Definisi berdasarkan manufaktur; mutu berarti pemenuhan spesifikasi yang diperlukan/ diminta.
5. Definisi berdasarkan nilai; mutu mengacu pada penyediaan suatu produk dengan mutu yang dapat diterima pada harga yang wajar.

Mendefinisikan mutu / kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni;

- 1) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- 2) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan

- 3) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain).
- 4) Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Mutu terpadu atau disebut juga Total Quality Management (TQM) dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya yaitu: Total (keseluruhan), Quality (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa), Management (tindakan, seni, cara menghendel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah: “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan benar sekali (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan “ (Kid Sadgrove, 1995).

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses Total Quality Management bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula.

Konsep *Total Quality Management* berasal dari tiga kata yaitu total, quality, dan management. Fokus utama dari TQM adalah kualitas/ mutu. Mutu sebagai tercukupinya kebutuhan (*conformance to requirement*).

Kata selanjutnya adalah total, yang dalam bahasa Indonesia sering dipakai kata menyeluruh atau terpadu. Kata total (terpadu) dalam *Total Quality Management* menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus menerus.

Unsur ketiga dari *Total Quality Management*, adalah kata management, yang merupakan konsep awal dari TQM itu sendiri. Ada banyak definisi manajemen yang telah dikemukakan

oleh para pakar. Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan.

Menurut Tjiptono, *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Singkatnya TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang dirugikan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberi respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi. Dasar pemikiran peiunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Oleh karena itu, *Total Quality Management* (TQM) merupakan teori ilmu manajemen yang mengarahkan pimpinan organisasi dan personilnya untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkesinambungan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan.

Seperti halnya kualitas, *Total Quality Management* dapat diartikan sebagai berikut;

- 1) Perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa, 1993, p.135).
- 2) Sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992, p.33).
- 3) Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang

mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Pengertian lain dikemukakan oleh Nasution mengatakan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Unsur-unsur didalam *Total Quality Management* adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan konsumen, meliputi hal-hal seperti dibawah ini:
 - a. *Conformance to specification*, yaitu kesesuaian kualitas produk dengan ketentuan sifat-sifat barang yang dihasilkan. yaitu keawetan, kegunaan, kekuatan, dan sebagainya.
 - b. *Value*, persepsi konsumen terhadap manfaat dan pengorbanan untuk memperoleh barang.
 - c. *Fitness for use*, kemampuan untuk memenuhi fungsinya.
 - d. *Support*, dukungan perusahaan dalam hal pemberian garansi, sparepart, dan *service*.
 - e. *Psychological impressions*, image terhadap barang, pengaruh terhadap lingkungan, dan *esthetics*.
2. Keterlibatan karyawan, dalam hal:
 - a. *Cultural change*, budaya organisasi, internal dan eksternal *customer*
 - b. *Individual development*, diwujudkan dalam kinerja/produktifitas karyawan
 - c. *Incentive*, sebagai motivasi bagi karyawan berupa: bonus, hadiah
 - d. *Teamwork*, kesamaan kepentingan, tujuan, cara kerja, tanggung jawab
3. Perbaikan terus-menerus, merupakan sebuah siklus yang

tidak perah putus:

- a. *Plan*, adalah perencanaan yang paling tepat dengan mempertimbangkan *cost and benefit*
- b. *Do*, implementasi, pelaksanaan rencana dan monitoring
- c. *Check*, analisis berdasar pelaksanaan, evaluasi
- d. *Act*, dibuat prosedur standar, pedoman untuk dilaksanakan seterusnya.

9.2 Sejarah *Total Quality Management* Dalam Dunia Bisnis

Menurut sejarah, Frederick Taylor (seorang Amerika) yang sekaligus diakui sebagai bapak manajemen, pada tahun 1920-an, mencetuskan gerakan *Total Quality Management* (TQM). Kemudian pada tahun 1950 secara gencar Jepang mengembangkan TQM untuk memperbaiki dan membangkitkan perekonomiannya, setelah W. Edwards Deming mengajarkan salah satu penekanan dalam TQM, yaitu kualitas kepada para ilmuwan, insinyur dan eksekutif perusahaan Jepang. Sejak tahun 1980-an TQM mulai sangat populer di dunia bisnis. Boleh dikatakan bahwa, TQM lahir di Amerika Serikat kemudian dibesarkan di Jepang yang selanjutnya berkembang di Amerika Utara dan Eropa.

Jepang meyakini bahwa, kunci pokok perusahaan-perusahaannya adalah kualitas produknya. Oleh karena itu, secara terus menerus perusahaan-perusahaan tersebut berusaha menciptakan infrastruktur sebagai dasar tercapainya kualitas, yaitu aspek manusia, proses dan fasilitas. Selain itu, Jepang juga mengirimkan para ahlinya ke luar negeri. Kenyataan menunjukkan bahwa, barang-barang produk Jepang bisa melampaui kualitas yang diproduksi oleh negara barat, sehingga volume ekspor industri Jepang sangat drastis peningkatannya.

Di Jepang, Total Quality Management TQM dirangkum menjadi empat (4) langkah, yaitu sebagai berikut:

1. *Kaizen*: difokuskan pada improvisasi proses berkelanjutan (*continuousImprovement*) sehingga proses yang terjadi pada

organisasi menjadi *visible* (dapat dilihat), *repeatable* (dapat dilakukan secara berulang-ulang), dan *measurable* (dapat diukur).

2. Atarimae Hinshitsu: berfokus pada efek *intangibile* pada proses dan optimisasi dari efek tersebut.
3. Kansei: meneliti cara penggunaan produk oleh konsumen untuk peningkatan kualitas produk itu sendiri.
4. Miryokuteki Hinshitsu: manajemen taktis yang digunakan dalam produk yang siap untuk diperdagangkan.

Delapan (8) alat TQM yang diuraikan adalah sebagai berikut:

1. Curah Pendapat (Sumbang Saran) – *Brainstorming*

Curah pendapat adalah alat perencanaan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kreativitas kelompok. Curah pendapat dipakai, antara lain untuk menentukan sebab-sebab yang mungkin dari suatu masalah atau merencanakan langkah-langkah suatu proyek.

2. Diagram Alur (Bagan Arus Proses)

Bagan arus proses adalah satu alat perencanaan dan analisis yang digunakan, antara lain untuk menyusun gambar proses tahap demi tahap untuk tujuan analisis, diskusi, atau komunikasi dan menemukan wilayah-wilayah perbaikan dalam proses.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk menganalisis masalah-masalah dengan kerangka *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman).

4. Ranking Preferensi

Alat ini merupakan suatu alat interpretasi yang dapat digunakan untuk memilih gagasan dan pemecahan masalah di antara beberapa alternatif.

5. Analisis Tulang Ikan

Analisis tulang ikan (juga dikenal sebagai diagram sebab-akibat) merupakan alat analisis, antara lain untuk mengkategorikan berbagai sebab potensial dari suatu

masalah dan menganalisis apa yang sesungguhnya terjadi dalam suatu proses.

6. Penilaian Kritis

Penilaian kritis adalah alat bantu analisis yang dapat digunakan untuk memeriksa setiap proses manufaktur, perakitan, atau jasa. Alat ini membantu kita untuk memikirkan apakah proses itu memang dibutuhkan, tepat, dan apakah ada alternatif yang lebih baik.

7. *Benchmarking*

Benchmarking adalah proses pengumpulan dan analisis data dari organisasi kita dan dibandingkan dengan keadaan di dalam organisasi lain. Hasil dari proses ini akan menjadi patokan untuk memperbaiki organisasi kita secara terus menerus. Tujuan *benchmarking* adalah bagaimana organisasi kita bisa dikembangkan sehingga menjadi yang terbaik.

8. Diagram Analisa Medan Daya (Bidang Kekuatan)

Diagram medan daya merupakan suatu alat analisis yang dapat digunakan, antara lain untuk mengidentifikasi berbagai kendala dalam mencapai suatu sasaran dan mengidentifikasi berbagai sebab yang mungkin serta pemecahan dari suatu masalah atau peluang.

Syarat-syarat pelaksanaan TQM dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Setiap perusahaan/organisasi harus secara terus menerus melakukan perbaikan mutu produk dan pelayanan sehingga dapat memuaskan para pelanggan.
- b. Memberikan kepuasan kepada pemilik, pemasok, karyawan, dan para pemegang saham.
- c. Memiliki wawasan jauh ke depan dalam mencari laba dan memberikan kepuasan.
- d. Fokus utama ditujukan pada proses, baru menyusul hasil.
- e. Menciptakan kondisi di mana para karyawan aktif berpartisipasi dalam menciptakan keunggulan mutu.
- f. Ciptakan kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan aktif memotivasi karyawan bukan dengan cara

otoriter sehingga diperoleh suasana kondusif bagi lahirnya ide-ide baru.

- g. Rela memberikan ganjaran, pengakuan bagi yang sukses dan mudah memberikan maaf bagi yang belum berhasil/berbuat salah.
- h. Setiap keputusan harus berdasarkan pada data, baru berdasarkan pengalaman/ pendapat.
- i. Setiap langkah kegiatan harus selalu terukur jelas sehingga pengawasan lebih mudah.
- j. Program pendidikan dan pelatihan hendaknya menjadi urutan utama dalam upaya peningkatan mutu.

Dapat disimpulkan bahwa dalam menerapkan TQM dalam suatu perusahaan ada beberapa hal yang harus dilakukan, yaitu :

- a. Berfokus pada pelanggan
- b. Obsesi terhadap kualitas
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah
- d. Komitmen jangka panjang
- e. Ada kerja sama tim
- f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan
- g. Peningkatan SDM melalui Pendidikan dan Pelatihan
- h. Respek terhadap setiap anggota organisasi
- i. Ada kesatuan tujuan
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

9.3 Prinsip-prinsip TQM

Ada beberapa tokoh yang mengemukakan prinsip-prinsip TQM. Salah satunya adalah Bill Crash, 1995, mengatakan bahwa program TQM harus mempunyai empat prinsip bila ingin sukses dalam penerapannya. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Program TQM harus didasarkan pada kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada kualitas dalam semua

kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk.

- b. Program TQM harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat dalam memberlakukan karyawan, mengikutsertakannya, dan memberinya inspirasi.
- c. Program TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang disemua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusiasme keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan.
- d. Program TQM harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.

Lebih lanjut Bill Creech, 1996, menyatakan bahwa prinsip-prinsip dalam sistem TQM harus dibangun atas dasar 5 pilar sistem yaitu; Produk, Proses, Organisasi, Kepemimpinan, dan Komitmen.

Produk adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain, dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah.

Pendapat lain dikemukakan oleh Hensler dan Brunnell (dalam Scheuing dan Christopher, 1993: 165-166) yang dikutip oleh Nasution dalam bukunya yang berjudul Manajemen Mutu Terpadu, mengatakan bahwa TQM merupakan suatu konsep yang berupaya, melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu :

1. Kepuasan pelanggan.
2. Respek terhadap setiap orang.

3. Manajemen berdasarkan fakta.
4. Perbaikan berkesinambungan.

Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:

- 1) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
- 2) Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
- 3) Kepuasan pelanggan terjamin.

Manfaat TQM bagi institusi adalah:

- 1) Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
- 2) Staf lebih termotivasi.
- 3) Produktifitas meningkat
- 4) Biaya turun
- 5) Produk cacat berkurang.
- 6) Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

Manfaat TQM bagi staf Organisasi adalah:

- 1) Pemberdayaan
- 2) Lebih terlatih dan berkemampuan
- 3) Lebih dihargai dan diakui

Agar implementasi program TQM berjalan sesuai dengan yang diharapkan diperlukan persyaratan sebagai berikut:

- 1) Komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak.
- 2) Mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM.
- 3) Menyiapkan dana dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas.
- 4) Memilih koordinator (fasilitator) program TQM.
- 5) Melakukan banchmarking pada perusahaan lain yang menerapkan TQM.

- 6) Merumuskan nilai (*value*), visi (*vision*) dan misi (*mission*).
- 7) Mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan.
- 8) Merencanakan mutasi program TQM.

Selanjutnya kelebihan dan kelemahan. Kelebihan TQM adalah:

- 1) Kualitas lebih baik.
- 2) Memperkenalkan continuous improvement
- 3) Meningkatkan fleksibilitas
- 4) Meningkatkan keuntungan atau produktivitas
- 5) Pembelajaran lebih terorganisir
- 6) Komunitas aman dan sehat
- 7) Pelayanan pelanggan lebih baik atau kepuasan pelanggan
- 8) Organisasi lebih kuat secara ekonomi
- 9) Memperbaiki pembagian pasar
- 10) Organisasi management lebih baik
- 11) Hubungan dan performance karyawan lebih baik
- 12) Keuntungan yang kompetitif

Kelemahan TQM adalah:

- 1) Kualitas sering merupakan aktivitas sampingan, terpisah dari isu kunci dari strategi usahadan kinerja.
- 2) Pada banyak organisasi, kualitas dirasakan bersifat temporer dan apabila pemimpin yang memprakarsainya meninggalkan perusahaan, kualitas kemudian diabaikan.
- 3) Kebingungan terhadap TQM berasal dari kata kualitas itu sendiri. Kata kualitas mempunyai banyak arti, tergantung dari bagaimana kita memandangnya.
- 4) Banyak perusahaan yang membuat kualitas lebih kabur atau tida jelas dengan menetapkan tujuan yang tampak positif tanpa memiliki cara untuk memonitor kemajuan pencapaian tujuan tersebut.

- 5) TQM merupakan aktivitas yang bersifat hanya di dalam departemen-departemen dibanyak perusahaan.
- 6) TQM mengajarkan incremental atau perkembangan yang sedikit (small improvement), bukan perkembangan secara radikal (radical improvement) sehingga banyak pemimpin korporat tidak sabar setelah munculnya konsep reengineering.

9.4 Fungsi Mutu

Menurut Shigeru Mizuno (1994:2), pada dasarnya terdapat tiga fungsi utama mutu suatu produk, yaitu:

- 1) Pemeriksaan Mutu (*Quality Inspection*)

Dengan adanya mutu suatu produk maka dapat dilakukan pemeriksaan mutu, yaitu tindakan untuk mengetahui produk sesuai dengan yang dimaksud atau tidak.

- 2) Pengendalian Mutu (*Quality Control*)

Bila suatu produk telah melalui tahap pemeriksaan mutu, ternyata diketahui bahwa produk tersebut tidak sesuai dengan persyaratan, maka dilakukan tindakan pengendalian terhadap kondisi tadi, dengan membawa produk tersebut kedalam kondisi "sesuai dengan yang dimaksud".

- 3) Pemastian Mutu (*Quality Assurance*)

Mutu tidak dijamin melalui pemeriksaan saja. Mutu memerlukan desain yang rasional, pelaksanaan operasi, dan prosedur pengendalian mutu yang benar. Mutu dapat dipastikan sedemikian rupa sehingga konsumen yang membeli bebas dari rasa cemas, dalam jangka panjang tanpa kesulitan.

Mutu produk secara langsung dipenuhi oleh sembilan faktor dasar, yang dikenal dengan istilah "9M", yang terdiri atas:

- 1) Pasar (*Market*)

Jumlah produk baru dan lebih baik yang ditawarkan di pasar terus bertumbuh pada laju yang eksplosif, akibatnya bisnis harus lebih fleksibel dan mampu berubah arah dengan cepat.

- 2) Uang (Money)
Biaya mutu adalah salah satu titik lunak dimana biaya operasi dan kerugian dapat ditekan untuk memperbaiki laba.
- 3) Manajemen (*Management*)
Tanggung jawab mutu telah didistribusikan kepada semua bagian dan tingkatan manajemen.
- 4) Manusia (*Men*)
Pekerja yang dibutuhkan kini adalah yang memiliki pengetahuan khusus.
- 5) Motivasi (*Motivation*)
Pengakuan yang positif secara pribadi bahwa pekerja memberi sumbangan demi tercapainya tujuan perusahaan, dapat meningkatkan motivasi pekerja.
- 6) Bahan (*Material*)
Material harus diperiksa sedemikian rupa sehingga layak untuk diproses. Pemeriksaan atas spesifikasi yang semakin ketat dapat menurunkan biaya secara efektif.
- 7) Mesin dan Mekanisasi (*Machines and Mechanization*)
Keinginan perusahaan untuk mencapai penurunan biaya dan peningkatan volume produksi mendorong penggunaan perlengkapan pabrik yang sempurna.
- 8) Metode Informasi Mutakhir (*Modern Information Method*)
Evolusi teknologi yang cepat seperti komputer membuka kemungkinan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mengambil kembali serta memanipulasi informasi.
- 9) Persyaratan Proses Produksi (*Mounting Products Requirements*)
Kemajuan dalam rekayasa rancangan memerlukan kendali yang lebih ketat pada seluruh proses pembuatan.

Delapan alat TQM yang diuraikan adalah sebagai berikut.

- 1) Brainstorming, adalah alat perencanaan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kreativitas kelompok. Curah pendapat dipakai, antara lain untuk menentukan

- sebab-sebab yang mungkin dari suatu masalah atau merencanakan langkah-langkah suatu proyek.
- 2) Diagram alur (bagan arus proses), adalah satu alat perencanaan dan analisis yang digunakan, antara lain untuk menyusun gambar proses tahap demi tahap untuk tujuan analisis, diskusi, atau komunikasi dan menemukan wilayah-wilayah perbaikan dalam proses.
 - 3) Analisis SWOT, adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk menganalisis masalah-masalah dengan kerangka Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman).
 - 4) Ranking preferensi, merupakan suatu alat interpretasi yang dapat digunakan untuk memilih gagasan dan pemecahan masalah di antara beberapa alternatif.
 - 5) Analisis tulang ikan (juga dikenal sebagai diagram sebab-akibat), merupakan alat analisis, antara lain untuk mengkategorikan berbagai sebab potensial dari suatu masalah dan menganalisis apa yang sesungguhnya terjadi dalam suatu proses.
 - 6) Penilaian kritis, adalah alat bantu analisis yang dapat digunakan untuk memeriksa setiap proses manufaktur, perakitan, atau jasa. Alat ini membantu kita untuk memikirkan apakah proses itu memang dibutuhkan, tepat, dan apakah ada alternatif yang lebih baik.
 - 7) Benchmarking, adalah proses pengumpulan dan analisis data dari organisasi kita dan dibandingkan dengan keadaan di dalam organisasi lain. Hasil dari proses ini akan menjadi patokan untuk memperbaiki organisasi kita secara terus menerus. Tujuan benchmarking adalah bagaimana organisasi kita bisa dikembangkan sehingga menjadi yang terbaik.
 - 8) Diagram analisa medan daya (bidang kekuatan), merupakan suatu alat analisis yang dapat digunakan, antara lain untuk

mengidentifikasi berbagai kendala dalam mencapai suatu sasaran dan mengidentifikasi berbagai sebab yang mungkin serta pemecahan dari suatu masalah atau peluang. Dalam hal kualitas dianggap layak, maka diperlukan suatu produk untuk dapat memenuhi dimensi-dimensi berikut ini:

- a. *Performa*: seberapa cocok produk itu digunakan sesuai dengan fungsi pemenuhan kebutuhannya
- b. *Features*: konten dari produk yang membedakannya dari produk lain
- c. *Reliabilitas*: seberapa lama produk itu dapat bertahan dari kerusakan
- d. *Conformance*: sejauh mana produk dapat dikembangkan oleh konsumen itu sendiri.
- e. *Durabilitas*: seberapa lama produk dapat digunakan sampai benar benar tidak dapat dipakai lagi
- f. *Serviceability, speed, cost, ease to repair* : ada tidaknya servis center dan seberapa banyak biaya yang dikeluarkan konsumen untuk itu.
- g. *Esthetic*: nilai keindahan dari produk, termasuk dalam definisi ini adalah tampilan fisik produk
- h. *Percieved quality*: kesan yang membekas dari produk pada pemikiran konsumen

Syarat-syarat pelaksanaan TQM dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Setiap perusahaan/organisasi harus secara terus menerus melakukan perbaikan mutu produk dan pelayanan sehingga dapat memuaskan para pelanggan.
- b. Memberikan kepuasan kepada pemilik, pemasok, karyawan, dan para pemegang saham.
- c. Memiliki wawasan jauh ke depan dalam mencari laba dan memberikan kepuasan.
- d. Fokus utama ditujukan pada proses, baru menyusul hasil.

- e. Menciptakan kondisi di mana para karyawan aktif berpartisipasi dalam menciptakan keunggulan mutu.
- f. Ciptakan kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan aktif memotivasi karyawan bukan dengan cara otoriter sehingga diperoleh suasana kondusif bagi lahirnya ide-ide baru.
- g. Rela memberikan ganjaran, pengakuan bagi yang sukses dan mudah memberikan maaf bagi yang belum berhasil/berbuat salah.
- h. Setiap keputusan harus berdasarkan pada data, baru berdasarkan pengalaman/ pendapat.
- i. Setiap langkah kegiatan harus selalu terukur jelas sehingga pengawasan lebih mudah.
- j. Program pendidikan dan pelatihan hendaknya menjadi urutan utama dalam upaya peningkatan mutu

9.5 Elemen Kunci TQM

Total Quality Management (TQM) adalah manifestasi dari Budaya (*culture*), Perilaku (*attitude*) dan Organisasi (*organization*) sebuah perusahaan dalam melayani pelanggan berupa produk dan jasa sehingga dapat memenuhi kebutuhan mereka. Budaya Perusahaan sangat membutuhkan Kualitas disegala aspek Operasional, Proses yang dilakukan secara benar, dan cacat produksi serta limbah yang dieliminasi dari sistem operasional. TQM merupakan usaha yang terintegrasi dalam peningkatan performa kualitas disegala level organisasi. Untuk berhasil dalam implementasi TQM, maka diperlukan 8 kunci utama yang harus menjadi konsentrasi sebuah organisasi, yakni:

1. *Ethics* / Etika (Norma)
2. *Integrity* / Integritas (Kejujuran)
3. *Trust* / Kepercayaan
4. *Training* / Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)
5. *Teamwork* / Kerjasama Tim

6. *Leadership* / Kepemimpinan

7. *Recognition* / Akreditasi (Pengakuan)

8. *Communication* / Komunikasi

Elemen Kunci (*Key Elements*) TQM sudah dideskripsikan sebagai sebuah filosofi dari kualitas sebagai pendorong bagi inisiatif-inisiatif kepemimpinan (*Leaderships*), Perancangan (*Design*), Perencanaan (*Planning*), dan Perbaikan (*Improvement*).

Elemen-elemen TQM tersebut dapat dikelompokkan dalam 4 grup yakni:

1. Foundation (Pondasi): *Ethics, Integrity, Trust*

TQM dibangun berlandaskan (*Foundation*) pada Etika (*Ethics*), Kejujuran (*Integrity*), dan Kepercayaan (*Trust*). Ini akan menumbuhkan Keterbukaan (*Openess*), Keadilan (*Fairness*) dan Ketulusan (*Sincerity*) dan memungkinkan keterlibatan semua orang. Ini adalah kunci untuk membuka potensi utama TQM. Ketiga elemen tersebut bergerak bersama dan masing-masing memberikan sesuatu yang berbeda pada Konsep TQM.

- a) Etika (*Ethics*), adalah disiplin yang berkaitan dengan hal baik dan hal buruk dalam situasi apapun. Ini menjadi etika organisasi dan individu. Etika organisasi membentuk satu kode etik bisnis yang mencantumkan pedoman bahwa semua karyawan harus patuh dalam kinerja mereka. Etika individu termasuk hak pribadi atau kesalahan.



- b) Integritas (*Integrity*), Integritas berarti kejujuran, moral, nilai, keadilan, dan kepatuhan terhadap fakta dan ketulusan.

Integrity merupakan karakteristik dari apa yang pelanggan (internal atau eksternal) harapkan dan layak diterima. Orang melihat kebalikan Integritas adalah

Kepalsuan. TQM tidak akan bekerja pada orang dan suasana bermuka dua.

- c) Kepercayaan (*Trust*), Kepercayaan adalah produk dari Integritas dan perilaku etis. tanpa kepercayaan, kerangka TQM tidak bisa dibangun. Kepercayaan mendorong partisipasi penuh dari semua anggota. Hal ini memungkinkan adanya kebanggaan dan komitmen. Kepercayaan membangun keputusan tepat, mendorong pengambilan resiko individu dalam rangka perbaikan berkesinambungan (*Continuous Improvement*) dan membantu pengukuran yang terpusat pada perbaikan Proses dan tidak untuk bersaing dengan orang lain. Kepercayaan hal penting untuk memastikan Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Kepercayaan di antara karyawan dan pihak-pihak terkait dengan perusahaan akan memudahkan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan.

2. *Building Bricks* (Tembok Bangunan): *Training, Teamwork, Leaderships*

Sebuah bangunan berdiri pada pondasi yang kuat yang terbentuk dari kepercayaan, etika dan integritas, dan setelah terbangunnya pondasi perlu dilengkapi dengan bata yang terangkai menjadi tembok bangunan.

- a) Pelatihan (*Training*), sangat penting dalam peningkatan produktivitas dan kinerja. sebagai supervisor bertanggung jawab dalam implementasi TQM di wilayah kerja dan mengajarkan filosofi TQM. Beberapa ketrampilan yang diperlukan tim adalah
- 1) *Interpersonal Skills* (kemampuan untuk bekerja aktif dalam tim)
 - 2) *Problem Solving* (pemecahan masalah)
 - 3) *Decision Making* (pembuatan keputusan)

- 4) *Performance Analysis and Improvement*
- 5) *Business Economics*
- 6) *Technical Skills*

Tujuan Pelatihan adalah membentuk karyawan yang efektif dan produktif.

- b) Kerjasama Tim (Teamwork), juga merupakan elemen kunci dari TQM untuk menjadi sukses dalam bisnis. Tim akan mendapatkan solusi lebih cepat dan lebih baik untuk setiap permasalahan. Tim juga memberikan perbaikan yang lebih Permanen dalam Proses dan Operasional. Dalam tim, orang merasa lebih nyaman menceritakan masalah yang mungkin terjadi, dan bisa mendapatkan bantuan dari orang lain untuk menemukan solusi yang tepat, juga akan mampu mengimprovisasi proses dan pelaksanaan TQM. Ada tiga tipe tim yang disarankan dalam TQM, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Quality Improvement Teams or Excellence Teams* (QITS), sifatnya temporer yang bertugas untuk menyelesaikan problem yang spesifik, biasanya digunakan dalam kurun waktu tiga sampai dengan dua belas bulan. Tim ini juga biasanya digunakan lagi ketika permasalahan yang sama timbul pada periode waktu berikutnya.
- 2) *Problem Solving Teams* (PSTs), bersifat temporer dengan tugas menyelesaikan permasalahan yang juga spesifik dan mengidentifikasi serta menangani penyebab permasalahan dengan kurun waktu satu minggu sampai dengan tiga bulan. Dengan tingkat permasalahan yang lebih rendah daripada permasalahan yang dihadapi QITS.
- 3) *Natural Work Teams* (NWTs), terdiri atas sekelompok kecil SDM ahli di bidangnya dengan tiap-tiap anggota tim memikul tugas dan

tanggung jawab sendiri-sendiri yang dibagi berdasarkan kapabilitasnya. Konsep yang terdapat di dalam tim yang melibatkan karyawan, kesanggupan memanage tim secara professional, dan kesatuan di antara anggota tim yang berupa lingkaran berkualitas. Tim ini berkesinambungan tanpa ada batas waktu dengan jam kerja kurang lebih satu sampai dengan dua jam setiap minggunya.

- c) Kepemimpinan (Leaderships), mungkin elemen paling penting dalam TQM. Kepemimpinan dalam TQM membutuhkan manajer untuk memberikan visi yang inspiratif, membuat arahan strategis yang mudah dipahami dan menanamkan nilai-nilai sebagai panduan bagi bawahan. Seorang supervisor harus paham TQM, percaya dan menunjukkan keyakinan dan komitmennya melalui praktek sehari-hari. Supervisor memastikan bahwa strategi, filosofi, nilai-nilai dan tujuan mengalir turun di seluruh organisasi untuk memberikan fokus, kejelasan dan arah. TQM harus diperkenalkan dan dipimpin oleh manajemen puncak. Komitmen dan keterlibatan pribadi dari manajemen puncak diperlukan dalam menciptakan dan menyebarkan nilai kualitas yang jelas, tujuan yang konsisten dan dalam menciptakan dan menggunakan Sistem yang terdefinisi baik, Metode dan ukuran kinerja untuk mencapai tujuan.

2. *Binding Mortar* (Semen Pengikat) :Communication

- a. Komunikasi (Communication), yang mengikat semuanya bersama-sama. Mulai dari dasar sampai atap rumah TQM, semuanya terikat oleh “semen” yang kuat yakni Komunikasi. Berfungsi sebagai penghubung penting antara seluruh elemen TQM. Komunikasi berarti pemahaman yang umum dari ide-ide antara pengirim dan penerima. Keberhasilan TQM menuntut komunikasi dengan dan di antara semua anggota organisasi, pemasok dan pelanggan. Komunikasi yang ditambah dengan berbagi

informasi yang benar adalah sangat penting. Komunikasi yang kredibel mampu menjelaskan keinginan Pengirim dan diterima serta dapat ditafsirkan oleh Penerima. Ada berbagai cara komunikasi seperti:

1) Komunikasi *Downward* (Kebawah)

Ini adalah bentuk dominan dari komunikasi dalam suatu organisasi. Pada dasarnya dilakukan melalui presentasi dan diskusi sehingga seorang Supervisor atau manajer mampu membuat karyawan jelas tentang TQM. Contoh: informasi dari top manajemen ke supervisor, selanjutnya supervisor ke karyawan.

2) Komunikasi *Upward* (Keatas)

Ini adalah bentuk partisipasi karyawan dengan memberikan saran kepada manajemen atas. Karyawan memberikan Wawasan dan Kritik yang membangun, Supervisor dan Manajer harus mendengarkan secara efektif untuk memperbaiki situasi yang terjadi melalui penggunaan TQM. Ini membentuk Kepercayaan antara Atasan dan Karyawan. Ini juga mirip dengan Komunikasi Pemberdayaan (Empowering), di mana Anda sebagai Manajer atau Supervisor menjaga telinga terbuka dan mendengarkan orang lain.

3) Komunikasi *Sideways* (Kesamping)

Jenis komunikasi ini penting karena akan memutus hambatan antar departemen. Hal ini juga diperlukan untuk urusan Pelanggan dan Pemasok dengan cara yang lebih profesional.

3. *Roof* (Atap): *Recognition*

- a. Pengakuan (*Recognition*), menjadi akhir dari proses TQM yang baik dimana setiap individu atau tim dapat memperoleh pengakuan sesuai kontribusi mereka. Anda sebagai pimpinan sebuah organisasi dituntut mampu mengenali dan mendeteksi partisipasi dan kontribusi masing-masing di level organisasi Anda. Orang yang

mendapat Penghargaan dan Pengakuan akan memberikan efek lebih besar dalam Harga Diri (*Self Esteem*), Produktivitas (*Productivity*), Kualitas (*Quality*), dan Usaha lebih dalam tugas. Secara tidak langsung hal inilah yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kepada konsumen berupa produk dengan mutu yang tinggi sebagai hasil dari pemberdayaan SDM yang berkualitas. Pengakuan muncul dalam bentuk unik dan berbeda seperti:

- 1) Cara (*Ways*): Surat Pribadi, Plakat, Piala, Piagam, dll
- 2) Tempat (*Places*): Forum Rapat Manajemen, Papan Kinerja, dll
- 3) Waktu (*Time*): Rapat Staf, Jamuan Penghargaan Tahunan, dll

Delapan elemen kunci dalam memastikan keberhasilan TQM dalam suatu organisasi dan supervisor berperan besar dalam pengembangan unsur tersebut di tempat kerja. Tanpa unsur-unsur ini, entitas bisnis tidak dapat menjamin keberhasilan pelaksanaan TQM. Hal ini sangat jelas bahwa TQM tanpa melibatkan Integritas, Etika dan Kepercayaan akan menjadi kelalaian besar. Pelatihan adalah kunci dimana organisasi menciptakan lingkungan TQM. Kepemimpinan dan Kerja Tim harus berjalan seiring. Kurangnya Komunikasi antar departemen, Supervisor dan Karyawan menciptakan beban pada proses TQM secara keseluruhan. Terakhir, Pengakuan harus diberikan kepada orang yang berkontribusi terhadap tugas dan selesai secara keseluruhan.

BAB X

BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Business Process Reengineering (BPR) merupakan teknik manajemen perubahan melalui pendekatan revolusioner secara internasional sejak awal tahun 1990-an. Dalam mengimplementasikan paradigma dalam BPR, perusahaan memulai segalanya dari nol, dalam arti kata proses analisa dimulai dengan meninjau kembali visi dan misi perusahaan yang bersangkutan (*starting from scratch*). Tujuan dari dilaksanakannya BPR adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara dramatis dan signifikan.

Paradigma bisnis yang baru mendorong para peneliti lebih melihat organisasi dari sudut proses dibandingkan fungsional. Pada awal 1990, dikenal pendekatan baru dalam mendesain organisasi konsekuensinya ada perubahan dalam mendesign proses bisnis dan hal ini menjadikan perhatian yang cukup besar dari kalangan akademisi dan praktisi.

Pada bagian ini akan dijelaskan arti dan tujuan BPR, kegiatan BPR, proses bisnis, prinsip rekayasa ulang, proses rekayasa ulang, dan bila perusahaan melakukan BPR dan keberhasilan BPR

10.1 Arti dan Tujuan *Business Process Reengineering*

Rekayasa ulang proses bisnis adalah proses berpikir kembali (*rethinking*) dan proses perancangan kembali (*redesign*) secara mendasar (fundamental) untuk memperoleh perbaikan yang memuaskan atas kinerja perusahaan yang mencakup *cost, quality, delivery, service, and speed* dengan pengukuran yang teliti atau kontemporer.

Menurut Manganeli dan Klein (1994 : 7): *Reengineering is the rapid and radical redesign of strategik, value-added business process and the systems, policies and organizational structures that support them – to optimize the work flows and productivity in an organizatin.*

Definisi rekayasa ulang ini memuat empat kata kunci, yaitu:

1. *Process*, yaitu serangkaian aktivitas yang mengubah masukan menjadi keluaran. Terdapat tiga aktivitas dalam proses yaitu:
 - (a) *Value-adding activities* -> aktivitas untuk menghasilkan nilai tambah,
 - (b) *Hand-off activities* -> Aktivitas yang memindahkan aliran kerja dengan melewati hambatan-hambatan fungsional, departemental atau organisasional dan
 - (c) *Control activities* -> aktivitas yang tercipta untuk mengendalikan Hand-off activities.
2. *Strategic and value added*. Target utama rekayasa ulang proses bisnis adalah strategi dan nilai tambah. Untuk memaksimalkan tingkat pengembalian investasi dalam rekayasa ulang, perusahaan mulai memfokuskan pada proses yang terpenting dalam perusahaan, yaitu tidak hanya strategi dan nilai tambah tetapi keseluruhan system, kebijakan dan struktur organisasi yang mendukung proses.
3. *Optimization of work flow and productivity in organization*, yaitu meningkatkan produktivitas, pangsa pasar, pendapatan, tingkat pengembalian investasi dan asset. Rekayasa ulang proses bisnis dapat diukur dari pengurangan biaya per unit.
4. *Rapid, radical and redesign*. Rekayasa ulang harus dilaksanakan secara cepat dan radikal serta merancang kembali proses bisnis untuk menghilangkan aktivitas yang tidak perlu.

Rekayasa ulang proses bisnis mencoba untuk memisahkan proses lama dengan proses baru tentang bagaimana mengorganisasikan dan memperlakukan bisnis. Hal ini mencakup penggantian metode lama dan mencari metode baru untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Rekayasa ulang proses bisnis memaksa orang untuk berkonsentrasi pada proses tertentu yang sudah mapan, dan tidak mampu menghasilkan strategi

yang lebih luas lagi, sehingga harus diganti dengan transformasi. Transformasi meliputi 4R (Nasution, 2004: 217) yaitu *reframing* (pembingkaiian kembali), *restructuring* (restrukturisasi), *revitalizing* (revitalisasi) dan *renewing* (pembaharuan kembali).

Terdapat duabelas kromosom (konsep) transformasi 4R tersebut pada organisasi yaitu :

- (1) Komponen Mobilisasi
- (2). Visi
- (3). Sistem pengukuran target (*reframing*)
- (4). Model ekonomi usaha
- (5). Penataan infrastruktur
- (6). Perbaikan cara kerja (*restructuring*)
- (7). Fokus pemasaran
- (8). Perluasan usaha
- (9). Teknologi informasi (*revitalizing*)
- (10). Sistem imbal jasa
- (11). Kebiasaan belajar individu dan
- (12). Pengembangan organisasi (*renewing*).

Pada organisasi jasa terdapat tiga dimensi yang harus diperbaiki yaitu dimensi tenaga kerja, proses kerja dan teknologi (*human dimension, work process dimension and technology dimension*). Reengineering membantu perusahaan untuk mengatasi halangan/hambatan kerja secara sistematis yang terjadi pada saat pihak manajemen berusaha untuk memberikan kepuasan tertinggi pada pelanggan. Rekayasa ulang proses bisnis mencakup perancangan kembali proses bisnis untuk memperoleh keuntungan dari potensi besar yang dimiliki perusahaan seperti komputer dan teknologi informasi.

Tujuan rekayasa ulang proses bisnis adalah perbaikan proses untuk meningkatkan kepuasan total baik bagi pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Tujuan rekayasa ulang proses bisnis menurut Andrews dan Stalick (1994 : 8) adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa yang khusus serta mempertahankan produksi masal

- 2) Meningkatkan kepuasan atas barang atau jasa sehingga pelanggan akan memilih barang atau jasa perusahaan daripada perusahaan pesaing
- 3) Membuat lebih mudah dan menyenangkan bagi pelanggan untuk melakukan bisnis dengan perusahaan
- 4) Memutuskan batasan organisasional, membawa pelanggan kepada saluran informasi melalui komunikasi, jaringan dan teknologi komputer
- 5) Mempercepat waktu respon kepada pelanggan, mengeliminasi kesalahan dan ketidakpuasan, serta mengurangi pengembangan barang atau jasa dalam waktu siklus pabrik
- 6) Memproses permintaan pelanggan yang lebih dan peningkatan volume dari setiap pelanggan serta menetapkan harga “value-driven” untuk pelanggan tanpa mengurangi profitabilitas
- 7) Memperbaiki kualitas kerja dan kemampuan individu dalam memberikan kontribusi pada perusahaan dan
- 8) Memperbaiki pembagian dan kegunaan pengetahuan organisasi sehingga organisasi tidak tergantung pada keahlian beberapa orang saja.

Fokus utama dalam BPR adalah improvisasi pada level proses di dalam perusahaan (Hammer, 1993). Langkah utama yang dilakukan oleh para konsultan BPR adalah menganalisa proses-proses yang terjadi di dalam perusahaan untuk selanjutnya dipelajari lebih lanjut. Output dari proyek BPR adalah usulan atau perancangan proses-proses kerja (*business process*) baru yang lebih baik dari sebelumnya. Prinsip “*better-cheaper-faster*” menjadi pedoman utama dalam aktivitas penciptaan proses-proses baru tersebut. BPR mempengaruhi jasa informasi (IS). IS telah menciptakan 3 teknik untuk menerapkan BPR pada CBIS, yang dikenal dengan 3-R yaitu :

1. Rekeyasa Mundur adalah Proses menganalisis suatu sistem untuk mengidentifikasi elemen-elemennya

antarhubungannya, serta untuk menciptakan dokumentasi dalam tingkat abstraksi yang lebih tinggi dari sekarang.

2. Restrukturisasi adalah Transformasi suatu sistem menjadi bentuk lain tanpa mengubah fungsionalitasnya.
3. Rekayasa ulang adalah analisis yg bersifat menyeluruh & lengkap dari proses bisnis dan sistem informasi guna mencapai peningkatan kinerja secara dramatis. Rekayasa ulang merupakan proses *revolutioner* yg berupaya melonggarkan praktek-praktek tradisional yg terlalu kaku, seperti misalnya uraian tugas yg terlalu rinci.

Sasaran utama di dalam melakukan rekayasa ulang adalah Pelanggan (*customer*). Tujuan dari Rekayasa ulang adalah merancang sebuah proses dengan menyederhanakan proses kerja yang dapat memuaskan Pelanggan dan meningkatkan nilai-nilai dari Pelanggan. Berdasar Michael Hammer dan James Champy (1995) definisi tersebut di atas mempunyai empat kata kunci yaitu:

1. Fundamental yaitu di dalam melaksanakan rekayasa ulang, para pegawai harus menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang paling mendasar tentang unit organisasi penerimaan pajak dan bagaimana operasinya : mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan?, mengapa kita melakukan dengan cara kita sekarang? Menanyakan pertanyaan-pertanyaan fundamental ini memaksa orang untuk melihat aturan-aturan tak tertulis dan asumsi-asumsi yang mendasari cara mereka menjalankan bisnis mereka. Pertama-tama Rekayasa ulang menentukan apa yang harus dilakukan perusahaan, kemudian bagaimana melakukannya dan tidak menerima begitu saja dengan mengabaikan pengendalian dan berkonsentrasi pada apa yang seharusnya.
2. Radikal, yaitu rekayasa ulang secara radikal adalah mulai dari akar permasalahannya, yang berarti tidak

membuat perubahan-perubahan yang superfisial atau berkuat dengan apa yang sudah ada tetapi membuang jauh-jauh yang lama dengan mengesampingkan semua struktur dan prosedur yang ada dan menciptakan cara yang baru dalam menyelesaikan masalah.

3. Dramatis, yaitu rekayasa ulang bukanlah tentang upaya mencapai peningkatan secara marginal tetapi tentang pencapaiansuatu lompatan besar dalam hal kinerjaperusahaan. Peningkatan marginal membutuhkan upaya penyesuaian yang terus menerus, peningkatan dramatis menurut peledakan yang lama dan menggantinya dan sesuatu yang baru.
4. Prosesadalah sekumpulan aktivitas yang meliputi suatu jenis input atau lebih dan menciptakan suatu output yang bernilai bagi perusahaan. Sebagian besar kalangan orang-orang bisnis tidak berorientasi terhadap proses, mereka memuaskan perhatian pada tugas-tugas, pekerjaan, orang-orang struktur tetapi tidak terhadap proses.

Menurut Hammer dan Champy (1995) ada tiga jenis perusahaan yang cocok untuk penetapan rekayasa ulang yaitu:

- 1) Unit Organisasi Perusahaan yang mengalami masalah yang pelik, dimana diperlukan sebuah terobosan pengembangan jika mereka ingin tetap bertahan.

Contoh : sebuah perusahaan yang mengalami penurunan kinerja drastis dalam persaingan mereka karena adanya pesaing baru.

- 2) Unit Organisasi yang dalam posisi stabil tetapi menyadari diperlukannya rekayasa ulang untuk mengantisipasi permasalahan yang akan dihadapi dimasa mendatang.

Contoh : suatu perusahaan yang peka terhadap perkembangan pasar dimana munculnya pesaing-pesaing baru yang mempunyai

potensi dalam persaingan.

- 3) Unit Organisasi yang dalam kondisi puncak dimana sekarang mereka tidak memiliki masalah utama dan dimasa mendatang kondisi seperti ini diperlukan proses rekayasa ulang sebagai cara untuk memperluas keuntungan dalam berkompetisi dan menciptakan batasan bagi pesaing-pesaing lainnya.

Menurut Hammer dan Champy (1995) ada tiga kriteria untuk menentukan proses yang cocok untuk dapat menerapkan rekayasa ulang yaitu:

- 1) Birokrasi yang panjang : Proses-proses mana saja yang menjadi masalah utama ?
- 2) Kepentingan : Proses-proses mana saja yang memiliki dampak yang paling besar terhadap wajib pajak?
- 3) Kemungkinan dikerjakan : Proses-proses mana saja yang memiliki peluang untuk kesuksesan perancangan ulang.

10.2 Kegiatan-Kegiatan Rekayasa Ulang

Rekayasa ulang melibatkan tiga kegiatan dengan pendekatan yang berbeda dan berusaha merekayasa ulang dengan cara yang berbeda, yaitu :

1. Rekayasa ulang proses yaitu mengutamakan pembuatan rancangan proses yang efisien. Proses tersebut mulai dari WPmenyetor ke bank hingga pelaporan SSP. Penekanannya adalah penyederhanaan, penyingkatan kegiatan supaya dapat bekerja dengan lancar, mengurangi kertas kerja, meningkatkan kualitas dan menggunakan waktu dengan baik. Rekayasa ulang proses mencakup analisis dan rancangan sistem dan prosedur kerja yang dikendalikan oleh sistem informasi.
2. Rekayasa ulang bisnis adalah memperluas ruang lingkup daripada usaha merekayasa ulang secara substantial sehingga menjadi kegiatan yang sangat berbeda. Rekayasa ulang bisnis berusaha untuk membangun

kembali entitas bisnis seperti pelanggan atau wajib pajak dan menyatukan proses dan kegiatan menjadi satu-kesatuan. Penekanan disini adalah pengintegrasian kegiatan dan proses yang terpisah-pisah sesuai dengan ukuran organisasi. Rekayasa ulang bisnis yang perlu dilakukan antara lain merancang ulang organisasi dengan fokus pada pelanggan.

3. Merekayasa ulang organisasi adalah tipe ketiga dari rekayasa ulang. Hal ini melibatkan seluruh organisasi dengan membagi ke dalam bisnis yang berbeda yang tidak berhubungan langsung dengan fungsi utama dari perusahaan.

10.3 Proses Bisnis

Definisi proses bisnis adalah sekumpulan aktivitas yang meliputi satu jenis input atau lebih dan menciptakan suatu output yang bernilai bagi wajib pajak. Proses bisnis yang telah direkayasa ulang berbeda dengan proses bisnis tradisional, mempunyai bentuk yang berbeda-beda tetapi memiliki karakteristik-karakteristik yang melambangkan bahwa proses telah direkayasa ulang.

Menurut Hammer Champy (1995) dinyatakan bahwa karakteristik dalam proses bisnis yang telah direkayasa ulang adalah:

- a. Para pekerja membuat keputusan

Pemadatan secara vertikal berarti bahwa hal-hal yang biasanya harus ditanyakan oleh para pekerja secara hirarkhis managerial, sekarang dapat mereka putuskan sendiri. Adanya asumsi bahwa orang-orang yang sungguh-sungguh melaksanakan kerja tidak mempunyai waktu maupun kehendak untuk memonitor dan mengontrolnya dan bahwa mereka kurang memiliki pengetahuan yang dalam dan luas

yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan, tetapi hal tersebut ditepis dengan mengatakan bahwa para akuntan, auditor dan para pengawas memeriksa, mencatat dan memonitor pekerjaan. Para manager mengawasi pekerja-pekerja dan menangani hal-hal khusus.

b. Beberapa pekerjaan digabung menjadi satu

Penggabungan proses yaitu banyak pekerjaan atau tugas yang tadinya berbeda digabungkan dan dipadatkan menjadi satu. Misalnya : Proses yang melibatkan banyak perpindahan tangan, kesalahan dan kesalahpahaman tidak dapat dielakkan karena tiada satu orang atau kelompok pun yang bertanggung jawab atau mempunyai wewenang atas keseluruhan proses.

c. Proses-proses mempunyai banyak versi

Untuk memenuhi permintaan-permintaan lingkungan sekarang ini, kita membutuhkan berbagai macam versi untuk proses yang sama, masing-masing versi disesuaikan dengan kebutuhan informasi, situasi atau input yang berbeda-beda. Proses-proses dengan berbagai versi atau jalur biasanya dimulai dengan tahap awal untuk menentukan versi mana yang terbaik untuk suatu situasi yaitu versi ke 1 untuk kasus-kasus ringan, versi ke 2 untuk kasus-kasus agak berat dan versi ke 3 untuk kasus-kasus yang sulit.

d. Tahap-tahap di dalam proses dilakukan menurut kebiasaan

Proses rekayasa ulang dapat membebaskan proses seperti orang ke 1 harus menyelesaikan tugas ke 1 sebelum memberikan hasilnya pada orang ke 2 yang mengerjakan tugas ke 2. Tetapi bagaimana jika tugas ke 1 dapat dilakukan secara simultan bersama tugas ke 2. Pergiliran garis lurus atau tugas-tugas menghasilkan preseden sampingan yang memperlambat pekerjaan. Secara tradisional hal tersebut di atas harus dilaksanakan, tetapi dalam versi yang sudah direkayasa ulang dimana tahap ke 2 mulai segera setelah tahap ke 1, mengumpulkan cukup informasi untuk

memulainya, kemudian sementara tahap ke 2,3,4, beroperasi, tahap ke 1 terus mencari informasi yang dibutuhkan untuk tahap ke 5. Sebagai akibatnya organisasi mungkin saja mengurangi waktu untuk proses penerimaan pajak lebih dari 60 persen.

- e. Pekerjaan dilakukan pada tempat yang paling berarti Tema ke lima yang selalu muncul dalam proses-proses bisnis yang telah direkayasa ulang adalah pergeseran pekerjaan melintasi batas-batas organisasi.

Hubungan antara proses-proses dan organisasi-organisasi dapat sangat berbedadari sebelumnya. Pekerjaan digeser melintasi batas-batas organisasi untuk meningkatkan kinerja keseluruhan proses.

Contoh : Sebuah pabrik peralatan elektronik merekayasa ulang proses pelayanan proses pelayanan lapangannya dengan menggeser sebagian pekerjaan reparasinya kepada pelanggan, yang sekarang mengerjakan sendiri perbaikan-perbaikan sederhana tanpa harus menunggu kedatangan seorang teknisi dengan suku cadang yang tepat. Beberapa suku cadang sekarang tersedia disemua lokasi pelanggan dan diatur dengan sistem management suku cadang berkomputer. Jika timbul masalah, pelanggan menelpon hot line pelayanan lapangan pabrik itu dan mendeskripsikan gejala-gejala kepada seorang ahli diagnosa yang dibantu komputer. Jika masalah itu dapat diperbaiki pelanggan, ahli diagnosa memberi tahu pelanggan komponen apa yang harus diganti dan bagaimana memasangnya.

Kemudian pabrik mengambil komputer lama dan memberikan komputer baru kepada pelanggan .teknis-teknis service mengambil alih panggilan hanya jika masalah terlalu sulit bagi pelanggan.

f. Rujukan minimum

Masih ada satu lagi jenis pekerjaan yang tidak menambah nilai yang diminimalkan oleh proses yang telah direkayasa ulang yaitu rekonsiliasi. Ini dilakukan dengan memotong mundur jumlah titik-titik kontrak eksternal yang dimiliki proses, sehingga reduksi peluang terjadinya ketidakpastian data yang membutuhkan rekonsiliasi dapat diperoleh.

g. Pemeriksaan dan kontrol kurang

Proses-proses yang telah direkayasa ulang hanya menggunakan kontrol-kontrol untuk hal-hal yang secara ekonomis masuk akal. Proses-proses konvensional penuh dengan tahap-tahap pemeriksaan dan kontrol yang tidak menambah nilai, tetapi dilibatkan untuk memastikan apakah orang-orang tidak menyalahgunakan proses. Dalam proses pembelian tertentu, misalnya departemen pembelian memeriksa tanda tangan orang yang mengajukan permintaan barang untuk memastikan apakah anggaran belanja yang tersedia cukup layak untuk rekening itu. Semua pemeriksaan ini adalah untuk memastikan agar orang-orang dalam organisasi tidak membeli barang yang seharusnya tidak mereka beli.

Walaupun sasarannya patut dipuji, banyak perusahaan gagal mengetahui biaya-biaya sehubungan dengan kontrol yang ketat.

Proses-proses yang telah direkayasa ulang menunjukkan suatu pendekatan yang lebih seimbang. Sebagai ganti melakukan pemeriksaan kerja yang ketat, proses-proses hasil rekayasa ulang mempunyai kontrol yang menyeluruh atau kontrol-kontrol yang lain. Sistem-sistem kontrol ini, karena desainnya, akan mentoleransi penyelewengan yang wajar dan terbatas, dengan menunda hal dimana penyelewengan terdeteksi atau dengan memeriksa pola-pola secara keseluruhan daripada kejadian secara individu. Namun sistem kontrol hasil

rekayasa ulang, memberi keuntungan yang jauh lebih banyak daripada setiap kemungkinan peningkatan penyelewengan dengan secara dramatis menurunkan biaya-biaya dan beban-beban lain yang disebabkan oleh kontrol itu sendiri.

h. Operasi-operasi gabungan sentralisasi/desentralisasi merata
Perusahaan-perusahaan yang telah merekayasa ulang proses-proses mereka mempunyai kemampuan untuk mengkombinasikan keuntungan sentralisasi dan desentralisasi dalam proses yang sama.

i. Manager kasus membuat satu titik kontrak

Mempekerjakan seorang yang bisa kami sebut sebagai seorang 'manajer kasus' adalah sebuah karakteristik lain yang selalu muncul yang kami temukan dalam proses-proses yang direkayasa ulang. Mekanisme ini ternyata bermanfaat ketika tahap-tahap proses yang kompleks maupun yang tersebar dalam cara mengintegrasikannya menjadi tidak mungkin bagi satu orang atau bahkan sebuah tim kecil. Berlaku sebagai penyangga antara proses yang kompleks dan pelanggan, manager kasus berjalan bersama pelanggan seolah-olah ia bertanggung jawab atas keseluruhan proses, meskipun sebenarnya tidak ada kasus. Untuk melaksanakan tugas ini yaitu dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan dan memecahkan masalah-masalah pelanggan, manager kasus membutuhkan akses ke semua sistem informasi yang digunakan oleh orang-orang yang melakukan proses sebenarnya dan kemampuan menghubungi orang-orang ini dengan pertanyaan-pertanyaan dan permintaan akan sistem lain jika dibutuhkan.

Tidak ada sesuatupun yang dapat lebih jauh dari kenyataan . Tidak satupun proses bisnis yang telah direkayasa ulang menunjukkan semua karakteristik yang telah disebutkan di atas, karena beberapa diantaranya saling bertentangan.

10.4 Prinsip Rekayasa Ulang

Menurut Chase dan Aquilano (1995). Rekayasa ulang adalah proses perubahan yang signifikan yang akan memenuhi permintaan customer dalam kualitas kecepatan dan pelayanan dapat tercapai. Semua ini memerlukan tujuh peraturan baru dalam suatu pekerjaan yang diajukan oleh Hammer yang berhubungan dengan Siapa yang bekerja, dimana dan kapan dikerjakan dan informasi bersama serta integrasi.

Peraturan-peraturan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Beberapa tugas yang khusus sebelumnya dikerjakan oleh orang yang berbeda seharusnya dapat dikombinasikan ke dalam satu pekerjaan.
2. Pekerjaan haruslah dikerjakan sesuai dengan bagiannya. Contoh: Pegawai dapat melakukan pembelian tanpa harus melalui bagian pembelian. Realokasi dari pekerjaan menghilangkan kebutuhan koordinasi pelaku dan pengguna dari suatu proses.
3. Orang-orang yang mengumpulkan informasi juga bertanggung jawab untuk memproses data tersebut.
4. Teknologi Informasi (TI) memungkinkan konsep sentralisasi dan desentralisasi menjadi kenyataan.
5. Konsep mengenai mengintegrasikan hasil dari kegiatan yang seharusnya dapat dikerjakan bersama-sama secara paralel adalah penyebab utama dari kegiatan pengolahan kembali, biaya tinggi dan penundaan hasil akhir dari proses secara keseluruhan.
5. Pengambilan keputusan haruslah merupakan dari pekerjaan dan kontrol merupakan bagian dari proses.
6. Informasi harus dikumpulkan oleh perusahaan secara on line pada sumbernya.

10.5 Proses Rekayasa Ulang

Menurut Chase dan Aquilano (1995) di dalam melakukan proses rekayasa ulang diperlukan inovasi. Untuk itu

ada enam pendekatan untuk melakukan proses rekayasa ulang yaitu sebagai berikut:

1. Menentukan masalah untuk diselesaikan.
2. Mengidentifikasi proses untuk direkayasa ulang.
3. Mengevaluasi hal-hal yang dapat direkayasa ulang.
4. Mengerti proses yang sekarang terjadi.
5. Mendesign proses yang baru.
6. Mengimplementasikan proses yang telah direkayasa ulang.

Menurut Victor Tan (1994) tahapan-tahapan dalam proses rekayasa ulang adalah :

- 1) Memahami Proses yang sedang berlangsung.

Langkah pertama yang dilakukan adalah mendokumentasikan proses yang sedang berlangsung. Sebagai contoh langkah ini dapat dilakukan dengan merencanakan interaksi dari unit yang melakukan proses produksi pada organisas. Proses ini menggambarkan hubungan keluaran masukan diantara pemasok., unit organisasi dan konsumen. Pemahaman yang seksama dari proses yang sedang berlangsung akan memberikan dasar untuk merancang proses baru dan perbaikannya.

- 2) Mencari proses kritis.

Tahap ini merupakan tahap kritis dimana pertanyaan dan asumsi pada proses sebelumnya akan diuji. menghilangkan semua kendala yang ada dalam pencarian suatu proses yang lebih baik. Dalam dunia nyata, untuk mendapatkan solusi yang kreatif, diperlukan sekumpulan pertanyaan yang harus dijawab: mengapa prestasi untuk proses yang sedang berlangsung hanyaseperti sekarang tidak berkembang?, Apakah ada kegiatan yang hilang dalam proses yang dapat memberikan nilai tambah, Unit organisasi mana yang seharusnya terlibat atau tidak terlibat dalam proses ?

- 3) Mencari alternatif rancangan ulang

Tahap ini mencari alternatif solusi yang bisa memberikan perbaikan yang berarti dengan pendekatan kreatif.Hal ini berarti mengabaikan modul-modul, peraturan-peraturan dan tata tertib yang berlaku. Kecuali mengabaikan paradigma yang sudah lama, proses baru akan lebih mudah diperbaiki. Dalam pertimbangan alternatif proses, akan baik jika proses

baru dirancang berbeda dari proses yang sedang berlangsung. Pengaruh dari proses baru harus memberikan alternatif solusi terhadap permasalahan yang terjadi.

4) Mencari informasi yang diperlukan untuk mendukung proses baru

Informasi merupakan kunci dalam menjalankan fungsi pada proses yang baru. Oleh sebab itu penting dilakukan pengujian perubahan informasi yang diperlukan untuk mendukung proses baru. Penilaian harus dilakukan seperti informasi yang tersedia diantara unit organisasi, sehingga merupakan saluran terbaik dalam mengkomunikasikan informasi ini harus dipertimbangkan.

5) Melakukan tes kelayakan terhadap rancangan proses baru.

Langkah akhir dalam tahapan rekayasa ulang adalah mengidentifikasi sumber-sumber tambahan seperti manusia, keuangan dan jasmani yang dibutuhkan untuk memastikan kesuksesan proses baru. Sementara formulasi dari proses baru seharusnya tidak dihambat atau dipengaruhi oleh kekurangan sumber-sumber yang ada. Kenyataannya adalah bahwa organisasi akan lebih melihat penilaian terhadap kelayakan dari implementasi daripada ketersediaan sumber yang ada.

Pengadaan pengecekan kelayakan merupakan alat yang vital dari proses yang baru sebelum diajukan untuk diimplementasikan.

Dengan memperhatikan karakteristik rekayasa ulang proses bisnis tersebut diatas, maka dalam melakukan rekayasa ulang proses bisnis harus berlandaskan pada beberapa prinsip rekayasa ulang proses bisnis, yang terdiri atas:

1. Mengorganisasikan hasil dari seluruh langkah dalam proses, bukan satu langkah saja;
2. Orang yang mengusulkan desain proses baru tersebut harus bisa melakukannya dengan tepat;
3. Pekerjaan dalam memproses informasi diusahakan menjadi kerja nyata yang menghasilkan informasi akurat yang dibutuhkan;

4. Sumber-sumber produksi yang letaknya menyebar harus dibuat agar seolah-olah disentralisasikan;
5. Lebih menghubungkan aktivitas parallel daripada mengintegrasikan hasilnya;
6. Meletakkan titik keputusan di mana pekerjaan tersebut dilakukan, dan menentukan kontrol atas proses tersebut dan
7. Menerima informasi satu kali saja daripada menerima informasi berulang kali.

Tahapan dasar dalam rekayasa ulang proses bisnis terdiri dari 3R, yaitu:

1. *Rethink*, Memikirkan kembali tujuan yang akan dicapai saat sekarang dengan asumsi yang diperlukan untuk menentukan apakah tujuan tersebut masih bisa digunakan pada komitmen yang baru untuk memenuhi kepuasan pelanggan di waktu yang akan datang.
2. *Redesign*, Mencakup analisis tentang cara organisasi dalam memproduksi barang atau jasa, bagaimana struktur kerjanya, siapa yang menyelesaikan suatu tugas tertentu dan apa hasil yang dicapai dari masing-masing prosedur tersebut.
3. *Retool*, Mencakup evaluasi tentang keuntungan atau manfaat yang diperoleh dari teknologi mutakhir yang digunakan khususnya pada *electronic word and data processing system* untuk menentukan kemungkinan merubah teknologi tersebut agar kualitas meningkat.

Apabila perusahaan telah menentukan bahwa suatu proses tidak efektif dan efisien maka perusahaan harus merancang kembali proses baru dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) menentukan tujuan bisnis dan proses;
- b) menentukan proses mana yang akan diubah/diperbaiki;
- c) memahami dan mengukur proses yang lama tersebut;
- d) menentukan tingkat informasi teknologi yang dibutuhkan dan;

e) merancang dan membuat suatu model mengenai proses yang baru.

Menurut Manganelli dan Klein (1994 : 30) metodologi rekayasa ulang proses bisnis meliputi lima tahap, yaitu :

1. Persiapan. Tahap ini dimulai dengan pengembangan dari persetujuan bersama yang telah disepakati oleh eksekutif pada terobosan tujuan dan sasaran, yang mewakili maksud untuk keberadaan organisasi serta proyek rekayasa ulang. Persiapan membentuk hubungan yang utama antara tujuan bisnis dan kinerja proses rekayasa ulang, dan mendefinisikan parameter proyek yang menyangkut jadwal, biaya, resiko dan perubahan organisasional. Pada tahap ini, teknik manajemen mengidentifikasi : penetapan tujuan, fasilitasi, kelompok membangun, motivasi, manajemen perubahan, taksiran sendiri, taksiran lingkungan dan manajemen proyek.
2. Identifikasi. Tahap ini mengembangkan model bisnis yang berorientasi pelanggan, mengidentifikasi proses strategi nilai tambah, dan peta organisasi, sumber daya dan volume untuk proses yang spesifik dan prioritas, serta merekomendasikan proses spesifik sebagai akibat target rekayasa ulang yang tertinggi. Teknik manajemen yang digunakan adalah model pelanggan, pengukuran kinerja dan analisis waktu siklus, proses model, integrasi pemasok dan program kerja sama, analisis alur kerja, peta organisasional, analisis biaya berdasarkan kegiatan, manajemen perubahan dan fasilitasi.
3. Visi. Melihat peluang terobosan bisnis, analisis dan struktur sebagai visi dari perubahan radikal. Teknik manajemen yang digunakan adalah: analisis alur kerja, analisis proses nilai, benchmarking, manajemen perubahan, manajemen proyek dan fasilitasi.

4. Pemecahan. Tahap ini dibagi dua, yaitu :
 - (a) Rancangan Teknis: Tujuan tahap ini adalah untuk menetapkan dimensi teknis dari proses yang baru. Spesifikasi ini akan menghasilkan deskripsi tentang teknologi, standar prosedur, system dan kontrol bagi karyawan, perancangan interaksi elemen social dan teknik, persiapan perencanaan untuk pengembangan, perolehan, fasilitas, pengujian, konversi dan penyebaran. Teknik manajemen yang digunakan adalah analisis alur kerja, informasi teknik mesin, pengukuran kerja, strategik otomatisasi, manajemen perubahan, manajemen proyek dan fasilitasi;
 - (b) Rancangan Sosial: Tujuannya untuk menetapkan dimensi social proses bisnis yang baru. Tahap ini menghasilkan gambaran tentang organisasi, staf, pekerjaan, jalur karir, insentif bagi karyawan, perancangan interaksi elemen teknik dan social, dan perencanaan awal untuk perekrutan, pendidikan dan pelatihan, organisasi ulang dan penyebaran ulang. Teknik manajemen yang digunakan adalah kekuasaan karyawan, acuan keahlian, kelompok membangun, mengatur ulang organisasional, dan peta organisasional, pekerjaan produksi, broadbanding, manajemen perubahan, manajemen proyek, fasilitasi, penghargaan karyawan dan insentif.
5. Transformasi. Tahap ini bertujuan untuk mewujudkan visi proses rekayasa ulang. Tahap ini adalah tahap akhir untuk melakukan implementasi pada perencanaan proses. Teknik manajemen yang digunakan adalah proses model, informasi teknik mesin, acuan keahlian, kelompok membangun, perbaikan terus-menerus,

pengukuran kinerja, manajemen perubahan, manajemen proyek dan fasilitasi.

Berikut adalah rangkuman dari dua puluh tujuh teknik manajemen yang digunakan dalam setiap tahap dari rekayasa ulang proses bisnis, seperti dikemukakan dalam table berikut ini:

Tabel 10.1
Utilization of Management Techniques in Rapid Process Engineering

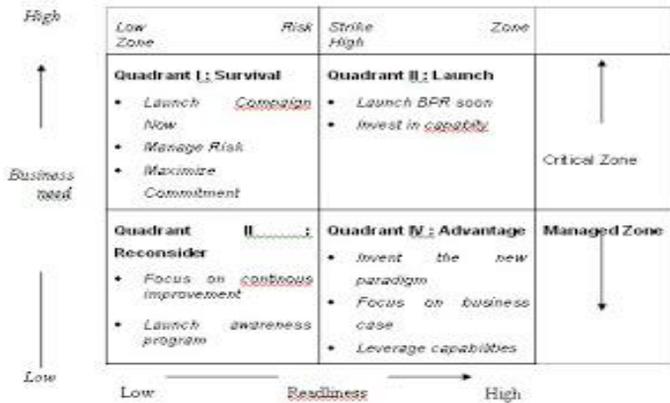
Management Technique	1. Preparation	2. Identification	3. Vision	4a. Technical design	4b. Social Design	5. Transformation
1. Project Management	X	X	X	X	X	X
2. Change Management	X	X	X	X	X	X
3. Facilitation	X	X	X	X	X	X
4. Goal Seeking	X					
5. Team Building	X				X	X
6. Motivation	X					
7. Customer Modeling		X				
8. Performance Measurement		X		X		X
9. Cycle Time Analysis		X	X			
10. Process Modeling		X				X
11. Process Value Analysis		X	X			
12. Supplier/Partner Program		X				
13. Workflow Analysis		X	X	X		
14. Organizational Mapping		X				
15. Activity Cost Accounting		X	X			
16. Benchmarking			X			
17. Visioning			X			
18. Information Engineering				X		
19. Strategic Automation				X		X
20. Employee Empowerment					X	
21. Skill Matrices					X	X
22. Self-Managed Work Teams					X	
23. Organizational Restructuring					X	
24. Broadbanding					X	
25. Employee Rewards/Incentives					X	
26. Organization Mapping					X	
27. Technical (NF) Training					X	

Sumber : Raymond L. Manganelli dan Mark M. Klein (1994 : 42)

10.6 Bila Melakukan BPR dan Keberhasilan BPR

1. Bila Perusahaan Melakukan BPR

Menurut Peppard dan Rowland (1995:40), saat yang tepat untuk memutuskan kapan melakukan BPR untuk organisasi, tergantung pada sejumlah factor dan menggunakan framework yang dikembangkan oleh Nolan Norton and Company, seperti dikemukakan dalam Gambar 10.1 berikut :



Gambar 10.1 : BPR Business Need/Readliness Analysis Framework

Keterangan

Kuadran I : Bertahan Hidup (*survived*)

Mengindikasikan kritik untuk memperbaiki kinerja bisnis secepatnya.

Kuadran II : Meluncurkan (*Launch*)

Mengindikasikan kritik untuk memperbaiki kinerja. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari menginvestasikan untuk pengembangan kemampuan BPR dan mengadakan usaha secepatnya.

Kuadran III : Mempertimbangkan Kembali (*Reconsider*)

Mengindikasikan bahwa perusahaan sehat dan membutuhkan sedikit perbaikan yang dramatis di masa yang akan datang. Sebagian perusahaan sebaiknya mempertimbangkan kembali mengadakan BPR dan berfokus pada perbaikan yang kontinu.

Kuadran IV : Keuntungan (*Advantage*)

Mengindikasikan bahwa meskipun tidak terdapat desakan untuk perbaikan yang dramatis, namun merupakan suatu keuntungan strategic untuk mengambil inisiatif untuk melaksanakan BPR.

Dari setiap kuadran tersebut di atas, ternyata bahwa BPR tetap diperlukan dalam setiap kuadran terutama pada skuadran Survival dan Launch.

2. Faktor kunci keberhasilan dalam BPR

Hammer dan Champy (1995 : 198) mengatakan bahwa kunci keberhasilan dalam melakukan rekayasa ulang terletak pada pengetahuan dan kemampuan melaksanakannya, bukan keberuntungan. Bila mengetahui aturan-aturannya dan menghindari berbuat kesalahan, maka kemungkinan besar akan berhasil. Langkah pertama menuju keberhasilan rekayasa ulang adalah mengenali kegagalan umum dan belajar mencegahnya. Untuk mencapai keberhasilan dalam BPR, terdapat beberapa faktor kunci yaitu : *vision, skills, incentives, resources* dan *action plan*.

- a. *Vision*. Visi adalah gambar tentang apa yang dikehendaki yang menyangkut : orang, produk, pelayanan, proses, fasilitas, kultur dan pelanggan. Setiap orang dalam organisasi harus mamapu mengerti, memahami, menjiwai dan menggambarkan visi tersebut sehingga semua tindakan dan keputusan selalu membawa perusahaan makin dekat pada visi yang telah ditentukan. Kegiatan-kegiatan yang menyangkut visi antara lain :
 - (1) Menentukan strategi yang tepat
 - (2) Menjelaskan alasan mengapa dilakukan BPR
 - (3) Mengembangkan suatu cita-cita masa depan yang dipahami semua orang.
 - (4) Menentukan target yang harus dicapai
 - (5) Menjelaskan hubungan antara usaha BPR dengan usaha yang sudah dilakukan dan
 - (6) Membuat peta perubahan-perubahan sampai pada tahap akhir.
- b. *Skills*. Ketrampilan baik ketrampilan interpersonal maupun ketrampilan teknik diperlukan agar karyawan mampu melaksanakan tugas-tugas dalam proses baru. Aktivitas yang dilakukan dalam peningkatan ketrampilan antara lain :
 - (1) Mendidik pimpinan puncak mengenai konsep dan implikasi BPR.
 - (2) Menginventarisasi tipe kepemimpinan yang dibutuhkan untuk melakukan proses baru.

- (3) Berfikir luas masa depan
 - (4) Mengubah desain dan mengembangkan hal-hal dari luar ke dalam perusahaan
 - (5) Memperoleh dukungan sarikat pekerja dan
 - (6) Mengelola perbedaan atau konflik secara baik dan konstruktif.
- c. *Incentives*. Apabila karyawan dapat memahami dan merasakan perubahan secara drastis membawa perbaikan bagi karyawan, maka mereka dapat melakukan perubahan secara lebih baik. Beberapa hal yang menyangkut insentif anantara lain :
- (1) Perubahan harus dipimpin, disosialisasi dan dibuat target tertentu oleh pimpinan perusahaan
 - (2) Tim manajemen bertanggung jawab atas keberhasilannya
 - (3) Hilangkan rasa ketakutan
 - (4) Memberi penghargaan dan pengakuan atas keberhasilan dan prestasi karyawan dan
 - (5) Perubahan sikap dan budaya dengan sistem dan suri tauladan dari pimpinan perusahaan.
- d. *Resources*. Beberapa hal dan aktivitas dalam pengalokasian sumber daya antara lain:
- (1) Komitmen manajemen puncak untuk melaksanakan perubahan
 - (2) Paling sedikit 25% dari waktu manajemen puncak melaksanakan perubahan
 - (3) Mengadakan pelatihan dan bimbingan dalam melaksanakan perubahan
 - (4) Melakukan benchmarking dan
 - (5) Memanfaatkan sumber daya seefektif dan efisien mungkin.
- e. *Action plan*. *Action plan* adalah perencanaan dari serangkaian aktivitas, penanggung jawab dan jadwal waktu serta target yang terinci.

BAB XI

BENCHMARKING

Benchmarking (Patok duga) muncul pada awal 1980, tetapi baru tahun 1990 mulai populer sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Patok duga merupakan suatu proses belajar secara sistematis dan terus menerus untuk menganalisis tata kerja terbaik untuk menciptakan dan mencapai tujuan dengan prestasi kelas dunia, dengan membandingkan setiap bagian dari suatu perusahaan dengan perusahaan pesaing yang paling unggul dalam kelas dunia. *Benchmarking* juga di definisikan sebagai suatu pendekatan produktif yang memungkinkan pihak manajemen perusahaan memahami bisnis yang dilakukan, pasar yang dilayani, serta dapat memotivasi manajemen untuk memfokuskan perhatian pada usaha-usaha perbaikan terus menerus (*continous improvement*) dan mengimplementasikan manajemen perubahan.

Pada bagian ini akan dijelaskan definisi *benchmarking*, dasar pemikiran perlunya *benchmarking*, evolusi konsep *benchmarking*, jenis-jenis *benchmarking*, peranan manajemen dalam *benchmarking*, prasyarat *benchmarking*, aturan main dan kode etik *benchmarking* dan hambatan-hambatan terhadap kesuksesan *benchmarking*.

11.1. Definisi *Benchmarking* (Patok Duga)

Ada beberapa definisi mengenai patok duga. Beberapa di antaranya adalah:

- a. Gregory H. Watson mendefinisikan patok duga sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif unggul.
- b. David Kearns (CEO dari Xerox) mendefinisikan patok duga adalah suatu proses pengukuran terus-menerus atas produk, jasa dan tata cara kita terhadap pesaing kita yang terkuat atau badan usaha lain yang dikenal sebagai yang terbaik.
- c. Teddy Pawitra mendefinisikan patok duga sebagai suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus dimana setiap bagian dari suatu perusahaan

dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul.

- d. Goetsch dan Davis mendefinisikan patok duga sebagai proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri

Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa *benchmarking* membutuhkan kesiapan “Fisik” dan “Mental”. Secara “Fisik” karena dibutuhkan kesiapan sumber daya manusia dan teknologi yang matang untuk melakukan *benchmarking* secara akurat. Sedangkan secara “Mental” adalah bahwa pihak manajemen perusahaan harus bersiap diri bila setelah dibandingkan dengan pesaing, ternyata mereka menemukan kesenjangan yang cukup tinggi.

Dari berbagai definisi di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan (Pawitra, 1994; 12), yaitu :

- a. *Benchmarking* merupakan kiat untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan yang memimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.
- b. Fokus dari kegiatan *benchmarking* diarahkan pada praktik terbaik dari perusahaan lainnya. Ruang lingkupnya makin diperluas yakni dari produk dan jasa menjalar ke arah proses, fungsi, kinerja organisasi, logistik, pemasaran, dll. *Benchmarking* juga berwujud perbandingan yang terus-menerus, jangka panjang tentang praktik dan hasil dari perusahaan yang terbaik dimanapun perusahaan itu berada.
- c. Praktik *benchmarking* berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktik manajemen lainnya, misalnya TQM, *corporate reengineering*, analisis pesaing, dll.
- d. Kegiatan *benchmarking* perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan di-*benchmarking*-kan, pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis.

Benchmarking sejatinya merupakan standar pengujian atau evaluasi atas suatu produk yang didasarkan suatu kriteria tertentu. *Benchmark* dilakukan untuk mengukur performa sebuah

sistem sehingga menghasilkan sebuah kriteria yang dapat dijadikan dasar untuk menentukan suatu penilaian akhir.

Benchmark pada awalnya dilakukan oleh kalangan industri untuk menentukan kualitas akhir produk yang mereka hasilkan. Pengujian dilakukan dengan beragam metode, umumnya berupa tool-tool bersifat sintetis yang dianggap mampu merepresentasikan penggunaan sesungguhnya dari produk yang tengah diuji. Langkah inilah yang kemudian diikuti oleh sebagian kalangan media dengan memanfaatkan beragam tool sintesis yang bersifat adaptif yang dikeluarkan oleh pihak ketiga.

Keinginan untuk menggambarkan performa suatu produk berdasarkan satuan tertentu memaksa kalangan media melakukan hal yang sama. Lambat laun ini disadari sebagai suatu kesalahan karena kebutuhan industri dan konsumen jelas dua hal yang berbeda.

Munculah benchmarking yang didasarkan atas kebutuhan paling umum dari pengguna. Pengujian dilakukan dengan memanfaatkan fitur-fitur serta aplikasi yang paling sering digunakan untuk kemudian diperbandingkan dengan seberapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan semuanya. Jadilah model ini disebut dengan drag race model. Siapa yang paling cepat menyelesaikan sebuah benchmark maka dialah tampil sebagai pemenang.

Cukup lama hal ini dijadikan patokan untuk menentukan apakah suatu produk memiliki performa yang sempurna atau tidak? Sampai dengan akhirnya pengujian dengan metode ini tidak dapat lagi mengakomodasi tuntutan yang paling dasar dari kalangan pengguna sesungguhnya. Ini diperparah dengan angka yang tidak dapat menggambarkan produk itu secara seutuhnya.

Tak dapat dipungkiri kebutuhan pengguna yang satu dengan yang lain berbeda, ada yang menginginkan kecepatan, ada yang menginginkan kestabilan dan ada pula yang menghendaki keduanya.

11.2. Dasar Pemikiran Perlunya Patok Duga

Dorongan untuk melakukan patok duga banyak ditentukan oleh faktor kepuasan pelanggan. Adanya pemasok yang semakin kompetitif telah membuat pelanggan mengetahui

dan meminta standar produk dan pelayanan yang berbeda dan lebih baik. Kepuasan pelanggan pun semakin lama semakin sulit dipenuhi oleh adanya keinginan dan kebutuhan yang secara naluriah makin meningkat, sehingga upaya memuaskan pelanggan pun bukan melulu sekedar memuaskan tetapi telah menjadi suatu upaya yang kompleks. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat memberikan yang terbaik kepada pelanggannya.

Salah satu dasar pemikiran perlunya patok duga adalah bahwa tidak ada gunanya pengasingan diri di dalam suatu laboratorium khusus untuk berusaha menemukan proses baru yang dapat meningkatkan kualitas atau mengurangi biaya, apabila proses itu sendiri sudah ada.

11.3. Evolusi Konsep *Benchmarking*

Menurut Watson (dalam Widayanto, 1994), konsep benchmarking sebenarnya telah mengalami setidaknya lima generasi, yaitu :

1. Reverse Engineering

Dalam tahap ini dilakukan perbandingan karakteristik produk, fungsi produk dan kinerja terhadap produk sejenis dari pesaing.

2. Competitive Benchmarking

Selain melakukan benchmarking terhadap karakteristik produk, juga melakukan benchmarking terhadap proses yang memungkinkan produk yang dihasilkan adalah produk unggul

3. Process Benchmarking

Memiliki lingkup yang lebih luas dengan anggapan dasar bahwa beberapa proses bisnis perusahaan terkemuka yang sukses memiliki kemiripan dengan perusahaan yang akan melakukan *benchmarking*

4. *Strategic Benchmarking*

Merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengevaluasi alternatif, implementasi strategi bisnis dan memperbaiki kinerja dengan memahami dan mengadaptasi strategi yang telah berhasil dilakukan oleh mitra eksternal yang telah berpartisipasi dalam aliansi bisnis. Membahas tentang hal-hal yang berkaitan dengan arah strategis jangka panjang

5. *Global Benchmarking*

Mencakup semua generasi yang sebelumnya dengan tambahan bahwa cakupan geografisnya sudah mengglobal dengan membandingkan terhadap mitra global maupun pesaing global.

11.4. Jenis – Jenis Patok Duga

Dalam praktik umumnya dikenal ada empat jenis dasar dari patok duga, yaitu:

a. Patok duga internal

Pendekatan ini dilakukan dengan membandingkan operasi suatu bagian dengan bagian internal lainnya dalam satu organisasi. Yang dibandingkan dapat berupa kinerja setiap departemen, divisi, cabang di perusahaan yang sama yang terbesar secara geografis.

b. Patok duga kompetitif

Pendekatan dilakukan dengan mengadakan perbandingan dengan berbagai pesaing. Faktor yang dibandingkan bisa berupa karakteristik produk, kinerja, dan fungsi dari produk yang sama yang dihasilkan pesaing dalam pasar yang sama.

c. Patok duga fungsional

Dalam patok duga fungsional diadakan perbandingan fungsi atau proses dari perusahaan – perusahaan yang berada di berbagai industri.

d. Patok duga generik

Patok duga generik adalah perbandingan pada proses bisnis fundamental yang cenderung sama di setiap industri. Oleh karena proses itu sama di setiap perusahaan, misalnya menerima pesanan, pelayanan pelanggan, dan pengembangan strategi, maka dapat diadakan patok duga meskipun perusahaan itu berada di bidang industri yang berbeda.

Selain keempat jenis dasar tersebut, ada pula jenis khusus, misalnya patok duga strategis (aplikasi patok duga pada tingkat strategis), patok duga operasional (hanya ruang lingkupnya berbeda dari patok duga strategis), patok duga global (perluasan patok duga strategis, termasuk mitra pato duga global), dan lain – lain.

11.5. Peranan Manajemen dalam Patok Duga

Manajemen memegang peranan penting dalam proses patok duga. Tanpa adanya dukungan, keterlibatan, dan komitmen dari manajemen puncak, maka tidak mungkin dilaksanakan patok duga. Berbagai pertimbangan patok duga yang membutuhkan dukungan manajemen sebelum prosesnya dapat dimulai adalah komitmen terhadap perubahan, pendanaan, personil, pengungkapan, dan keterlibatan.

a. Komitmen terhadap Perubahan

Patok duga merupakan usaha yang membutuhkan komitmen sungguh – sungguh terhadap perubahan secara radikal dalam proses suatu perusahaan agar dapat menjadi yang terbaik dalam kelasnya. Bila komitmen ini tidak ada, maka hanya akan terjadinya pemborosan biaya dan tenaga, serta kekecewaan pada setiap karyawan yang menginginkannya.

b. Pendanaan

Hanya pihak manajemen yang berwenang atas pengeluaran dana untuk patok duga. Dana ini akan mendukung perjalanan bagi tim untuk mengunjungi organisasi – organisasi yang memiliki proses terbaik di kelasnya.

c. Sumber Daya Manusia

Manajemen juga merupakan satu – satunya pihak yang dapat memutuskan dan menugaskan sumber daya manusia yang tersedia untuk melakukan patok duga. Meskipun biaya sumber daya manusia biasanya jauh lebih tinggi dari pada biaya perjalanan, ketersediaan personil jarang sekali merupakan persoalan kecuali bagi perusahaan sasaran.

d. Pengungkapan

Masing – masing pihak yang terlibat dalam patok duga harus mengungkapkan mengenai proses dan praktiknya. Dapat dipahami bila pihak manajemen enggan atau ragu – ragu untuk mengungkapkan informasi seperti itu kepada saingannya, tetapi bagaimana halnya bila mitra patok duga bukan pesaing? Memang tidak ada jaminan bahwa informasi tersebut tidak akan bocor. Akan tetapi bila organisasi memiliki proses unik yang memberikannya keunggulan kompetitif, maka proses tersebut harus diperlakukan sebagai rahasia dan tidak dijadikan aspek yang akan dipatok duga. Dalam hal ini hanya pihak manajemen yang

berwenang membuat keputusan untuk mengungkapkan suatu informasi.

e. Keterlibatan

Manajemen harus terlibat aktif dan nyata dalam setiap aspek proses patok duga. Manajemen harus terlibat dalam penentuan proses yang akan dipatok duga dan mitra patok duga. Manajemen memiliki kemudahan dalam membentuk saluran komunikasi antar perusahaan, karena manajer puncak biasanya terlibat dalam organisasi profesi. Dialog antar manajemen puncak sebaiknya diupayakan berlangsung periodik.

Keterlibatan secara aktif dari pihak manajemen dapat menyebabkan semakin produktifnya setiap level dalam melaksanakan aktivitas patok duga. Selain itu, bawahan akan memahami pentingnya usaha patok duga berdasarkan sejauh mana keterlibatan pihak manajemen dalam proses. Hal – hal penting berkaitan dengan peranan manajemen dalam patok duga adalah:

1. Agar patok duga dapat produktif, manajemen harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap perubahan.
2. Manajemen harus menyediakan dana yang dibutuhkan.
3. Manajemen harus mengalokasikan sumber daya manusia yang tepat.
4. Informasi yang dapat diungkapkan kepada mitra patok duga hanya dapat disiapkan dan ditentukan pihak manajemen.
5. Manajemen puncak harus terlibat secara langsung dalam kegiatan patok duga.

11.6. Prasyarat Patok Duga

Sebelum melaksanakan patok duga, organisasi harus memenuhi beberapa persyaratan berikut:

a. Kemauan dan Komitmen

Tanpa adanya kemauan dan komitmen terhadap patok duga, maka organisasi tidak dapat maju.

b. Keterkaitan Tujuan Strategik

Patok duga membutuhkan fokus yang kuat. Tujuan patok duga harus dikaitkan dengan tujuan strategik perusahaan, serta memberikan pedoman spesifik dan fokus pada setiap usaha

yang dilakukan.

c. Tujuan untuk Menjadi Terbaik, Bukan Hanya untuk Perbaikan

Perbaikan bertahap merupakan suatu upaya baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan, akan tetapi usaha ini tidaklah cukup bila kinerja perusahaan saat ini tertinggal jauh dari perusahaan kelas dunia. Dalam kondisi demikian diperlukan patok duga untuk mencapai perubahan radikal dan meraih peningkatan kinerja yang sangat besar, bukan hanya beberapa persen pertambahan dari kinerja sebelumnya.

d. Keterbukaan terhadap Ide – Ide

Inti dari patok duga adalah menyerap dan mengadaptasi hasil kerja dan ide pihak lain. Oleh karena itu perusahaan harus terbuka terhadap ide – ide baru untuk patok duga yang memberikan nilai baru. Suatu ide baru telah terbukti keberhasilannya akan lebih mudah diterima.

e. Pemahaman terhadap Proses, Produk, dan Jasa yang Ada

Sudah menjadi keharusan bagi suatu organisasi untuk memahami proses, produk, jasa, dan praktiknya secara keseluruhan sehingga organisasi tersebut dapat menentukan apa yang duga perlu dipatok. Selain itu diperlukan pemahaman proses secara mendalam sehingga dapat membuat ukuran perbandingan yang berarti terhadap mitra patok duga.

f. Proses yang Terdokumentasi

Pemahaman terhadap proses saja tidak cukup, tetapi proses – proses tersebut harus didokumentasikan. Hal ini dikarenakan:

- 1) Semua orang yang berhubungan dengan suatu proses harus memiliki pemahaman yang sama terhadap proses yang bersangkutan. Pemahaman tersebut hanya bisa diperoleh dari dokumentasi.
- 2) Dokumentasi sebelumnya adanya perubahan berguna dalam pengukuran peningkatan kinerja setelah dilaksanakannya patok duga.
- 3) Mitra patok duga belum tentu akrab dengan proses yang dimiliki suatu organisasi. Dengan adanya pemahaman

yang didapatkan dari dokumentasi, maka mitra tersebut dapat memberikan bantuan yang dibutuhkan.

g. Ketrampilan Analisis Proses

Perusahaan membutuhkan orang yang memiliki ketrampilan dalam menggolongkan dan mendokumentasi proses. Orang ini bisa karyawan perusahaan, tetapi bisa pula konsultan. Ketrampilan seperti ini dibutuhkan untuk menganalisis proses, produk, dan jasa perusahaan maupun mitra patok duga, serta membantu pengadaptasian proses tersebut untuk kebutuhan organisasi.

h. Ketrampilan Riset, Komunikasi, dan Pembentukan Tim

Ketrampilan tambahan juga dibutuhkan, seperti ketrampilan riset, komunikasi, dan pembentukan tim. Riset dibutuhkan untuk mengidentifikasi pemilik proses yang terbaik di kelasnya. Komunikasi dan pembentukan tim diperlukan untuk melaksanakan patok duga.

10.7. Aturan Main dan Kode Etik

Ada aturan main yang berlaku dalam pengumpulan data yang lengkap tentang bagaimana bagaimana sebuah perusahaan memutar roda bisnisnya. Berikut ini adalah beberapa yang bersumber dari *International Benchmarking Clearinghouse (IBC)* mengenai langkah – langkah yang dilakukan terhadap perusahaan yang akan dipatok duga.

Penjelasan **pertama**, langkah yang baik menuju patok duga adalah dengan memperhatikan hal – hal sebagai berikut:

- a. Memanfaatkan penelitian sekunder untuk mendapatkan data – data umum tentang perusahaan yang akan dipatok duga.
- b. Membeli produk pesaing pada tempat penjualan umum kemudian melakukan *reverse engineering*.
- c. Melakukan riset pasar dan survai mengenai kepuasan pelanggan.
- d. Sedapat mungkin mengumpulkan informasi atau data di saat transaksi terjadi.
- e. Meminta perusahaan lain untuk secara langsung berbagi informasi tentang proses yang mereka jalankan.
- f. Memotivasi karyawan agar membangun data base menyangkut apa saja yang mereka ketahui tentang pesaing.

Penjelasan **kedua** menyangkut langkah – langkah yang keliru, antara lain:

- a. Masuk secara diam – diam ke dalam sistem sebuah perusahaan untuk menggali informasi.
- b. Menyuarakan seseorang untuk menjadi informan.
- c. Menyebarkan rahasia perusahaan yang akan dipatok duga ataupun terhadap aktivitas komunikasinya.
- d. Mempelajari secara sembunyi langkah – langkah penetapan harga yang dilakukan pesaing.
- e. Melakukan pertukaran informasi sebelum informasi itu dipublikasikan secara luas kepada masyarakat.

Penjelasan **ketiga** menyangkut langkah – langkah yang masih perlu diperimbangkan lagi, misalnya:

- a. Merekrut karyawan dari perusahaan lain dengan maksud menggali informasi tentang perusahaan tersebut.
- b. Bertanya tanpa menyebut nama dan asal perusahaan dalam suatu pertemuan teknis patok duga.
- c. Menjadi pelanggan jurnal yang diterbitkan pesaing atau mengikuti pertemuan yang diadakan pesaing sebagai individual, tanpa menyebut asal perusahaan.

Penjelasan **keempat** adalah beberapa hal yang perlu dihindari, seperti:

- a. Membicarakan informasi yang telah diperoleh dari sebuah perusahaan pada saat mengunjungi perusahaan lainnya.
- b. Menyebarkan informasi kepada publik tentang patok mitra duga tanpa mendapat izin sebelumnya.
- c. Menanyakan sesuatu yang kita sendiri belum tentu memanfaatkannya.
- d. Mengunjungi dan meminta informasi dari mitra patok duga tanpa lebih dulu menguasai proses yang dijalani oleh perusahaan tempat kita berasal.
- e. Selagi mengadakan kunjungan, mengusulkan perubahan waktu atau rencana demi mendapatkan manfaat tambahan bagi perusahaannya sendiri.

Di samping itu, ada semacam kode etik dari *International Benchmarking Clearinghouse* yang harus diikuti antara lain:

1. ***Prinsip Legalitas***

Pihak – pihak yang terlibat dalam patok duga harus dapat menghindarkan diri dari diskusi atau tindakan yang dapat menjadi penghambat perdagangan, persengkokolan harga, permainan lelang atau penguasaan rahasia perdagangan.

2. ***Prinsip Pertukaran***

Masing – masing pihak bersedia memberikan informasi yang sebanding. Untuk itu diperlukan adanya diskusi pendahuluan untuk memperjelas harapan dan mencegah salah pengertian.

3. ***Prinsip Kerahasiaan***

Perusahaan yang memperoleh informasi dari patok duga diwajibkan untuk merahasiakannya. Tidak dibenarkan memberikan informasi pihak lain tanpa persetujuan kedua belah pihak.

4. ***Prinsip Penggunaan***

Informasi yang diperoleh dari patok duga sebaiknya digunakan untuk meningkatkan proses operasional dalam perusahaan yang melaksanakannya. Bahannya sama sekali tidak boleh digunakan sebagai periklanan atau pemasaran.

5. ***Prinsip Kontak Pihak Pertama***

Bila pendekatan dilakukan pada salah satu pihak mitra patok duga potensial, sebaiknya jangan menghubungi unit operasi yang akan dipatok duga. Tetapi yang perlu dihubungi adalah salah satu manajer senior, manajer pengendalian kualitas atau sumber daya manusia untuk meminta bantuan.

6. ***Prinsip Kontak Pihak Ketiga***

Kecuali ada ijin dari kedua belah pihak atau pejabat yang ditunjuk menangani masalah hukum patok duga, tidak dibenarkan memberitahukan nama – nama peserta patok duga kepada pihak ketiga.

11.8. Hambatan-Hambatan Terhadap Kesuksesan Patok Duga

Beberapa faktor penghambat yang dapat menyebabkan kegagalan pelaksanaan patok duga adalah:

a. Fokus Internal

Agar patok duga dapat memberikan hasil yang diharapkan, maka organisasi harus memahami bahwa ada organisasi lain yang memiliki proses yang jauh lebih baik. Bila organisasi terlalu berfokus internal dan mengabaikan kenyataan bahwa proses yang terbaik dalam kelasnya dapat menghasilkan efisiensi yang jauh lebih tinggi, maka visi organisasi menjadi sangat sempit. Kepuasan terhadap diri sendiri ini dapat mengakibatkan kehancuran organisasi tersebut.

b. Tujuan Patok Duga Terlalu Luas

Tujuan patok duga yang terlalu luas seperti “ meningkatkan laba “ dapat mengakibatkan kegagalan. Patok duga membutuhkan tujuan yang lebih spesifik dan berorientasi pada bagaimana (*proses*), bukan pada apa (*hasil*). Sasaran yang ingin dicapai dapat dipersempit, misalnya menjadi “ memperbaiki atau mengganti proses pembuatan faktur sehingga mengurangi kesalahan sebesar 50 persen “.

c. Skedul yang Tidak realistis

Patok duga membutuhkan kesabaran, karena merupakan proses keterlibatan yang membutuhkan waktu. Apabila dilakukan terburu – buru dalam waktu yang amat singkat, maka kemungkinan gagalnya sangat besar. Skedul yang terlampau lama juga tidak baik, karena mungkin ada yang salah dalam pelaksanaannya.

d. Komposisi Tim yang Kurang Tepat

Bila suatu proses ditetapkan untuk dipatok duga, maka orang – orang yang berhubungan dengan suatu proses dan menjalankan proses tersebut sehari – hari harus dilibatkan. Merekalah yang paling memahami proses operasi yang dilaksanakan, dan mereka pulalah yang paling siap untuk mendeteksi perbedaan yang ada antara proses organisasi dan mitra patok duganya. Bila mereka tidak dilibatkan, maka hasil yang diharapkan kemungkinan besar tidak dapat tercapai.

- e. Bersedia Menerima “ OK – in – Class “
Seringkali organisasi bersedia memilih mitra yang bukan terbaik dalam kelasnya. Hal ini dikarenakan 3 pertimbangan berikut:
- 1) Yang terbaik di kelasnya tidak berminat untuk berpartisipasi
 - 2) Riset mengidentifikasi mitra yang keliru
 - 3) Perusahaan patok duga malas berusaha dan hanya memilih mitra yang lokasinya dekat
- f. Penekanan yang Tidak Tepat
Salah satu penyebab kegagalan yang seringkali timbul adalah tim terlalu menekan aspek pengumpulan dan jumlah data. Padahal aspek yang paling penting adalah proses itu sendiri, sedangkan data dan angka – angka hanyalah faktor pendukungnya.
- g. Kekurangpekaan terhadap Mitra
Kepekaan terhadap mitra merupakan faktor yang paling penting dalam hubungan kemitraan. Mitra patok duga memberikan akses kepada organisasi patok duga untuk mengamati prosesnya. Selain itu mitra tersebut juga menyediakan waktu yang berharga dan personil kuncinya untuk membantu proses patok duga. Oleh karena itu mereka harus dihormati dan dihargai. Paling tidak mereka juga ingin mendapatkan perlakuan yang sama.
- h. Dukungan Manajemen Puncak yang Terbatas
Dukungan manajemen puncak merupakan faktor yang sangat penting bagi kesuksesan setiap tahap aktivitas patok duga. Dukungan terus – menerus dari manajemen puncak dibutuhkan untuk memulai patok duga, membantu tahap persiapan, dan juga menjamin tercapainya manfaat yang dijanjikan

BAB XII

BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA

Dalam kajian manajemen strategik, pengukuran hasil (*performace*) memegang peran sangat penting, karena ini tidak saja berkaitan dengan penentuan keberhasilan akan tetapi menjadi ukuran apakah strategi berhasil atau tidak. Artinya hasil akan dijadikan ukuran apakah strategi berjalan baik atau tidak; bila organisasi tidak dapat mencapai hasil maka diagnosa pertama menunjukkan bahwa strategi tidak berjalan. Dalam ukuran yang dinilai tradisional, Whelen (2006) menunjukkan bahwa ROI (*Return Investment*) mengandung berbagai kelemahan. Kelemahan ini bagaimanapun memaksa praktisi memikirkan ukuran yang lebih komprehensif yang dapat digunakan. Di Amerika, misalnya, dikenal *Malcolm Baldrige National Quality* yang setiap tahunnya memberikan penghargaan melalui acara yang sangat bergengsi. Bagaimanapun program seperti di atas berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Sejumlah korporasi turut serta dalam penilaian dan hasil penilaian tim independen dengan menggunakan prinsip Malcom Baldrige National Quality dimana hasilnya tiap tahun diumumkan. Sepanjang ini program ini diyakini telah meningkatkan daya saing bisnis Amerika di pasar global, karena program ini telah meningkatkan kualitas bisnis. Adapun perspektif bisnis yang dikembangkan dalam program ini adalah :

1. Fokus kepada hasil pelanggan,
2. Hasil barang dan jasa
3. Hasil keuangan dan pasar
4. Hasil sumberdaya manusia
5. Ketertarikan hasil organisasi, termasuk pengukuran kinerja perusahaan
6. Tatakelola dan tanggungjawab sosial.

Dari 6 fokus yang ada di atas, selanjutnya Program ini mendeskripsikan 11 komponen yang harus ditunjukkan agar perusahaan dapat memberikan nilai.

Bagaimanapun bisnis ataupun organisasi semakin berkembang maju, pesat sehingga ukuran ROI dinilai tidak saja tidak cukup akan tetapi dinilai tidak menggambarkan kondisi riil dan masa depan yang memadai sebagai satu ukuran dari perusahaan yang menggunakannya. Adapun Kaplan dan Norton (1992) mempublikasikan pertama kali tentang *Balance scorecard* (BSC) yang kemudian berkembang pesat, dan sampai akhir ini Kaplan telah melembagakan BSC dan mempublikasikan hasil pengamatannya setiap tahun. Berbagai publikasi Kaplan dan Norton yang berkaitan dengan BSC pada dasarnya dimaksudkan untuk membangun pemahaman dan pengalaman penggunaan BSC. Publikasi ini seperti yang berkaitan dengan *Alligment* (2004), *Strategy* (1996), *StrategyMaps* (2006) dan sebagai bagian daripada *Strategic Management* (2007). Adapun upaya yang dilakukan mereka semakin meyakinkan bahwa keberadaan daripada BSC lebih daripada sekedar alat ukur, namun menjadi bagian daripada strategi.

Dengan melakukan penelusuran terhadap publikasi terkait, diharapkan bahwa benang merah, praktek, dan kemajuan terkini terkait dengan BSC dapat dijadikan pembelajaran baik secara akademis maupun praktis.

12.1 Tujuan BSC

Adapun tujuan BSC adalah:

1. Menjelaskan perkembangan konsep BSC sebagai bagian daripada strategi perusahaan

2. Menjelaskan kaitan antara BSC dan Strategi dalam perusahaan sehingga ada jaminan bahwa BSC dapat berjalan dengan baik.
3. Menjelaskan berbagai pengalaman dan pembelajaran perusahaan dalam menerapkan BSC sebagai bagian daripada strategi.

Bisnis dipahami sebagai satu sistem, dimana hasil yang diperoleh adalah sebagai hasil daripada tindakan perusahaan secara terencana. Dalam bisnis diakui adanya “*cause and effect relations*”, hasil yang diperoleh adalah akibat dari tindakan perusahaan. Memang harus diakui akan adanya konsep *win fall* yang menunjukkan satu perusahaan mendapat keuntungan di luar strategi yang dirancang oleh perusahaan itu sendiri. Sesuai dengan itu, dalam model pengajaran bisnis yang modern, salah satu tahapan yang dikenal adalah “pengukuran hasil”. ROI menjadi alat ukur hasil sangat “disukai” karena dinilai sederhana dan mudah diterapkan. Walau sesungguhnya ROI mempunyai kelemahan karena sangat dipengaruhi oleh; 1) kebijakan penyusutan, 2) sensitif terhadap nilai buku, 3) praktek *transfer pricing*, 4) perhatian sering fokus kepada jangka pendek, 5) tidak bisa dibandingkan antar perusahaan yang berbeda, 6) sangat dipengaruhi oleh keadaan perekonomian secara umum, dan 7) dipengaruhi oleh pengelolaan persediaan (LIFO dan FIFO).

Kelemahan demikian memaksa pada praktisi bisnis dan akademisi untuk memformulasi ukuran yang dapat digunakan akan tetapi sekaligus dapat memenuhi tuntutan. Dalam kaitan ini patut digarisbawahi misalnya Total Quality Management yang menekankan adanya komitmen terhadap perbaikan mutu. Mutu dalam kaitan ini diakui sebagai jiwa daripada perusahaan, perusahaan yang tidak mempunyai mutu bagaimanapun akan runtuh. Oleh karena itu, disamping memperoleh keuntungan

(ROI tinggi) perusahaan juga diharapkan untuk menerapkan prinsip perbaikan mutu. Seluruh unit perusahaan ataupun organisasi diharuskan dapat menerapkan perbaikan mutu.

Salah satu kebutuhan terhadap alat ukur adalah dibutuhkannya alat ukur yang komprehensif, yang tidak harus mempertentangkan satu perspektif terhadap perspektif lain. Misalnya, orientasi terhadap pelanggan akan mengakibatkan perhatian terhadap penerimaan. Hal demikian harus dicatat, karena berbagai aliran dalam manajemen seperti Total Quality, Pendekatan Team, dll sebelum muncul BSC dimaksudkan sebagai alat ukur. Artinya alat ukur menjadi kebutuhan bukan saja sebagai alat evaluasi, akan tetapi sebagai bagian dari strategi. Apa yang dikatakan Kaplan dan Norton (1992) "*What you measure is you get*" adalah pertanda bahwa apa yang dijadikan alat ukur bisnis itu pula yang akan dicapai. Kalau demikian, maka strategi mempunyai posisi strategis untuk mencapai ukuran. Adapun ukuran yang hendak dicapai haruslah memenuhi kriteria berikut: mewakili visi misi organisasi, menjawab kebutuhan pemangku kepentingan, oleh karena itu harus fleksibel, dapat terukur dengan baik tanpa membutuhkan waktu yang lama, dan menjawab kebutuhan perusahaan di tengah-tengah industri.

Adapun pentingnya alat ukur semata-mata tidak hanya dimaksudkan untuk mengukur kinerja, akan tetapi memastikan BSC organisasi menggunakan strategi yang tepat. Sehingga, apa yang disebut oleh Kaplan bahwa kinerja akan menentukan strategi yang digunakan benar adanya. Pengalaman FMC Corporation menggunakan BSC dapat dicatat sebagai solusi dalam menggunakan BSC. FMC Corporation adalah perusahaan dengan jumlah produk lebih dari 300 jenis, dengan adanya fenomena konflik antar divisi. Perusahaan dengan divisi yang intensif mengambil inisiasi malah dihadapkan kepada

permasalahan. Slogan untuk berbagai inisiasi malah membuat pusing dan tanda-tanda yang beragam. Apa yang dicatat Kaplan tentang perusahaan ini adalah bahwa dengan penerapan BSC tidak lagi didapat kebingungan antara divisi, akan tetapi masing-masing divisi menggunakan inisiasi untuk mencapai sasaran atau kinerja yang telah ditentukan. Bagi perusahaan ini perumusan kinerja dan target telah berubah menjadi strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan secara integratif. Artinya, penerapan BSC berubah menjadi bagian dari strategi organisasi. Sehingga disimpulkan dampak daripada penerapan BSC adalah adanya perubahan dalam sistem manajemen secara keseluruhan.

12.2 Mengenal Konsep *Balance Scorecard*

Kaplan dan Norton dalam makalahnya yang mengagaskan pentingnya konsep BSC. Anonim (2005) mendefinisikan BSC sebagai sistem manajemen strategi dan pengukuran yang menghubungkan sasaran strategis kepada indikator yang komprehensif. Untuk itu diperjelas juga bahwa indikator yang digunakan harus merupakan kegiatan dan proses kegiatan inti lingkungan organisasi beroperasi.

Ucapannya yang mengatakan “*What you measure is what you get*” menjadi premis dalam penyusunan ukuran hasil yang diharapkan. Dalam studi yang dilaksanakan oleh Kaplan dan Norton (1992) terhadap 12 korporasi, didapat sebenarnya bahwa korporasi tersebut telah mengadopsi scorecard. Kaplan dan Norton melihat ada kelemahan kepada pengukuran kinerja yang dapat menonjolkan pencapaian tujuan secara terpisah, bahkan cenderung kompetitif yang pada akhirnya mengakibatkan konflik korporasi. Oleh karena itu dibutuhkan alasan untuk menggunakan konsep scorecard karena: 1) scorecard menyatukan alat dalam laporan manajemen yang utuh, kelemahan pandangan terhadap berbagai bidang yang dinilai

bersaing: menjadi perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan, memperpendek waktu menanggapi, memperbaiki kualitas terhadap team, mengurangi waktu meluncurkan produk, dan mengelola untuk jangka waktu panjang; 2) scorecard menjadi pedoman untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan. Sejak 1992, konsep ini terus dikembangkan tidak saja oleh Kaplan dan Norton bahkan oleh penulis lain. Demikian juga dengan bidang yang mengadopsi BSC, semakin lama semakin banyak. Karathonous, D., and P. Karathonous (2005), menggunakan BSC untuk pendidikan, Kocakulah, M.C dan Austill, A.D.(2007) di bidang Kesehatan.

Dalam bidang pendidikan perlu dicatat studi yang dilaporkan oleh Beard (2009) yang mengidentifikasi penerapan BSC kepada dua sekolah yang menerima penghargaan dari Malcolm Baldrige National Quality Award Program menyimpulkan bahwa perusahaan penerima penghargaan lebih memperoleh alasan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi setelah menerapkan BSC. Penghargaan Malcolm lebih fokus kepada keberhasilan mencapai 11 sasaran, akan tetapi penerapan BSC memberikan posisi yang lebih jelas bagi perusahaan. Karena penerapan BSC dapat menjelaskan konsistensi capaian dengan visi-misi organisasi dan nilai inti serta perbaikan yang dilaksanakan oleh organisasi. Sifat BSC kemudian yang menekankan kepada sistem manajemen tidak hanya memungkinkan organisasi tapi juga membantu perusahaan mengklarifikasi visi dan menterjemahkannya kepada sasaran yang operasional, ukuran dan tindakan yang jelas dan sesuai dengan misi dan nilai inti organisasi.

Mutasowifin (2002), Purwanto, A.T (2003) masing-masingnya menggagas penerapan BSC pada koperasi dan pengelolaan sumberdaya alam. Artinya, karena dinilai bahwa konsep ini baik maka banyak organisasi mengadopsinya.

Apapun terjemahannya di dalam Bahasa Indonesia, ide utama BSC adalah adanya satu Papan Nilai yang seimbang yang dapat digunakan sebagai alat ukur mementnukan apakah satu organisasi dinilai berhasil atau tidak. Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu nilai yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Konsep ini lahir dari hasil pengamatan oleh penulis yang memberikan satu jawaban bahwa perusahaan yang berhasil didasarkan kepada keseimbangan 4 hal yaitu: keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Dari pandangan akademis, Kaplan dan Norton bersama dengan sejumlah perusahaan melakukan eksperimen. Dari awal tahun ditetapkan pengamatan terhadap keberhasilan ataupun kinerja perusahaan, sampai diputuskan bahwa 4 perspektif itu memang dapat dijadikan ukuran keberhasilan perusahaan. Sampai sekarang, Kaplan dan Norton memiliki proyek bersama dengan sejumlah perusahaan untuk menentukan cara bagaimana perusahaan agar berhasil. Berdasarkan konsep *balanced scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (customer, proses bisnis, dan pembelajaran). Pekerjaan penulis ini tidak saja dalam rumusan seperti itu, akan tetapi sampai kepada upaya memasukkan sekumpulan perusahaan. Sampai sekarang pekerjaan ini masih berjalan, sehingga muncul perusahaan ataupun konsultan yang membuat program kepada sekumpulan perusahaan untuk mengikuti programnya. Dari hasil pengamatan diakui bahwa perusahaan-perusahaan yang berada di dalamnya mengalami kemajuan karena setiap pengambilan kebijakan tetap mempertimbangkan perspektif tersebut.

Perkembangan implementasi BSC semakin lama

semakin marak, karena kemudian dilanjutkan dengan bagaimana kemajuan misalnya seperti penentuan pengupahan dengan sistem BSC. Bahkan para pengguna BSC menyiapkan perangkat lunak (Software) untuk menentukan bagaimana satu bisnis dapat berhasil.

Dari perkembangan awal dapat digarisbawahi bahwa peran BSC adalah sebagai alat ukur hasil, dimaksudkan untuk evaluasi, jauh dari posisi strategis. Akan tetapi dari seri buku-buku dan riset yang ditawarkan oleh Kaplan dan Norton akhirnya diakui bahwa permasalahan BSC bukan pada level evaluasi semata, akan tetapi harus dimulai dari penyusunan strategi. Karena dalam series buku dan eksperimen yang dikeluarkan oleh Kaplan dan Norton, permasalahan BSC harus menjadi kesepakatan (komitmen) manajemen puncak sejak dari awal.

BSC menjadi populer di kalangan praktisi dan akademisi di bidang pengukuran hasil dan penuntasan masalah strategi. Pandey (2005) menjelaskan berbagai alasan mengapa BSC digunakan dalam organisasi.

BSC adalah alat komprehensif untuk memahami pelanggan dan kebutuhannya, dan kesenjangan kinerja.

BSC menyiapkan logika untuk menciptakan modal intangible dan intelektual dimana dengan pengukuran tradisional dalam sistem kinerja sulit dilakukan.

BSC mampu mengartikulasi strategi pertumbuhan menjadi keandalan bisnis yang fokus kepada upaya-upaya non finansial.

BSC memungkinkan karyawan memahami strategi dan kaitan sasaran ke dalam operasi perusahaan hari ke hari.

BSC memafsilitasi umpan balik rivi u kinerja dari

waktu ke waktu.

Bagaimana *balanced scorecard* ditinjau dari sistem manajemen strategik perusahaan? Di dalam sistem manajemen strategik (*strategic management system*), ada 2 tahapan penting, yaitu tahapan perencanaan dan implementasi. Posisi *balanced scorecard* awalnya berada pada tahap implementasi. Fungsi *balanced scorecard* di sini hanya sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif kepada para eksekutif dan memberikan feedback tentang kinerja manajemen.

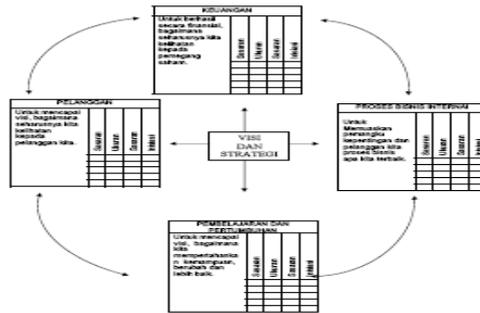
Dampak dari keberhasilan penerapan *balanced scorecard* memicu para eksekutif untuk menggunakan *balanced scorecard* pada tahapan perencanaan strategik. Mulai saat itu, *balanced scorecard* tidak lagi digunakan sebagai alat pengukur kinerja namun berkembang menjadi strategik management sistem.

12.3 Balanced Scorecard adalah strategi

Strategi korporasi diturunkan dan Visi dan Misi. Demikian penting peran strategi, sehingga kalau tujuan korporasi tidak tercapai, maka yang salah adalah strategi. Whelen (2006) menjelaskan berbagai hal penyebab kegagalan penerapan strategi yaitu: 1) komunikasi yang sulit antar staf, 2) komitmen manajemen operasional lemah, 3) gagal menerima umpan balik dan mekanismenya, 4) basis perencanaan tidak valid, formulasi strategi tidak valid, 5) perencanaan fungsional tidak konsisten, dan 6) penilaian sumberdaya tidak konsisten.

Dalam penerapan BSC, ada premis yang secara implisit didapat yaitu bahwa BSC adalah strategi. Memperhatikan BSC sebagai pengukuran kinerja mungkin itu adalah hal yang paling mudah diketahui, karena masing-masing perspektif yang kemudian diturunkan menjadi sasaran fungsinya adalah pengukuran kinerja. Akan tetapi, bila diperhatikan bagaimana

hubungan antara visi, misi dan strategi sebagai awal daripada penetapan perspektif, dapat terlihat bahwa kaitan masing-masing perspektif dengan strategi sangat kuat. Hal ini dapat terlihat pada Gambar 12.1 berikut.



Gambar 1. Hubungan antar masing-masing perspektif BSC dan kaitan visi dan strategi dalam suatu korporasi.

Kaplan dan Norton (1992) menjelaskan bahwa *The balanced scorecard puts strategy – not control – at the center*. Maksudnya adalah bahwa esensi penerapan BSC bukanlah adanya pengendalian terhadap divisi, akan tetapi setiap divisi satu korporasi sedemikian rupa akan berinisiasi, menentukan ukuran kinerja dan mengkaitkannya dengan visi, misi dan strategi korporasi. Dalam hal ini keunggulan BSC adalah teridentifikasinya struktur ataupun kerangka yang ada di korporasi guna mencapai – merealisasikan visi dan misi korporasi. Penjelasan demikian menegaskan bahwa sebelum BSC dikenalkan telah banyak dikenal berbagai program pengukuran yang mengarah kepada perbaikan: integrasi antar fungsi, skala global, perbaikan terus-menerus, tanggung jawab team yang menggantikan peran individu. Kaplan sendiri menuliskan bahwa penerapan BSC sejalan dengan prinsip semua itu. Akan tetapi yang membedakan BSC dengan berbagai konsep tersebut adalah bahwa pada BSC manajer memahami, setidaknya secara implisit kaitan antar fungsi. Lebih dari penjelasan itu, BSC juga mengarahkan manajer ke depan daripada melihat ke belakang. Hal ini mudah dipahami karena 4

perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran *dan* pertumbuhan yang oleh Kaplan digambarkan sebagai perspektif yang berkaitan satu dengan lainnya. Bahkan dirangkum dalam satu hubungan “cause and effect relationship”. Adapun kaitan masing-masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif pelanggan. Perspektif ini menunjukkan seperti apa perusahaan di mata pelanggan. Pelanggan mempunyai kemampuan teknis melihat korporasi dari berbagai sisi: waktu, kualitas, kinerja dan jasa, dan biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh pelayanan. Dimensi kebutuhan pelanggan demikian pada akhirnya akan menentukan bagaimana perusahaan dilihat oleh pelanggan. Semakin baik persepsi pelanggan, semakin baik pula nilai korporasi di mata pelanggan.
2. Perspektif keuangan. Pertanyaan yang harus dijawab korporasi di sini adalah bagaimana kita dilihat oleh pemegang saham baik pada jangka pendek maupun jangka panjang. Korporasi bisa rugi pada waktu tertentu, akan tetapi pemegang saham menyadari bahwa setelah itu korporasi akan mendapat keuntungan, sehingga dividen akan diperoleh. Semakin baik korporasi di mata pemegang saham, semakin aman korporasi memperoleh sumber modal.
3. Perspektif proses bisnis internal. Ukuran ini menunjukkan dalam proses produksi seperti apa korporasi lebih baik. Orientasi kepada pelanggan memang mutlak, akan tetapi permasalahan bagi manajemen adalah bagaimana caranya menyiapkan kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
4. Perspektif pembelajar dan pertumbuhan. Perspektif ini menunjukkan bagaimana korporasi dapat bertahan dan mampu berubah sesuai dengan tuntutan eksternal.

Perhatikan dengan baik bahwa *scorecard* (papan nilai) diturunkan dari visi dan strategi. Hal ini menjadi kunci yang secara implisit mengingatkan bahwa perusahaan sesungguhnya digerakkan oleh visi dan misi. Bilamana visi dan misi dinyatakan dengan baik maka ini akan menjadi “mesin” penggerak semua kegiatan.

Visi dan misi yang terformulasi oleh Kaplan dinyatakan dengan 4 perspektif seperti di atas. Menurut Kaplan, terjemahan visi untuk masing-masing perspektif di atas haruslah diuji dengan masing-masing kriteria yaitu: 1) sasaran, 2) ukuran, 3) sasaran, dan 4) inisiatif. Keempat perspektif ini mempunyai ciri sebagai berikut. Penterjemahan visi dan misi ke dalam 4 perspektif di atas menunjukkan adanya satu siklus: keuntungan perusahaan hanya dapat tumbuh bilamana perusahaan mempunyai posisi di benak pelanggan (*share value*), sementara posisi di benak pelanggan hanya mungkin bila perusahaan mempunyai proses belajar. Satu hal yang sangat nyata dari hubungan yang ditunjukkan oleh Kaplan adalah bahwa satu dengan lainnya saling berhubungan. Dalam bukunya yang terakhir (*Strategy Map*) Kaplan menunjukkan berbagai cara empiris. Selanjutnya Kaplan secara jitu menjelaskan bagaimana pentingnya *intangible asset* sebagai rangkaian pencapaian tujuan. Dari ke empat perspektif sebagaimana dikemukakan di atas, Kaplan (1992) juga menjelaskan bahwa posisi perspektif seperti di atas berorientasi ke depan, bukan ke belakang. Hal ini terlihat dalam penentuan sasaran yang diimplementasikan melalui perumusan inisiasi yang akan digunakan.

Dari hasil pengalaman korporasi yang menggunakan BSC diketahui bahwa BSC banyak memberikan manfaat dibanding dengan pengukuran kinerja yang lain. Frigo (2002) melaporkan korporasi yang menggunakan BSC seperti ABB Sitzerland, AT&T Canada, Chemical Bank, Hilton Hotels,

Sears, UPD, Wells Fargo Online Financial Service, dan Wendy's International menunjukkan keunggulan BSC menunjukkan satu hirarkis maupun kerangka yang dapat dijadikan pedoman yang dapat diterima oleh semua divisi. Selanjutnya dari hasil survey IMA yang dilaporkan oleh Frigo (2002) bahwa manfaat penerapan BSC dapat diterima dalam hal: 1) pengguna BSC dapat mendukung strategi korporasi lebih baik, 2) hubungan yang kuat dalam pengukuran kinerja, 3) penggunaan alat ukur baru, 4) kaitan yang kuat antara indikator kinerja dengan kinerja perusahaan karena adanya komunikasi strategi kepada staf dan karyawan.

Hasil yang sama juga dilaporkan oleh Hendrik (2004) dalam pemanfaatan BSC yaitu:

- 1) Pemahaman baik manajemen yang baik dari hubungan keputusan strategik dan tindakan dan strategi yang dipilih;
- 2) Pendefinisian ulang hubungan dengan pelanggan;
- 3) Rekayasa mendasar dari proses bisnis; dan
- 4) Munculnya kultur korporasi yang menekankan kepada upaya tim diantara fungsi organisasi menerapkan strategi perusahaan

12.4 Strategy Map

Konsep dan langkah yang ditempuh oleh Kaplan sangat dikenal dalam pengukuran kinerja perusahaan, karena dinilai dapat menyelesaikan kelemahan konsep pengukuran tradisional yang dicirikan oleh pengukuran tunggal dan terpisah satu dengan lainnya. Namun dari berbagai pengalaman berbagai peneliti menunjukkan kesulitan dalam hal operasional, menterjemahkan konsep perspektif yang tentunya berbeda antara satu perusahaan terhadap perusahaan yang berbeda. Kesulitan ini berkaitan dengan dibutuhkannya kemampuan

teknis untuk menyusun ataupun menterjemahkan konsep menjadi bagian yang operasional. Menjadi bagaimana yang operasional artinya mempertimbangkan: kebutuhannya terhadap organisasi dalam rangka menopang pencapaian tujuan, terlaksana dan dapat diukur. Tidak heran sebelum menerapkan ini dibutuhkan satu pelatihan yang dimaksudkan agar pemahaman pihak internal memadai menerapkan konsep menjadi sesuatu yang operasional.

Keunggulan BSC dalam hal ini diakui oleh para peneliti bahwa BSC menyajikan satu kerangka logis yang terstruktur yang mengakibatkan setiap divisi perusahaan dapat berinisiasi aktif untuk menentukan kinerja. Akan tetapi penentuan kinerja ini bagaimanapun harus diikuti dengan menentukan strategi yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Berkaitan dengan hal ini, Kaplan dalam wawancaranya dengan Lagace (2008) menjelaskan tantangan penerapan strategi menjadi operasional: 1) banyak perusahaan menerapkan berbagai program seperti TQM, Six Sigma, dan lain-lain, tetapi gagal mencatat bagaimana perbaikan organisasi terjadi bersamaan dengan program demikian; 2) perencanaan anggaran dan pembiayaan lepas dari strategi, maka apa yang diperoleh senantiasa tidak menjadi ukuran yang dapat diterima.

Ketika Kaplan dan Norton menggagas konsep yang diajukan, kedua penulis ini tidak henti-hentinya memperjelas kaitan dari masing-masing perspektif dalam menopang pencapaian tujuan. Oleh karena itu perspektif yang disampaikan adalah menjadi bagian dari strategi. Patut dicatat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sandy Richardson dalam Hendricks yang menjelaskan bahwa:

1. Memahami bahwa BSC adalah bagian dari proses yang dimulai dengan strategi. Karena itu disarankan untuk

menyertakan BSC sejak strategi dimulai, dengan penegasan strategi sejak dari awal.

2. Keterlibatan manajemen senior sangat kritis, karena dukungan internal sangat dibutuhkan guna menentukan keberhasilan organisasi menerapkan BSC.

Dalam bukunya, Kaplan dan Norton (2005) memperjelas lagi bahwa masing-masing perspektif haruslah sedemikian rupa terkait satu sama lain sehingga realisasinya merupakan satu rangkaian. Bila rangkaian ini dapat dijelaskan maka akan diperoleh satu peta strategi yang secara jelas menunjukkan bagaimana visi dan misi diterjemahkan menjadi bagian-bagian yang operasional yaitu sasaran dan strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Bila hal ini tersusun maka apa yang disampaikan Kaplan bahwa BSC melulu bukanlah alat ukur kinerja akan tetapi menjadi bagian dari strategi karena memberikan umpan balik dan koreksi atas hasil yang diperoleh.

12.5 Penentuan *Scorecard*

Tidak mudah untuk menyepakati ukuran apa yang dijadikan keberhasilan satu perusahaan, karena didalamnya selalu ada unsur konflik antar bagian. Adapun 4 perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan sesungguhnya haruslah diikuti pemahaman mendalam saat perencanaan strategis dimulai. Pemahaman ini harus dimulai dari identifikasi yang sesuai sehingga dapat ditentukan apa yang menjadi tujuan dan kegiatan serta ukuran yang akan diterapkan. Dalam hal ini adapun konsep pengukuran kinerja menjadi bermanfaat, karena penyusun strategi akan dapat menentukan.

Hendrick (2004) menunjukkan kendala penerapan BSC (1) sedikit pemeriksaan tentang faktor yang berkaitan dengan pengadopsian BSC, dan (2) masih dibutuhkan keyakinan bahwa dengan pengadopsian BSC akan berdampak kepada

kinerja keuangan. Selanjutnya melaporkan bahwa kunci daripada penerapan BSC adalah :

- 1) Keterlibatan kepemimpinan senior
- 2) Mengartikulasi visi dan strategi perusahaan
- 3) Mengidentifikasi kategori kinerja yang menghubungkan visi dan strategi terhadap hasil
- 4) Terjemahkan papan nilai kepada tim, divisi, dan tingkatan fungsi
- 5) Kembangkan pengukuran yang efektif dan standar yang berarti (jangka pendek dan panjang, memimpin, dan tertinggal)
- 6) Kenakan penganggaran yang tepat, Teknologi Informasi, Komunikasi, dan sistem imbal jasa
- 7) Melihat BSC sebagai proses kontinuis, membutuhkan perbaikan, penilaian ulang, dan pemutakhiran, dan ;
- 8) Percaya bahwa BSC sebagai fasilitator perubahan kultur dan organisasi.

Komitmen pimpinan puncak tetap saja menjadi kata kunci, karena hanya dengan adanya komitmen itulah organisasi dapat bergerak. Satu hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah mengakomodasi hal-hal yang umum dalam satu industri, akan tetapi bagaimanapun satu perusahaan harus dapat mengakomodasi hal yang menurut mereka spesifik bagi industri ataupun perusahaan dimana mereka berada. Dalam kaitan ini harap diingat akan 4 perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan, perspektif demikian tidak serta merta memposisikan perusahaan dapat mengadopsinya. Penentuan sasaran dan target bukanlah pekerjaan yang mudah karena hal ini harus termuat dalam satu perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Artinya penetapan demikian haruslah disertai oleh Alligment. Alligment adalah adanya pengalokasikan sumberdaya yang jelas terhadap upaya

pencapaian tujuan. Tanpa adanya pengalokasian sumberdaya maka tidak akan ada jaminan bahwa organisasi akan mencapai manfaat dari BSC yang telah disusun.

Measured (ukuran) menjadi sangat penting dalam penerapan strategi, karena satu perusahaan tidak akan dapat mengelola yang dapat diukur.

12.6 Implementasi Scorecard

Implementasi BSC pada awalnya merupakan papan nilai yang dinilai seimbang antar berbagai perspektif untuk menentukan keberhasilan satu organisasi ataupun perusahaan. Permasalahan ini menjadi krusial bukan saja karena ini menyangkut banyak hal, akan tetapi karena dengan adanya ukuran yang seimbang diharapkan bahwa capaian dan kinerja satu organisasi dapat berkelanjutan (*sustainable*). Apa yang harus dicatat dari berbagai publikasi Kaplan dan Norton bahwa untuk mengimplementasikan BSC sekalipun dibutuhkan strategi. Sehingga, dapat diketahui bahwa dalam BSC sangat dinyatakan bahwa rancangan strategi implementasi mutlak dilaksanakan. Hal ini merupakan koreksi terhadap kelemahan strategi pada umumnya.

Dari berbagai penjelasan di atas dapat disimpulkan berbagai kesimpulan penting berikut.

1. Komitmen menyeluruh. Komitmen dimulai dari manajemen puncak. Rumusan visi dan misi adalah mutlak bagi satu perusahaan, berkaitan dengan itu rumusan visi haruslah diterjemahkan ke dalam bentuk 4 perspektif yang operasional pada satu perusahaan. Dengan demikian, diterjemahkan pula sasaran dari masing-masing perspektif. Perusahaan yang berbeda tentu mempunyai sasaran yang berbeda, walau harus dicatat mekanismenya tetap.

2. Penentuan scorecard satu bisnis bagaimanapun membutuhkan kesepakatan internal dan eksternal. Sebagaimana kesepakatan internal maknanya adalah bahwa perusahaan harus mempunyai komitmen untuk merealisasikannya, sebagai kesepakatan eksternal dimaksudkan untuk mengakomodasi tuntutan pemangku kepentingan.
3. Pengalaman berbagai perusahaan yang menerapkan BSC menunjukkan bahwa BSC bukan saja ukuran akan kinerja akan tetapi adalah bagian dari strategi untuk mencapai tujuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Wahyudi Sri, 1996. *Manajemen Stratetejik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 1995. *Management Control System. Eight Edition International Student Edition*. Richard D. Irwin Inc. U.S.A
- Boyd, B.K., Fulk, J. 1996. "Executive Scanning & Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model" *Journal of Management*, Vol. 22, pp.1-21.
- Brooks, Ian and Jamie Wheatherson, 1997. "*The Business Environment: Challenges and Changes*". Prentice- Hall, Europe.
- Certo, S.J., Peter, J .P., and Ottensmeyer (1994). *Strategic Management: Concept and applications*. Chicago: Austin Press.
- Collis, D.J., dan Montgomery, C.A. (2005). *Corporate Strategy A Resources - Based Approach*, 2nd Edition. McGraw Hill, New York.
- Drucker, Peter F. 2000. *The Leader of the Future (Pemimpin masa depan)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Elenkov, Detelin S., 1997, "Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, hlm. 287-302
- Hadari Nawawi (2000). *Manajemen strategic Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta, Gajah Mada University Press
- Hamel Prahalad.1995. *Strategic Management in Action*. Jakarta:PT.Gramedia pustaka utama.
- Hansen, Mowen R. Don dan Maryanne M., 1997. "*Management Accounting*". Ohio: *International Thompson Publishing Co.*

- Hisyam, M.S. (1998). *Analisa SWOT Sebagai Langkah Awal Perencanaan Usaha*. Makalah. Jakarta : SEM Institute.
- Hitt, Michael A, and Ireland, R. Duanne, Hoskisson, 2001, *Manajemen Strategis, Konsep daya saing dan globalisasi*, Buku1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Hrebiniak.2005. *Ivey Business Journal Online* “Making Strategy Work : overcoming the obstacles to effective execution vol.72, no.2”.
- Ishikawa, Kaoru.(1993). *Pengendalian Mutu Terpadu*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Jauch , Laurence R., and William R. Glueck. 1998: *“Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan”*. (Terjemahan Murad dan AR Hendry Sitanggang) Jakarta: Erlangga
- Jauch, Lawrence R., Glueck, William F. (1998). *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*, 3rd Edition. Erlangga. Jakarta.
- Kaplan , Robert S., and David P. Norton. 1996. *“Translating Strategy into Action The Balance Scorecard”*, Boston: Harvard Business School.
- _____. 2001. *“The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment”*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and David P. Norton, (1992), *“The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”*, Harvard Business Review, Massachusetts.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, (2000), *“Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi”*, Erlangga, Jakarta
- Mizuno, Shigeru., 1994, *Pengendalian Mutu Perusahaan*, Terjemahan oleh T. Hermaya, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategis*. Jakarta :

Binarupa Aksara

- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy*. The Free Press A Division of Macmillan, Inc, New York.
- Rangkuti, Freddy, (2001), “*Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*”, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Robin, Stephen P. 1994. “*Organizations Theory: Structure, Design and Application* ”. Third Edition, (Alih bahasa Yusuf Udaya, Penerbit Arcan, Jakarta) New Jersey: Englewood Cliffs, Printice- Hall.
- _____, 1990. “*Organizational Theory: Structure, Design, and Applications*”. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliff, N.J.
- Siagian P, 2005 (Cetakan ke Desember) *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukristono.2003. *Strategic Management in Action*. Jakarta:PT.Gramedia pustaka utama
- Wheelen Thomas L., dan David Hunger J. 2000, “*Strategic Management and Business Policy*,” Fourth Edition, New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Whittaker, James B. (1995). *The government Performance and Results Act of A Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement, Educational Services Institut* : Arlington, Virginia.