

# MANAJEMEN STRATEGI

Manaj. Strategis (STRATEGIC MANAJEMEN) → istilah sekarang yang digunakan untuk menggambarkan proses keputusan yang berkesinambungan.

**PERENCANAAN STRATEGIS : Strategic planning.**

*Sejumlah keputusan & tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu STRATEGI atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.*

**KEPUTUSAN STRATEGIS (Strategic decision)**

**Sarana mencapai tujuan akhir.**

**Mencakup :**

- Ruang lingkup bisnis
- Produk dan pasar yang harus dilayani
- Fungsi yang harus dilaksanakan dan
- Kebijakan utama yang diperlukan untuk mengatur pelaksanaan keputusan untuk mencapai sasaran.

**STRATEGI** → kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif & terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

**POLICY** → **pedoman untuk bertindak**

*Menunjukkan bagaimana sumber harus dialokasi & bagaimana harus dilaksanakan sehingga manajer tingkat fungsional dapat melaksanakan strategi itu dengan sebaik-baiknya.*

**UNIT BISNIS STRATEGI (SBU = STRATEGI BISNIS UNIT)**

- divisi operasi perusahaan yang melayani produk yang berbeda dengan pasar tertentu atau sekelompok konsumen khusus ataupun daerah tertentu
- diberi hak mengambil keputusan strategis mereka sendiri berdasarkan pedoman perusahaan.

## PERENCANAAN :

→ Perencanaan tahap pertama

- menggunakan sistem anggaran / budgeting dan pengendalian → timbul perencanaan jangka panjang.
- dipusatkan untuk meramalkan masa depan, dengan menggunakan sarana EKONOMI & TEKNOLOGI.
- di buat oleh KELOMPOK STAF PERUSAHAAN, laporan mereka diajukan kepada pimpinan teras, ada kala laporan diterima ada kala laporan diabaikan.
- karena perencanaan perusahaan bukanlah pengambil keputusan, maka perencanaan jangka panjang menimbulkan beberapa dampak, tetapi tidak sebaik apabila pimpinan teras dilibatkan.

❖ Perencanaan tahap pertama / first generation planning berarti bahwa perusahaan memilih penilaian & diagnosis yang paling mungkin mengenai lingkungan masa depan serta kekuatan dan kelemahannya sendiri.

Bertolak dari hal tersebut PERENCANAAN mengembangkan strategi terbaik untuk menyesuaikan LINGKUNGAN & PERUSAHAAN → rencana tunggal buat masa depan yang paling mungkin terjadi.

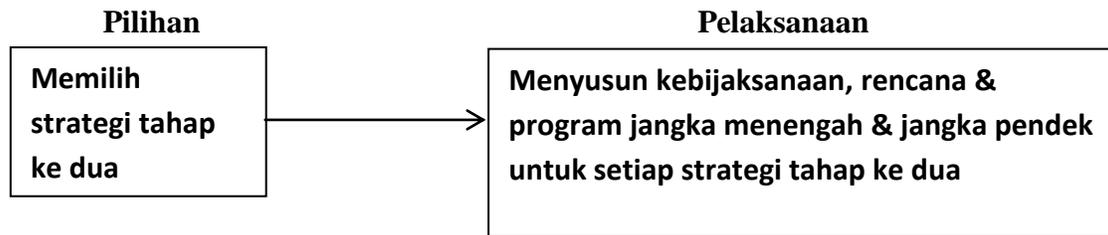
Perencanaan tahap pertama disebut PERENCANAAN STRATEGIS atau MANAJEMEN STRATEGIS.

Pada Manajemen Strategis ada peranan yang harus dilaksanakan oleh DEWAN DIREKTUR & peranan yang harus dilakukan oleh para PERENCANA PERUSAHAAN; tetapi Peran utama ada di tangan MANAJER PUNCAK PERUSAHAAN dan bagian operasi utamanya.

➤ MANAJ. STRATEGIS dipusatkan pada PERENCANAAN TAHAP KE DUA (bersifat multi dimensional) menganalisis bisnis & menyiapkan beberapa skenario untuk masa depan.

❖ Strategi kemungkinan disiapkan untuk setiap kemungkinan scenario masa depan;

gambar



## ANALISIS YANG BERSIFAT STRATEGIS

- Dasar pemikiran dalam melakukan analisis strategik adalah **ketangguhan perusahaan di masa yang akan datang**.
- Sifat perumus harus **PROAKTIF** (**tidak hanya sekedar mampu mengantisipasi & memperkirakan perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang; tetapi juga berperan aktif dalam mengarahkan JENIS & BENTUK masa yang akan datang yang DIINGINKAN.**
- **ANALISISNYA TERBAGI DALAM 2 TINGKAT :**

### **1. STRATEGI PADA TINGKAT KORPORASI / COORPORATE**

- untuk perusahaan dengan banyak **kegiatan bisnis**
- **PENDEKATAN DENGAN BISNIS PORTO FOLIO** – dalam mana perusahaan bergerak.
  - hal-hal apa yang perlu dilakukan untuk mengelola berbagai kegiatan bisnis agar sasaran perusahaan sebagai keseluruhan tercapai.

### **2. STRATEGI DASAR PADA TINGKAT SATUAN BISNIS.**

terdapat 3 jenis pendekatan yaitu :

- a) **ANALISIS SWOT.**
  - b) **PENDEKATAN MATRIK.**
  - c) **PENYUSUSNAN MODEL KELOMPOK STRATEGI DASAR.**
- ad 2a). **ANALISIS SWOT.**

- salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat dan adanya kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk

memaksimalkan peranan faktor kekuatan (strengths) dan pemanfaatan peluang (opportunities) sehingga sekaligus sebagai alat untuk meminimisasi kelemahan (weakness) yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

ad 2b). **MATRIK STRATEGI DASAR.**

→ untuk memilih strategi induk

→ dasar : terdapat dua jenis variabel yang mutlak mendapat perhatian dalam melakukan analisis yang bersifat strategic; yaitu :

1. Maksud utama penentuan strategi dasar dan
2. Pemilihan penekanan pada faktor eksternal dan internal yang mengarah pada orientasi PERTUMBUHAN (kemampuan memperoleh keuntungan)

ad 2c). **MODEL KELOMPOK STRATEGI DASAR.**

→ pendekatan yang secara simultan melakukan analisis mengenai tingkat pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif suatu perusahaan atau satuan bisnis dalam pasar

**PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS :**

Dalam setiap lapangan penerapan yang menggabungkan seni dan ilmu, cara / pendekatan dalam pengambilan keputusan ada 2 cara :

1. Pendekatan Preskriptif (normatif)  
→ bagaimana harus mengerjakan sesuatu
2. Pendekatan deskriptif  
→ bagaimana sesuatu dikerjakan.

Sebagian besar penulis memusatkan perhatiannya pada 3 cara pendekatan :

1. **Rasional Analitis**
2. **Intuitif – Emosional**
3. **Perilaku politis / behavioral – political.**

1. **PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG RASIONAL ANALITIS**

Cara pengambil keputusan yang tertua,

→ Mengambil keputusan penuh kesadaran tentang semua alternatif yang mungkin ada untuk mendapatkan keuntungan maksimum.

→ **Pendekatan rasional, sadar, sistematis dan analitik.**

**Cara mengambil keputusan :**

- **Mempertimbangkan semua alternative maupun segala akibat dari pilihan yang dapat dilihatnya.**
- **Menyusun segala akibatnya dengan memperhatikan skala pilihan (scale of preference) yang pasti & memilih alternative yang memberikan hasil maksimum.**

**Cara diatas banyak dikritik karena:**

1. Pengambil keputusan bukan seorang actor yang unik tetapi merupakan bagian dari situasi keputusan banyak pihak.
2. Pengambil keputusan tidak cukup rasional/cukup mengetahui untuk mempertimbangkan semua alternative / mengetahui semua akibat-akibatnya dan informasi itu mahal harganya.
3. Pengambil keputusan membuat keputusan bukan hanya dengan membuat maksimum sesuatu sasaran dalam pikirannya sasaran dapat berubah.

## **2. PEMBUAT KEPUTUSAN INTUITIF EMOSIONAL**

Merupakan lawan dari rasional

- menyukai kebiasaan & pengalaman
- menggunakan perasaan yang mendalam
- pemikiran yang reflektif & naluri yang menggunakan proses jiwa bawah sadar.

Proses tersebut dapat didorong oleh : - **naluri**

- **orientasi kreatif**
- **konfrontasi kreatif**

**Pengambil keputusan dengan intuitif mempertimbangkan sejumlah alternatif & pilihan secara serempak meloncat dari langkah dalam analisis / langkah yang dikejar kelangkah lain dan kembali lagi.**

## **3. PENGAMBILAN KEPUTUSAN SECARA POLITIS - PERILAKU**

→ **Pengambil keputusan yang sesungguhnya harus mempertimbangkan sejumlah tekanan dari orang lain yang terpengaruh oleh keputusan mereka itu.**

→ **melihat perilaku (masa lalu) terhadap:**

- Tuntutan Serikat Buruh,

- Perusahaan
- Penanam modal
- Pemerintah dsb

→ kemudian apakah hasil keputusan tersebut dapat dilaksanakan secara politis.

**UNSUR MANAJEMEN STRATEGIS**

**MENENTUKAN  
MISI, TUJ & NILAI<sup>2</sup>  
PERUSAHAAN &  
PARA PENGAMBIL  
KEPUTUSAN  
UTAMA**

**PERENCANA  
PERUSAHAAN**

**MISI DAN  
TUJUAN**

**LINGKUNGAN UMUM**

**LINGK. INDUSTRI & INTERNASIONAL**

**FAKTOR<sup>2</sup> INTERNAL**

**ALTERNATIF STRATEGI UTAMA**

**VARIASI STRATEGI**

**PILIHAN STRATEGIS**

**SUMBER DAYA DAN STRUKTUR**

**KEBIJAKAN, RENCANA  
& PELAKSANAAN**

**EVALUASI DAN PENGENDALIAN**

**ANALISIS &  
DIAGNOSIS**

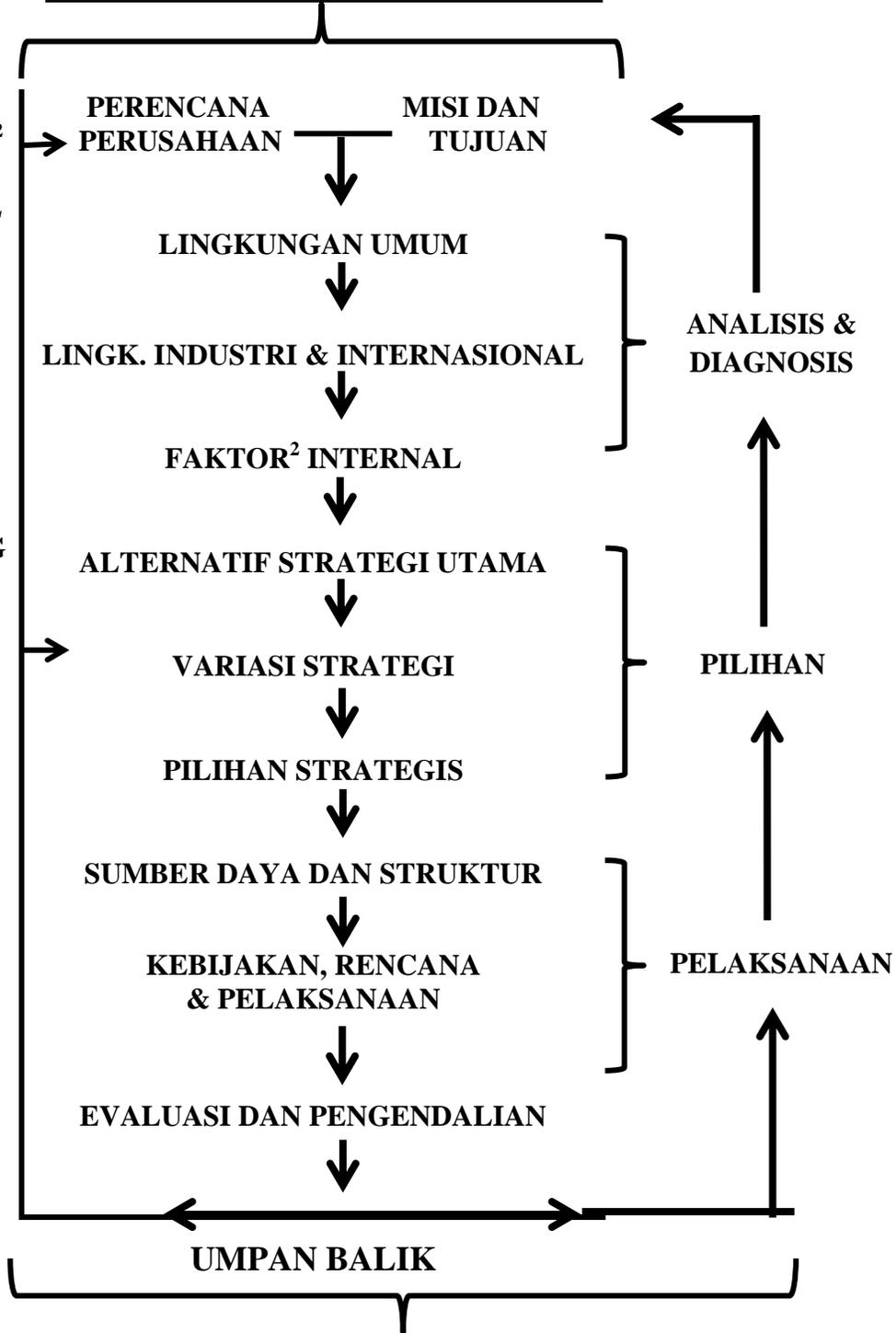
**PILIHAN**

**PELAKSANAAN**

**MEMPERTIMBANG  
KAN BERBAGAI  
ALTERNATIF &  
MEMASTIKAN  
KETEPATAN  
PILIHAN  
STRATEGIS**

**UMPAN BALIK**

**PROSES MANAJEMEN STRATEGIS  
(MODEL MANAJEMEN STRATEGIS)**



## PERENCANA STRATEGI TINGKAT PERUSAHAAN

- **DEWAN DIREKSI**
- **GENERAL MANAJER / GM / EKSEKUTIF PUNCAK** → eksekutif yang berada di puncak perusahaan atau **SBU** dan yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan.  
**GM** → pemain utama dalam proses Manajemen Strategi  
→ dewan yayasan / komisaris
- Ditingkat perseroan keberhasilan manaj strategis adalah peranan GM tingkat perseroan yaitu : **PEJABAT EKSEKUTIF / CEO**
- **4 KELOPOK INDIVIDU LAINNYA SCR POTENSIAL TERLIBAT DALAM PERAN PENTING DALAM MANAJ STRATEGIS** adalah :
  1. **Manajer SBU**
  2. **Perencana perusahaan**
  3. **Konsultan**
  4. **Manajer tingkat bawah**
- **SBU** → **Strategic Business Unit** adalah **divisi operasi perusahaan yang melayani produk yang berbeda dengan pasar tertentu atau sklp konsumen tertentu (khusus) atau daerah tertentu yang diberi hak mengambil keputusan strategis mereka sendiri berdasarkan pedoman perusahaan sejauh keputusan tersebut sesuai dengan tujuan perusahaan.**

## MISI & TUJUAN atau MISI dan VISI, NILAI

**MISI** → dapat dipandang sebagai mata rantai antara melaksanakan beberapa fungsi sosial dan tujuan yang lebih khas dari organisasi itu.

❖ Misi dapat digunakan sebagai **LEGITIMASI** keberadaan perusahaan.

Jika diterapkan secara tepat merupakan suatu pernyataan untuk orang dalam dan luar tentang apa yang dikehendaki perusahaan yaitu **CITRA & CIRI KHAS.**

**SASARAN, CITA-CITA BESAR** → tugasnya luas

**MISI** yang baik terpusat sekitar **KEBUTUHAN DAN KEGUNAAN KONSUMEN.**

**Misal** : - Perguruan Tinggi

→ misi Tri Dharma PT.

- **MGM** → misinya adalah hiburan (bukan hanya film)

- Sebagian dari pernyataan misi adalah **BATASAN BISNIS**. Batasan bisnis yang baik mencakup suatu pernyataan : **PRODUK, PASAR dan FUNGSI**

Misal : batasan bisnis untuk **APPLE** berbunyi : “Kami merancang, mengembangkan, memproduksi, memasarkan dan melayani computer pribadi yang berdasarkan mikroprosesor di AS dan luar negeri”.

- **TUJUAN** → hasil akhir yang dicari orang melalui **eksistensi** dan **operasinya**.

**CONTOH :**

1. Kestinambungan Keuntungan
2. Efisiensi (missal : biaya terendah)
3. Kepuasan & pembinaan karyawan
4. Mutu produk dan layanan bagi konsumen dan pelanggan
5. Menjadi anggota perusahaan yang baik & bertanggung jawab sosial
6. Pemimpin pasar (mis: menjadi pelopor pasar dengan penemuan baru)
7. Meraih keuntungan & harga saham menjadi maksimal untuk pemegang saham.
8. Pengendalian aktiva.
9. Penyesuaian diri dengan mudah & luwes.
10. Pelayanan masyarakat.

- **Tujuan operatif dan tujuan resmi :**

- **Tujuan operatif** : tujuan yang sesungguhnya hendak dicapai organisasi. dapat ditikkan dengan menganalisis perilaku eksekutif dalam menjatahkan sumber daya.
- **Tujuan resmi** : tujuan yang oleh perusahaan dikatakan sedang mereka usahakan pada kesempatan resmi.

Misal : pernyataan untuk umum pada rapat umum.

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERUMUSAN TUJUAN :**

1. **Kekuatan dalam lingkungan.**
2. **Kenyataan sumberdaya perusahaan & hub kekuasaan intern.**

3. **Sistem penilaian dari eksekutif puncak.**
4. **Kesadaran manajemen Tentang keputusan masa lampau dan perkembangan perusahaan.**

**“TUJUAN” DAPAT “BERUBAH”** → berdasarkan analisis rasional dari kesenjangan antara keadaan yang diharapkan dan yang dikehendaki; dengan alasan-alasan :

1. **Tingkatan aspirasi manajer**
2. **Misi dan tujuan dapat berubah dalam keadaan krisis**
3. **Permintaan dari kelompok koalisi yang membentuk perusahaan dapat berubah.**
4. **Perubahan daur hidup yang normal.**

**Ad 1). Kekuatan dalam lingkungan** → **PEMEGANG SAHAM**

- **Kekuatan lingkungan meliputi :**
  - Pemerintah
  - Organisasi Masyarakat
  - Pesaing
  - Pemasok
  - Pembeli
  - Pemilik (missal: Pemilik Saham)
  - Keditur

**Ad 2). Kenyataan sumber daya hubungan kekuasaan intern dalam perusahaan**

- umumnya perusahaan yang lebih besar dan bersifat menguntungkan memerlukan dan memiliki sumber daya yang lebih besar untuk menghadapi kekuatan lingkungan dibandingkan dengan perusahaan kecil.
- Hubungan Politikal internal mempengaruhi perusahaan ( menyangkut masalah seberapa besar manajemen memperoleh dukungan dari pihak lain dalam organisasi).

**Misal :** apakah manajemen mendapat dukungan dari karyawan dan karyawan kunci.

**MINTZBERG : → TUJUAN DIHASILKAN DARI PERMAINAN KEKUATAN**

**a. KOALISI EKSTERNAL**

→ adalah koalisi **lingkungan eksternal** ( kelompok ini mempengaruhi perusahaan),  
**misal:**

- Norma-norma sosial

- Kendala khusus
- Pengendalian langsung
- Keanggotaan komisaris

#### **b. KOALISI INTERNAL**

→ adalah Top Manajemen, Manajemen madya. Lower manajemen, Operator, analisis dan staf pendukung, kelompok tersebut memengaruhi perusahaan.

**Misal dalam :**

- Sistem pengendalian personel
- Sistem pengendalian birokrasi
- Sistem politik
- Sistem idiologi

#### **Ad 3). Sistem penilaian dari eksekutif Puncak:**

Sistem nilai eksekutif puncak dikembangkan oleh para manajer berdasarkan **PENDIDIKAN, PENGALAMAN, dan informasi** yang mereka terima didalam tugas-tugasnya sehingga manajer memiliki nilai-nilai tertentu.

➤ **Diskripsi umum tentang sistem nilai, dapat digolongkan sbb:**

- **Nilai Teoritis**  
→ suatu nilai yang mengarah /berorientasi ke **kebenaran** dan **pengetahuan**
- **Nilai Ekonomis**  
→ suatu nilai berorientasi **manfaat**
- **Nilai Estetis**  
→ orientasi pada **bentuk dan harmonisasi**
- **Nilai Sosial**  
→ orientasi kearah **masyarakat**
- **Nilai Politis**  
→ orientasi ke **kekuatan**
- **Nilai Relijius**  
→ orientasi ke arah **kesatuan dalam alam semesta** atau **keseluruh bidang.**

Selain nilai-nilai diatas kemungkinan para manajer puncak dalam memilih tujuan organisasi secara lebih khusus dipengaruhi oleh nilai-nilai lainnya, secara ekstrim dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**NILAI THD BERBAGAI KLPK PADA SITUASI STRATEGIS :**

- |                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Sangat siap tempur       | Sangat pasif                  |
| 2. Sangat Inovatif          | Tidak inovatif                |
| 3. Berorientasi pada resiko | Tidak mau menanggung resiko   |
| 4. Kualitas                 | Kuantitas                     |
| 5. Otokrasi                 | Kerjasama                     |
| 6. Musuh                    | Kawan                         |
| 7. Keputusan perorangan     | Keputusan kolektif            |
| 8. Lingkungan Dinamis       | Stabil                        |
| 9. Tanggung jawab sosial    | Melawan tanggung jawab sosial |

**Keterangan :**

1. Beberapa eksekutif percaya bahwa untuk menjadi sukses suatu perusahaan harus siap tempur atau menyerang kedalam pasar; eksekutif lainnya percaya bahwa perusahaan lebih baik sangat pasif.
8. Beberapa eksekutif lebih suka perubahan cepat; lingkungan dinamis. Eksekutif lainnya lebih suka stabil.
9. Beberapa eksekutif percaya bahwa perusahaan harus mempunyai tanggung jawab sosial. Eksekutif lainnya tidak setuju.

**Ad 4). Kesadaran manajemen tentang keputusan masa lampau dan perkembangan perusahaan.**

→ manajemen tidak memulai menetapkan tujuan dari dasar saja setiap tahunnya. dimulai dari serangkaian tujuan yang paling akhir. Tujuan ini mungkin ditetapkan oleh pemimpin yang kuat dimasa lampau dengan mempertimbangkan perubahan-perubahan tambahan dari rangkaian yang sekarang dengan lingkungan saat ini dan tuntutan yang sekarang dari kelompok-kelompok yang saling bertentangan.

### **KESIMPULAN :**

- Semua perusahaan, kecuali yang paling sederhana mengejar lebih dari SATU TUJUAN
- Tujuan yang dikejar, diberi bobot waktu oleh perencana strategi.
- Tujuan dibedakan menjadi 2 yaitu :
  - **Tujuan operasional** → merupakan tujuan sesungguhnya dikejar.
  - **Tujuan resmi** → tujuan menurut manajer sedang dicari.
- Perencana strategi seharusnya menetapkan bobot setiap tujuan pada waktu sekarang diantara semua tujuan, tetapi biasanya tidak melakukannya.
- Harus ada batas untuk mencapai beberapa tujuan.
- Tujuan merupakan akhir usaha, bukan sarannya.
- Tanggung jawab sosial merupakan pertimbangan yang semakin penting diantara sekian banyak tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

**Perumusan tujuan merupakan proses yang rumit; yang meliputi diantaranya : Analisis kesenjangan (gap analysis) antara pencapaian tujuan yang diinginkan dan yang diharapkan.**

### **PERUBAHAN MISI & TUJUAN TERGANTUNG PADA :**

- **Tingkatan aspirasi manajer dapat berubah.**
- **Mungkin timbul krisis organisasi**
- **Tuntutan dari koalisi dapat berubah**
- **Perubahan daur hidup normal dapat timbul**

Para manajer dihibahkan untuk menentukan tujuan dalam bentuk formal, spesifik, berdasar waktu, diprioritaskan, dapat diukur, menantang dan dapat dicapai. Tetapi mereka cenderung menolak untuk merinci tujuan, karena perincian cenderung mengurangi keluwesan. Akibatnya banyak manajer mengandalkan pada pernyataan misi yang lebih umum.

### **Perusahaan yang tidak mencapai tujuannya ada beberapa pilihan :**

- **Menegaskan bahwa tujuan yang akan dicapai, akhirnya akan mengarah ke pencapaian misi dalam jangka panjang.**
- **Merubah tujuan sehingga tujuan yang telah dicapailah yang di jadikan tujuan.**
- **Merubah strategi dengan maksud untuk mencapai tujuan.**

- **Mengganti rencana strategi & tetap berpegang pada “tujuan” & “strategi “ dengan mengasumsikan bahwa rencana strategi yang baru dapat mencapai tujuan ini.**

## **LINGKUNGAN UMUM**

(lingkungan yang jauh pengaruhnya terhadap perencanaan perusahaan)

Meliputi :

1. **SOSIO – EKONOMI**
  - a. **kondisi ekonomi**
  - b. **sosial**
  - c. **iklim**
2. **TEHNOLOGI**
3. **PEMERINTAH**

## **LINGKUNGAN INDUSTRI & INTERNASIONAL**

(lingkungan yang dekat pengaruhnya terhadap perencanaan perusahaan)

- |                                                                                                                      |                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| – <b><u>LINGKUNGAN INDUSTRI:</u></b>                                                                                 | – <b>LINGKUNGAN INTERNASIONAL</b>                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>PELANGGAN</b></li><li>• <b>PEMASOK</b></li><li>• <b>PESAING</b></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>* </li></ul> |

**ANALISIS SWOT MERUPAKAN SALAH SATU INSTRUMEN ANALISIS YANG AMPUH APABILA DIGUNAKAN DENGAN TEPAT. ANALISIS SWOT (STRENGTHS / KEKUATAN, WEAKNESSES / KELEMAHAN, OPORTUNITES / PELUANG & THREATS / ANCAMAN) ADALAH ANALISIS YANG DIPAKAI UNTUK MENGETAHUI FAKTOR KEKUATAN & KELEMAHAN YANG TERDAPAT DALAM TUBUH SUATU ORGANISASI (TERMASUK SATUAN BISNIS TTT), SEDANGKAN PELUANG DAN ANCAMAN MERUPAKAN FAKTOR<sup>2</sup> LINGKUNGAN YANG DIHADAPI OLEH ORGANISASI ATAU PERUSAHAAN ATAU SATUAN BISNIS YBS.**

**Pengenalan lingkungan secara tepat semakin penting karena :**

1. **Jumlah faktor-faktor yang berpengaruh selalu berubah.**
2. **Intensitas dampaknya beraneka ragam.**

3. Kondisi eksternal itu berada diluar kemampuan perusahaan untuk mengendalikannya.
4. Ada faktor-faktor eksternal yang merupakan “lanjutan” yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya.

**ANALISIS LINGKUNGAN ADALAH SUATU PROSES YG DIGUNAKAN PERENCANA STRATEGI UNTUK MEMANTAU SEKTOR LINGKUNGAN DALAM MENENTUKAN PELUANG ATAU ANCAMAN TERHADAP PERUSAHAAN,**

**YANG DIMAKSUD DENGAN ANALISIS IALAH PENELUSURAN PELUANG ATAU ANCAMAN SAMPAI KE PANGKALNYA.**

**DIAGNOSA LINGKUNGAN MERUPAKAN KEPUTUSAN MANAJEMEN YANG DIAMBIL BERDASARKAN PENILAIAN PENTINGNYA DATA (PELUANG/OPPORTUNITY DAN ANCAMAN/THREAT) ANALISIS LINGKUNGAN.**

DEFINISI sederhana tentang **PELUANG** adalah **berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis; yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain :**

- a. **Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.**
- b. **Identifikasi suatu segmen pasar yang belum dapat perhatian.**
- c. **Perubahan dalam kondisi persaingan.**
- d. **Perubahan dalam peraturan per-undang<sup>2</sup>an yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.**
- e. **Hubungan dengan para pembeli yang ‘akrab’ dan**
- f. **Hubungan dengan pemasok yang “harmonis”**

**DEFINISI ANCAMAN >< PELUANG**

**Faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan (ancaman) suatu satuan bisnis.**

**Contoh :**

- a. **Masuknya pesaing baru**
- b. **Pertumbuhan pasar yang lamban**
- c. **Meningkatnya posisi tawar pembelian produk yang dihasilkan.**

- d. Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi proses tertentu.**
- e. Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai**
- f. Perubahan peraturan per-undang<sup>2</sup>an yang sifatnya restriktif.**

Perencana strategi dalam memilih strategi yang ditetapkan dengan menggunakan ANALISIS SWOT / strengths, weaknesses, oportunites & threats (kekuatan, kelemahan, peluang & ancaman) → faktor ekstern & faktor intern.

### **ANALISIS DAN DIAGNOSIS LINGKUNGAN**

Lingkungan / Environmental : meliputi berbagai faktor diluar perusahaan yang dapat merupakan :

- PELUANG / OPPORTUNITY atau**
- ANCAMAN / THREATH**

**FAKTOR<sup>2</sup> YANG TERPENTING : (GLUECK)**

- SOSIAL – EKONOMI**
- TEKNOLOGI**
- PEMASOK (SUPPLIER)**
- PESAING**
- SEKTOR PEMERINTAH**

**ANALISIS LINGKUNGAN** → suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang ataupun ancaman terhadap perusahaan.

## LINGKUNGAN PERUSAHAAN.

Umum :

- SOSIOEKONOMIS
- TEKNOLOGI
- PEMERINTAH

Industri :

- PELANGGAN
- PEMASOK
- PERSAINGAN

Internasional

## PERENCANA STRATEGI MANGANALISIS dan MENDIAGNOSIS KESENJANGAN

### ANALISIS :

1. Mengidentifikasi strategi yang sedang berjalan yang digunakan perusahaan dihubungkan dengan lingkungan. Apa asumsi atau ramalan mengenai lingkungan yang mendasari strategi yang sedang berjalan.
2. Meramalkan lingkungan mendatang apakah asumsi atau ramalan sama dengan langkah 1)? Adakah kesenjangan (gap).

### DIAGNOSIS :

3. Menilai pentingnya kesenjangan antara lingkungan sekarang & yang akan datang dari perusahaan. Apakah perlu perubahan strategi? Apakah perubahan strategi kelihatannya perlu dipertimbangkan. Apakah hal ini akan mengurangi kesenjangan tersebut?

## MENGAPA DIPERLUKAN ANALISIS DAN DIAGNOSIS LINGKUNGAN?

Karena faktor lingkungan merupakan pengaruh utama terhadap perubahan strategi.

### **Contoh: perubahan lingkungan yang berakibat negative:**

- ARAMCO merupakan perusahaan besar di Arab Saudi yang memproduksi minyak mentah. Perusahaan ini sebelumnya dimiliki oleh perusahaan Amerika. Pemerintah Arab Saudi menasionalisasikan perusahaan itu.
- Banyak orang mendapatkan penghasilan baik dari dengan menjalankan bisnis popok bayi, Tiba2 Proccter & Gamble memperkenalkan Pampers popok bayi sekali pakai langsung buang, dan yang lain mengikuti langkah ini.
- DII

## **MENURUT CHRISTENSEN :**

### **FAKTOR<sup>2</sup> LINGKUNGAN DI GOL KAN :**

- 1. Teknologi**
- 2. Ekonomi**
- 3. Sosial**
- 4. Politik**

## **MENURUT NEWMAN & LOGAN.**

### **FAKTOR<sup>2</sup> LINGKUNGAN DI GOL KAN :**

- 1. Perub Teknologi**
- 2. Perub Sosial & Politik**
- 3. Perub Ekonomi**
- 4. Industry lainnya**

#### **1) EKONOMI**

- ✓ **Keadaan ekonomi pada saat sekarang dan dalam masa depan dapat mempengaruhi nasib baik & strategi perusahaan. Berbagai faktor ekonomi yang spesifik harus dianalisis & didiagnosis perusahaan meliputi :**
  - TINGKAT/TAHAPAN SIKLUS BISNIS**
    - **inflasi** sangat tajam → pengendalian upah dan harga, pepresi, resesi, kebangkitan/recoveri, atau kemakmuran
  - TREND INFLASI DAN DEFLASI DALAM HARGA BARANG DAN JASA.**  
(missal: jika inflasi yang tajam, mungkin perusahaan perlu mengendalikan upah dan harga).
  - KEBIJAKSANAAN KEUANGAN / MONETER, TINGK BUNGA & DEVALUASI atau REVALUASI UANG DALAM HUBUNGANNYA DENGAN UANG ASING.**
  - KEBIJAKSANAAN FISKAL / PERPAJAKAN**
    - tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan
  - NERACA PEMBAYARAN**, surplus atau devisit dalam hubnya dengan perdagangan luar negri.

## **FAKTOR SOSIAL :**

Rangkaian terakhir dari faktor Sosio – Ekonomi terpusat pada **penilaian dan sikap orang – konsumen – karyawan yang dapat mempengaruhi strategi.**

Penilaian tersebut disalurkan kedalam **perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya.**

### **Contoh :**

- Selama bertahun-tahun sebagian besar wanita yang sudah kawin tinggal dirumah. Sekarang sebagian besar bekerja. Hal tersebut merupakan masalah bagi perusahaan yang menjual produksi door to door → AVON. dan dapat meningkatkan bisnis bagi beberapa perusahaan. Missal : **memberikan jasa sekolah anak / menjual makanan jadi, restaurant (keluarga yang dua-duanya bekerja sering jajan diluar)**
- **Pendidikan semakin tinggi.**
- dll.

## **2) TEKNOLOGIS**

- Perubahan teknologi dapat mempengaruhi **bahan baku, operasi, & produksi** serta **jasa perusahaan.**
- Perubahan teknologi dapat memberikan peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan atau mengancam kedudukan perusahaan.

### **Contoh :**

- Perubahan dalam distribusi → penggunaan pelayaran kapal barang yang dikendalikan dengan computer.
- Penggunaan bahan baku baru → sampah untuk pembangkit listrik
  - Minyak shale (bahan batu tulis) untuk minyak tanah.

## **3) SEKTOR PEMASOK**

→ **Pemasok akan mempengaruhi besarnya biaya dan tersedianya semua faktor produksi.**

- misal : - bahan mentah                      - t k &
- Sub perakitan                    - faktor produksi lainnya
- Uang

dipengaruhi oleh hub erat kekuatan antara perusahaan dengan pemasoknya.

### KEKUATAN RELATIF PEMASOK

→ Kekuatan yang dimiliki pemasok untuk menaikkan harga dan mengurangi keuntungan pembelinya tergantung pada :

- a. Seberapa jauh pemasok / supplier
- b. Akan berkurang kalau perusahaan pembeli itu merupakan perusahaan monopolis atau oligopolies.
- c. Paling kuat, kalau pembelinya bukan pelanggan yang penting. Supplier akan mempunyai kekuatan paling lemah kalau tersedia bahan pengganti dengan harga yang pantas & mempunyai kekuatan yang paling besar.
- d. Kekuatan Supplier itu paling kuat kalau supplier itu dapat melakukan integrasi kedepan yaitu membeli atau menguasai saluran yang ada didepannya.  
Missal : pabrik sepatu dapat membeli toko sepatu yang menjual sepatunya.
- e. Ancaman Supplier (d) dapat disingkirkan kalau pembeli dapat menyatu kebelakang dan berada dalam perindustrian yang amat menguntungkan or dia dapat membeli or menguasai (mengambil alih) Supplier.

Missal : pabrik sepatu dapat membeli perusahaan kulit.

→ Kekuatan pembeli berada pada titik maksimum, jika :

- Industri pembeli terpusat
- Pembeli mengambil bag terbesar/sangat besar dari usaha supplier.
- Melakukan integrasi kebelakang.

→ Kekuatan pembeli berada pada titik minimum, jika :

- Industri pembeli bersaing
- Biaya untuk pinda ke bahan pengganti tinggi
- Produksi supplier merupakan bagian yang sangat penting dalam proses produksinya.
- Pemasok bahan dapat melakukan integrasi kedepan

DIBAWAH INI ADALAH PENGARUH<sup>2</sup> TERSEBUT :

➤ **BIAYA & TERSEDIANYA BAHAN MENTAH**

Untuk membuat persejan dengan pemasok bahan mentah penyusun strategi harus mengamati lingkungan dalam rangka meemriksa trend jangka panjang atas biaya & tersedianya bahan mentah.

➤ **BIAYA & TERSEDIANYA UANG**

Tindakan Bank Sentral & fluktuasi alat pembayaran internasioanal mempengaruhi tersedianya uang dari pemasok dana pada perusahaan.

Pemasok dana dari perusahaan dapat berasal dari bank<sup>2</sup> lembaga<sup>2</sup> keuangan non bank & kreditur lainnya.

➤ **BIAYA & TERSEDIANYA TK**

Penyusun strategi tidak dapat mengembangkan satu strategi tanpa menentukan apakah tersedia t k serta biaya t k.

➤ **BIAYA & TERSEDIANYA SUB PERAKITAN**

Pabrik besar (mobil & computer) biasanya tidak secara lengkap mempriduksi sendiri semua bagian prod perusahaan mengbk kub pemasok – pembeli terhadap bag prod or suku cadang ttt pd sub perakitan & sub kontraktor.

4) **SEKTOR PESAING**

Setelah meninjau lingkungan pasar, penyusun perusahaan strategi perlu memeriksa keadaan persaingan yang harus dihadapi perusahaan. Hal ini penting karena sangat menentukan apakah suatu perusahaan akan tetap dalam bisnis yang sekarang & strategi apa yang diperlukan untuk memburu bisnis tersebut.

➤ **UYTHER HOVEN** menyatakan bahwa dimensi persaingan menyoroti lawan<sup>2</sup> suatu perusahaan ; **jumlah & karakteristik para pesaingnya.**

Beberapa pertanyaan yang timbul, meliputi :

- **Siapa pesaing perusahaan?**
- **Bagaimana perusahaan membandingkan?**
- **Bagaimana perusahaan bersaing?**

- Apakah persaingan mengizinkan masuknya perusahaan baru kedalam industri? Apa pemimpin industri meningkatkan bag psr mereka pada biaya partisipan terendah?
- PESAING PERUSAHAAN
  - Perusahaan harus mengidentifikasi siapa yang menjadi pesaing serius & penantang yang membahayakan (pesaing tradisional; pendatang baru). Beberapa cara pendatang baru lebih membahayakan dibandingkan pesaing yang sudah mapan.
    - Diperhitungkan juga pesaing yang kurang terkenal
    - Diperhitungkan juga pesaing yang potensial
- CARA PERUSAHAAN MEMBANDINGKAN
  - Analisis perbandingan dengan psaing dipusatkan pada pebandingan sbr<sup>2</sup>;
  - Yang lebih penting adalah penilaian thd kualitas
    - ❖ Tidak hanya pd perbandingan sumber yang terttp juga pada karakteristik<sup>2</sup> strategi masing<sup>2</sup>.
- CARA PERUSAHAAN BERSAING
 

Perilaku adalah bag fgsi ttg bgmn partisipasi per dalam memilih cara bersaing  
Juga dipengaruhi oleh :

  - Struktur industri
  - Keperluan operasionalnya, dan
  - Besarnya kekuatan yang dilibatkan perusahaan.

→ Senjata persaingan antara industri juga bervariasi  
Missal : persaingan dapat terjadi pada sektor har industri lain dari sektor pengemb sistem, harga, pelayanan, dan advertensi.
- KEMUNGKINAN MASUKNYA PERUSAHAAN BARU KE DALAM INDU DAN BAG PASAR PEMIMPIN INDUSTRI:
  - faktor penting yang menentukan adalah TINGKAT HARGA dan HUB ERTA BIAYA – HARGA.
- MENURUT GLUECK : menyatakan bahwa 3 faktor perlu diselidiki untuk menghadapi persaingan yaitu :
  1. Masuk & keluarnya pesaing utama

2. Barang<sup>2</sup> & jasa substitusi & komplementer (pengganti & pelengkap)
3. Perub strategi utama oleh para pesaing sekarang.

Ad 1). MASUK DAN KELUANYA PARA PESAING UAMA : Penyusun strategi harus memeriksa lingkungan persaingan, meliputi :

- Bagaimana persaingan berubah?
  - Apa ada pesaing<sup>2</sup> yang baru memasuki bisnis perusahaan?
  - Apakah peaing lama meninggalkan bisnis? Jika “ya” kapan / berapa lama waktu yang diperlukan untuk mencapai jan perusahaan.
- ✓ Masuknya perusahaan kedalam industri dapat menghadapi rintangan :

- Rintangan jangka pendek, maka dalam jangka panjang kemungkinan ada perusahaan yang masuk kedalam industri.

Perusahaan baru tidak masuk kedalam industri, jika struktur rintangan adalah tinggi.

RINTANGAN-RINTANGAN TSB MELIPUTI :

- a. Jarangnya fctr<sup>2</sup> produksi untuk memasuki industri.
- b. Deferensiasi prod; konsumen sering loyal pada produk merk ttt, untuk memindahkan konsumen perlu biaya tinggi.
- c. Penghematan skala;  
biaya produksi, distribusi, penjualan, advertensi, pelayanan, penelitian & pengemb dan keungan akan dapat dihemat or ditekan jika jumlah produk yang dijual jumlahnya besar.
- d. Keuntungan biaya absolut;  
Keuntungan tersebut timbul dari patent, pengend, pemil teknologi or kekhususan keahlian t k pengendalian thd sbr bh mentah yang unggul, pengalaman yang mengarahkan pada biaya rendah biaya modal ang renda; depresiasi yang rendah, kevnt, learning curve dsbnya.
- e. Jalan masuk kesaluran pemasaran:
  - Perusahaan yang sudah ada memiliki saluran pemasaran yang kuat dengan biaya relative murah.

- Perusahaan yang akan masuk memerlukan biaya tinggi untuk saluran pemasarannya.

f. Kemungkinan reaksi perusahaan yang sudah ada.

Ad 2). TERSEDIAANYA BRG & JASA SUBSTITUSI SERTA KOMPLEMENTER.

Keuntungan & kesuksesan perusahaan beroperasi sebag terg pada tersedianya brg & jasa substitusi serta komplementer dengan kualitas yang baik & harga yang bersaing or biaya yang rendah.

Ad 3). PERUB STRATEGI UTAMA OLEH PARA PESAING SAAT IN

Analisis yang serius terhadap kemungkinan perubahan struktur ..... industri & perubahan strategi utama para peaing sgh-sgh d membantu penyusun strategi dalam membuat keputusan.

## 5) SEKTOR PEMERINTAH

- Mengatur, spt : upah, dan pengendalian harga; kesempatan kerja yang sama; keselamatan, kesehatan, perlindungan komsumen dll.
- Tindakan pemerintah juga mempengaruhi pilihan strategi usaha. Tindakan ini dapat meningkatkan peluang atau hambatan usaha, kadang<sup>2</sup> kedua-duanya.

### CONTOH PELUANG :

- Pemerintah memberikan subsidi pada perusahaan & industri yang berarti membantu kelangsungan hidup mereka & dapat terus berkembang.
- Pemerintah merupakan pembeli terbesar untuk barang & jasa  
→ 1/5 pembelian dilakukan pemerintah (industri kapal terbang & ruang angkasa)
- Kredit investasi kecil (KIK) & KMKP
- Pemerintah melindungi produsen dalam negeri terhadap persaingan LN yang tidak adil.
  - Pembatasan impor, tarim & ketetapan anti dumping.
  - Membantu eksportir dengan ikut serta dalam perjanjian perdagangan.

## LINGKUNGAN INDUSTRI & INTERNASIONAL

### ❖ LINGKUNGAN INDUSTRI

#### ➤ **KONSUMEN, PEMASOK & PESAING**

##### **KONSUMEN :**

Konsumen → mempunyai kebutuhan, keinginan atau keperluan yang harus dipenuhi dengan membeli.

##### **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMBELI :**

###### **KONSUMEN**

- |                |          |           |
|----------------|----------|-----------|
| – Ketersediaan | Harga    | Keragaman |
| – Kemudahan    | Mutu     | Jaminan   |
| – Kredit       | Reputasi |           |

###### **PEDAGANG ECERAN & / PEDAGANG BESAR**

- |                          |                                      |
|--------------------------|--------------------------------------|
| – Produk bersaing        | Perputaran produk                    |
| – Pengakuan konsumen     | Potensi laba                         |
| – Ketersediaan produk    | Dukungan promosi & penanganan barang |
| – Banyaknya jenis produk | Ketergantungan pemasokan             |

###### **PEMBELI INDUSTRI & / INSTITUSIONAL**

- |                           |                  |                     |
|---------------------------|------------------|---------------------|
| – Biaya vs kemampuan laba | Harga            | Prestasi produk     |
| – Pembiayaan              | Informasi produk | Ketersediaan sumber |
| – Ketaatan hukum          | Jenis produk     | Bantuan teknis      |

Faktor<sup>2</sup> tersebut berbeda kadar pentingnya, bergantung dari jenis produk.

Contoh : pembeli industri untuk barang tahan lama → mungkin kurang berkepentingan dengan harga & lebih memperhatikan biaya pemasaran or pemeliharaan peralatan → sebagai faktor KEMAMPULABAAN / profitabilitas.

##### **FAKTOR DEMOGRAFI**

→ Faktor kependudukan

→ para ahli & ekonom pemasaran menyebutkan sebagai “FAKTOR KEBUTUHAN POKOK”, yang terpenting :

- PERUBAHAN PENDUDUK
- PERGESRAN UMUR PENDUDUK

- **DISTRIBUSI PENDAPATAN DI KALANGAN PENDUDUK**

#### **FAKTOR GEOGRAFI**

- apakah ada kondisi yang lebih baik di tempat lain untuk mencapai tujuan perusahaan or SBU.
- mencari lokasi untuk menambah lokasi yan ada / daerah

#### **FAKTOR PEMASOK / SUPPLIER**

- Pemasok memberikan **modal, tenaga kerja, bahan** dsbnya

#### **KEKUATAN HUB ANTARA PERUSAHAAN & PEMASOK → PORTER**

- a) Kekuatan pemasok untuk menaikkan harga dan mengurangi keuntungan pembelinya tergantung pada seberapa jauh pemasok ini terpisah dari model persaingan bebas. → Semakin jauh terpisah semakin besar kekuatannya.
- b) Kekuatan pemasok untuk menaikkan harga dan mengurangi keuntungan pembeli paling besar → pembeli bukan pelanggan.
- c) ....
- d) s.d → hal 14 transparan.

Hal 15 transparansi : ditambah :

Dibawah ini adalah pengaruh<sup>2</sup> tersebut:

- Harga dan ketersediaan Bahan serta sub perakitan
- Harga dan ketersediaan energi
- Nilai & ketersediaan uang
- Harga dan ketersediaan tenaga kerja

#### **LINGK INTERNASIONAL**

- **Lebih bersifat bersaing, heterogen & rumit karena adanya prbedaan masyarakat & budaya, praktek pendidikan, struktur hukum, politik, ekonomi, idiologi mengenai praktek bisnis yang layak.**

#### **PELUANG :**

- Kaya sumber – block OPEC

- Kaya tenaga kerja → Hongkong, Singapore, Korea dll.
- Kaya pasar → Eropa, Brasil, Meksiko, Philipina dll.

## **ANCAMAN**

- Kepemilikan :
  - negara tuan rumah memiliki hak yang lebih besar or yang mengendalikan
- Karyawan
  - menuntut posisi-posisi ttt dalam manaj dan bidang tehnologi dipegang warga negara setempat.
- LABA & IURAN
  - diterapkan dalam suatu tingkat yang maksimum.
- MODAL HUTANG INTERNAL
  - dengan rumus yang sudah ditentukan.
- PELATIHAN & PENGEMBANGAN
  - hal biasa untuk negara TUAN RUMAH menuntut
- PASAR NEGARA TUAN RUMAH
  - negara TUAN RUMAH mensyaratkan pengembangan ekspor mereka
- BASIS TEHNOLOGI
  - negara tuan rumah lebih mencari industri berdasar tehnologi, ketimbang industri ekstraktif.
- AKHIRNYA ANCAMAN DAPAT MUNCUL DARI BERBAGAI SUMBER YANG MENGANDUNG KEMUNGKINAN RESIKO BILA BEROPERASI DI LUAR NEGER.

### **CONTOH :**

#### **1. RESIKO POLITIK**

- Perang
- Penguasaan oleh kekuatan asing
- Kekacauan yang disebabkan oleh klaim wilayah
- Perbedaan idiologi
- Pertentangan kepentingan ekonomi dan
- Regionalism

## 2. RESIKO SOSIAL

- Pembagian laba yang tidak sepadan
- Perang saudara
- Perbedaan agama
- Pertentangan diantara golongan sosial

## 3. RESIKO EKONOMI

- Pertumbuhan GNP yang terus rendah
- Pemogokan
- Kenaikan yang cepat dalam biaya produksi
- Kemerosotan laba impor
- Kenaikan tiba-tiba dalam impor makanan atau energi.

## 4. RESIKO KEUANGAN

- Kurs mata uang yang tidak stabil.
- Perub kebijakan pajak.

PRINSIP RESIKO LN lebih besar dalam negara yang kurang berkembang, ketidak stabilan dalam negara maju mungkin lebih besar, perubahan tiba-tiba dalam kurs mata uang, pembatasan dagang non tariff, peraturan lisensi, embargo politik dsb.

❖ Penekanan pada sektor sosial ekonomi, pemerintah dan pesaing.

## FAKTOR IKLIM

➤ Wawasan IKLIM & EKONOMI

➤ IKLIM

→ Perubahan iklim sangat berpengaruh bagi perusahaan yang memproduksi barang musiman (sifat barang musiman)

## FAKTOR POLITIK

➤ Definisi klasik politik : kiat untuk mengetahui “siapa dapat apa dan bilamana” hubungannya dengan pengelolaan suatu bisnis a l:

→ bahwa para pengambil keputusan strategik perlu memahami peraturan kekuatan dan pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat ..... di lingk maka ia bergerak, termasuk kekuasaan & kekuatan yang terjadi di kalangan para politisi & para negarawanan.

Misal : faktor politik domestik:

Pemilu dilaksanakan secara teratur (5 th) untuk memberikan kepercayaan kepada partai politik yang diakui negara. Hasil pemilu berakibat pada 2 situasi :

- a. Partai politik yang sedang berkuasa memperoleh kepercayaan lagi untuk memegang kendali pemerintahan negara untuk kurun waktu berikut or
- b. Terjadi pergantian partai yang dipercayakan menjalankan roda pemerintahan negara untuk periode berikutnya.

❖ Jika terjadi a). akan lebih mudah bagi dunia usaha untuk memperkirakan langkah-langkah & kebijaksanaan apa yang akan diambil berdasarkan pengamatan & pengalaman pada waktu yang sedang dilalui (artinya diharapkan tidak akan terjadi perubahan yang drastic dalam gaya pengambil keputusan dilingkungan pemerintahan negara, termasuk keputusan dan kebijaksanaan di bidang EKONOMI, MONETER, FISKAL, PERDAGANGAN & INDUSTRI. Yang sangat mungkin terjadi MELANJUTKAN & MEMANTAPKAN KEBIJAKAN tersebut kecuali timbul gejolak politik di luar wilayah kekuasaan negara, baru PENYESUAIAN TTT.

MISAL :

Pertimbangan hubungan bilateral dan multilateral yang harus dipelihara sedemikian rupa, sehingga kepentingan ngara terjamin.

❖ Dan sebaliknya jika yang terjadi b), ada 2 kemungkinan:

Melanjutkan yang lama, dengan memperkenalkan nuansa baru yang bukan fundamental. Atau melakukan perubahan yang sifatnya mendasar.

➤ Disamping faktor politik diatas, perlu diperhatikan faktor politik yang timbul secara REGIONAL & GLOBAL. :

Implikasi yang harus diperhitungkkn terhadap segi perekonomian domestic,

Missal :

- ✓ Menyangkut kegiatan Ekspor – Impor
- ✓ Penanaman Modal Asing

- ✓ Pemanfaatan teknologi
- ✓ Kebijakan tariff
- ✓ Dll

Dapat menimbulkan peluang & ancaman

CONTOH ANCAMAN :

→ Mempengaruhi kelangsungan hidup & keuntungan secara negative

- Peraturan pemerintah yang secara signifikan mempengaruhi pemilihan strategi bagi keseluruhan industri.
- Dll.

### MENGANALISIS LINGKUNGAN

Berdasar sektor lingkungan perencanaan strategi dapat menelusuri peluang dan ancaman untuk menentukan sifat, fungsi & hub peluang & ancaman.

Selain itu perencanaan strategi mengidentifikasi strategi yang sedang berjalan yang digunakan perusahaan untuk menghubungkannya dengan lingkungan dan menganalisa ulang asumsi-asumsi ttg hub perusahaan dengan lingkungan.

### TEKNIK ANALISIS LINGKUNGAN

→ Perencanaan strategi meramalkan masa depan sebelum membuat diagnosis, ini dilakukan dengan melakukan RAMALAN FORECASTING.

### TEHNIK ANALISIS FORECASTING LINGKUNGAN DILAKUKAN

BERDASARKAN :

1. Informasi yang didengar & tertulis
2. Memata – matai
3. Studi peramalan formal
4. Sistem Informasi Manajemen / SIM
5. Penyelidikan & pengamatan

### **1. INFORMASI YANG DIDENGAR & TERTULIS**

- ✓ Informasi yang didengar / verbal / lisan adalah informasi yang dikumpulkan & dipelajari dengan cara mendengarkan informasi tersebut.
- ✓ Dikumpulkan secara informal or secara formal melalui rapat konferensi.

Sumber informasi verbal meliputi :

- a. Media, misal : radio & TV
- b. Kary Persh : missal : kawan sebaya, bawahan dan atasan
- c. Sumber luar perusahaan lainnya :

Misal : - langganan perusahaan

- Orang-orang dalam saluran industri, mis: pedagang besar, makelar.
- Pemasok perusahaan
- Pesaing & kary. persh
- Eksekutif keuangan : mis : banker, pemegang saham
- Konsultan
- Kary pemerintah & Universitas

Informasi tertulis: informasi terdokumentasi.

→ informasi yang dikumpulkan & dipelajari dengan cara membaca informasi yang disediakan oleh pihak lain untuk berbagai tujuan.

Mis : - Jurnal perdagangan

- Surat kabar
- Majalah keuangan
- Publikasi umum
- Dll.
- 

## 2. MEMATA – MATAI / SPIONASE

- ✓ Perusahaan menggunakan mata-mata bisnis. Mata<sup>2</sup> tersebut dapat direkrut dari karyawan perusahaan or menggunakan Mata<sup>2</sup> profesional.
- ✓ Informasi yang di mata<sup>2</sup>i, misal :
  - Penentuan harga jual
  - Rencana ekspansi
  - Rencana persaingan

- Strategi promosi
- Struktur biaya, dll.

### 3. STUDI PERAMALAN FORMAL

- ✓ Biasa dilakukan oleh perencana perusahaan or staf khusus or para konsultan berdasarkan permintaan manajemen puncak.
- ✓ Dalam menyusun ramalan formal terdapat kelompok khusus para peramal yang dinamakan FUTURIST atau AHLI MASA DEPAN
- ✓ Faktor-faktor lingkungan yang diramalkan, misal:
  - Peramalan ekonomi
  - Peramalan pasar & persaingan
  - Peramalan pemasok & teknologi

### 4. SIM

- ✓ SIM sengaja dirancang untuk dapat memberikan informasi yang dibutuhkan manajemen.
- ✓ Pada SIM ini secara formal, karyawan garis & staf mengumpulkan informasi.
- ✓ Kelemahan SIM
  - Sistem Informasi formal, sifat kaku/terbatas, karena :
    - Informasi berdasar pedoman manual sistem yang ada
    - Semakin besar informasi, semakin banyak biaya penyelenggaraan informasi.
  - Menghasilkan informasi yang bersifat sangat umum untuk kepentingan manajemen.
  - SI formal sering terlambat, sehingga tidak bermanfaat or basi.
  - Beberapa informasi formal tidak dapat dipercaya.

### 5. PENYELIDIKAN DAN PENGAMATAN

MISAL :

- Publikasi pemerintah
- Statistic ekonomi & perdagangan
- Pedoman bisnis
- Asosiasi perdagangan

- dsb.

## DIAGNOSIS LINGKUNGAN

Setelah analisis lengkap, perencanaan strategi harus mendiagnosis hasilnya. Perencanaan strategi menilai arti penting peluang dan ancaman yang ditemukan oleh analisis itu.

## PERANAN PERENCANA STRATEGI DALAM ANALISIS DAN DIAGNOSIS LINGKUNGAN :

ANALISIS					
RECN STR	PENCARIAN LISAN	PENCARIAN DOKUMEN	RAMALAN & STUDI FORMAL	MIS	DIAGNOSIS & PENGB KPTSN
MANAJ PUNCAK	SCR TERATUR	JARANG	JARANG	JARANG	MELAKSANKAN
PERENC PERSH	SCR TERATUR	KADANG <sup>2</sup>	KADANG <sup>2</sup>	JARANG	MENBERI NASEHAT KALAU DIMINTA
DEWAN DIREKTUR	KADANG <sup>2</sup>	JARANG	JARANG	JARANG	NASEHAT KADANG <sup>2</sup>
KONSULTAN	JARANG	KADANG <sup>2</sup>	JARANG	N A	KADANG <sup>2</sup>

**DIAGNOSIS LINGKUNGAN** → *kegiatan penyusun strategi yang terdiri atas pembuatan keputusan<sup>2</sup> manajerial dengan menilai pentingnya informasi ttg kesempatan & tantangan yang ditemukan dalam analisis lingkungan.*

**Kegiatan pencarian penyebab masalah dan penyelesaiannya, menurut MINTZBERG, dapat dilaksanakan dalam 4 bentuk pencarian yaitu :**

- 1) Para eksekutif mencari penyebab & penyelesaian masalah melalui ingatan mereka.
- 2) Para eksekutif secara pasif menunggu informasi yang masuk.
- 3) Pencarian dengan perangkat or penyebab k; para eksekutif membiarkan lain<sup>2</sup> nya masuk & keluar org, tahu bahwa penyebab & penyelesaian dicari.
- 4) Pencarian aktif : para eksekutif mengamati lingkungan untuk mencari penyebab & penyelesaiannya.

## 1) DIAGNOSIS & KARAKTERISTIK PENYUSUN STRATEGI :

Diagnosis lingkungan dipengaruhi oleh 4 perangkat faktor yaitu :

- a. Penyusun strategi
- b. Tugas para penyusun strategi
- c. Kelompok penyusun strategi
- d. Lingkungan penyusun strategi

Ad a). Karakteristik penyusun strategi

- Intelejensia
- Kemampuan berpikir
- Dogmatis
  - eksekutif yang mempunyai kepercayaan tertutup, membuat diagnosis dengan cepat berdasar informasi yang tidak cukup.
- Struktur konseptual abstrak
  - konseptual abstrak memproses banyak dimensi informasi & menggunakan suatu pendekatan kompleks untuk integrasi.
- Pengalaman & umum
- Tingkat motivasi & aspirasi
  - eksekutif dengan tingkat aspirasi lebih tinggi, dengan kata lain motivasinya juga lebih tinggi; umumnya dapat mendiagnosis dengan lebih baik.
- Kemampuan menghadapi resiko
  - Orang yang enggan menghadapi resiko akan menganalisis resiko secara konservatif; menekankan analisis & diagnosis pada satu atribut waktu ttt.
  - Yang mau menghadapi resiko mengggk fokus spekulasi atribut waktu yang dignk lebih bervariasi.
- Keadaan psikologi

## 2) DIAGNOSIS & TUGAS PENYUSUN STRATEGI :

Beberapa hal yang penting yang berhubungan dengan tugas penyusun strategi sbb:

- a. Tekanan waktu & ketegangan mental.

→ karena banyaknya tugas eksekutif → banyak menyita waktu → bertugas dengan ketegangan mental & tekanan tensi yang tinggi. → untuk mengurangi dengan mendelegasikan tugas secara efektif & menggunakan teknik ttt.

b. Tersedianya sumber

→ perusahaan mempunyai posisi sumber<sup>2</sup> yang relative kuat terhadap lingkungannya, → dapat menganalisis & mendiagnosis lingkungan dengan efektif / dan sebaliknya.

c. Kebijaksanaan

→ jika diijinkan membuat keputusan, akan lebih banyak menggunakan penyelidikan kegiatan dibandingkan dengan para manajer yang tidak sanggup membuat keputusan.

3) DIAGNOSIS & KELOMPOK PENYUSUN STRATEGI :

- Dalam banyak kasus, diagnosis lingkungan dilaksanakan oleh beberapa penyusun strategi; misal tim manajemen Puncak.

4) DIAGNOSIS & LINGKUNGAN PENYUSUN STRATEGI :

- Dipengaruhi oleh kekuatan lingkungannya, misal :
  - Pemegang saham or pemilik kunci
  - Persepsi mereka terhadap lingkungan, dll.

MEMUSATKAN PERHATIAN PADA DOAGNOSIS

Perencana strategi biasanya mempunyai waktu & kemampuan pengenalan yang terbatas untuk mendiagnosis informasi yang terkumpul pada tahap penganalisisan → kalau dibiarkan hanyut manajer dapat dihujani dengan informasi dari lingkungan.

- Menghadapi pilihan informasi mana yang harus terus menerus diteliti & apakah harus bertindak.
- Perencana strategi harus menghindari putusya hubungan dalam diagnosis yang efektif karena melubernya informasi.
- **UNTUK MENGHINDARI KENDALA KOGNITIF PERENCANA STRATEGI MEMPUNYAI BEBERAPA PILIHAN :**

- 1) Mendelegasikan pada orang lain bbi p diagnosis & memusatkan diri pada tugas diagnosis yang terpendting.

- 2) Untuk mengurangi pelubangan/over load informasi ialah dengan meminimumkan kendala kognitif yang serius.
- 3) Mencoba melatih perencanaan strategi dalam mendiagnosis secara lebih efektif.