

PERENCANAAN STRATEGIS

(Jatmiko, Ir., MM., MBA)

❖ **Pengertian strategi**

Adalah pandangan mengenai apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi dan pandangan mengenai apa yang pada akhirnya dilakukan oleh sebuah organisasi, apakah tindakannya sejak semula memang sudah memang direncanakan atau tidak.

□ Strategi **memiliki 2 prespektif** yang berbeda :

1. *Prespektif pertama*

Strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya.

2. *Prespektif kedua*

Strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Dalam definisi ini, setiap organisasi mempunyai suatu strategi walaupun tidak harus selalu efektif sekalipun strategi itu tidak pernah dirumuskan secara eksplisit.

□ **Sasaran organisasi**

Adalah arah tujuan organisasi. “sasaran” yang mencakup 3 aspek yaitu maksud, misi dan tujuan organisasi.

1. **Pengertian maksud** (*purpose*)

Adalah sebuah tujuan yang didefinisikan secara luas misalnya, produksi peralatan elektronik yang juga menjadi tujuan perusahaan sejenis lainnya.

2. **Pengertian misi** (*mission*)

Adalah suatu keunikan bagi suatu perusahaan yang membedakan dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Suatu misi organisasi organisasi harus dipecah menjadi bermacam-macam tujuan yang harus dicapai perusahaan agar dapat mencapai sasarannya. Sasaran ini dapat diuraikan sebagai penjualan, produktivitas sub-unitnya atau berbagai cara lainnya.

3. Tujuan

Adalah sesuatu yang harus dicapai perusahaan agar dapat mencapai sasarannya.

Robert H.Hayes dan Steven C.Wheelwright :

1. Wawasan waktu (*time horizon*) Strategi digunakan untuk menggambarkan kegiatan yang meliputi waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan.
2. Dampak (*impact*) Dengan mengikuti suatu strategi tertentu tidak langsung terlihat untuk jangka waktu yang lama, dampak akhirnya akan sangat berarti.
3. Pemusatan upaya (*concentration of effort*)
Sebuah strategi yang efektif biasanya mengharuskan pemusatan kegiatan, upaya, atau perhatian terhadap rentang sasaran yang sempit.
4. Pola keputusan (*pattern of decision*)
Kebanyakan strategi masyarakatnya bahwa sederetan keputusan tertentu harus diambil sepanjang waktu.
5. Peresapan
(*pervasiveness*)
Sebuah strategi mencakup suatu spektrum kegiatan yang luas dari proses alokasi sumber daya sampai dengan kegiatan operasi harian.

Teknik pengembangan strategi

- Menurut Wood, perusahaannya mula-mula “selalu melakukan kesalahan” namun perencanaan yang disusun secara teliti pada akhirnya menciptakan keberhasilan”. Jika strategi itu sudah benar, sejumlah kesalahan taktis mungkin saja dilakukan, namun perusahaan akan tetap sukses.
- **Tiga cara dalam merancang strategi**
 1. Cara enterpreneur
Pendiri usaha mengambil keputusan yang berani dan penuh resiko yang kurang-lebih intuitif yaitu mengandalkan pertimbangan pribadi yang dibentuk oleh pengalamannya.
 2. Cara adaptif

Seorang enterpreneur cenderung menggunakan strategi yang terdiri atas lompatan-lompatan besar ke depan untuk menghadapi ketidakpastian.

3. Cara perencanaan (planning mode)

Perencana tingkat puncak mengikuti suatu prosedur sistematis yang mengharuskan mereka dapat mengembangkan suatu rencana untuk bergerak ke masa depan.

Pertimbangan dalam memilih cara-ara untuk mengembangkan strategi

Perusahaan kecil yang relatif baru dan dipimpin oleh seorang pimpinan kuat yang menyukai tindakan cepat dan berani, lebih cocok dengan cara enterpreneur.

Cara adaptif mungkin merupakan satu-satunya pilihan yang ada bagi perusahaan yang telah terikat oleh investasi yang tidak dapat ditarik kembali. Dalam beberapa hal, manajer mungkin lebih suka mengikuti pendekatan perencanaan, namun terpaksa menggunakan cara adaptif karena kalah kuasa. Inkrementual logis yang merupakan suatu sintensis cara perencanaan, cara adaptif dan dalam tingkatan yang lebih rendah, cara wiraswasta dalam pembuatan strategi. Manajemen puncak memiliki gagasan yang jelas mengenai tujuan organisasi dan secara informal mulai menggerakkan oranisasi ke arah yang diinginkan.

Pengertian perencanaan strategi

Adalah proses pemilihan tujuan perusahaan, penentuan kebijakan dan program yang perlu untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai sasaran

tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis tersebut terlaksana.

- Ciri-ciri perencanaan strategis
 - a. Perencanaan strategis menjawab pertanyaan dasar.
 - b. Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci dan untuk keputusan harian.
 - c. Perencanaan strategis melibatkan kurun waktu yang lebih lama daripada jenis perencanaan lainnya.
 - d. Perencanaan strategis merupakan kegiatan tingkat puncak dalam arti bahwa manajemen puncak harus secara efektif terlibat.

Perencanaan strategi VS perencanaan operasional

□ **Perencanaan strategi**

adalah kegiatan perencanaan sebuah organisasi di mana peran manajemen puncak sangatlah penting.

- Perencanaan strategis memfokuskan untuk melakukan hal-hal yang benar (keefektifan).

□ **Perencanaan operasional**

adalah perencanaan yang lebih rendah. Artinya, perencanaan ini berisi rincian bagaimana rencana strategis dilaksanakan. Perencanaan strategis memfokuskan untuk melakukan hal-hal yang benar (keefektifan).

Pentingnya perencanaan strategis

- Memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan ketanggapan dan berfungsinya perusahaan.

- Perusahaan atau organisasi sekarang mengakui pentingnya perencanaan strategis untuk perkembangan dan kesehatan jangka panjangnya. Sebagai hasilnya perusahaan berfungsi dengan lebih baik dan lebih tanggap terhadap lingkungan yang selalu berubah-ubah

Keunggulan dan kelemahan perencanaan strategis

a. Keunggulan

- Memberikan pedoman yang yang konsisten bagi kegiatan perusahaan
- Terciptanya tujuan yang jelas
- Mampu mengantisipasi masalah sebelum masalah itu muncul dan menaggulangnya sebelum menjadi lebih buruk.
- Mampu melihat peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman.
- Memberikan informasi yang lebih banyak bagi para manajer untuk mengambil keputusan yang tepat.
- Dapat mengurangi kemungkinan kesalahan dan kekegetan yang tidak menyenangkan.
- Memiliki rentang yang lama antara keputusan manajer dan hasilnya.
- Adanya kemungkinan mereka untuk mengambil keputusan yang dapat terus bertahan.

b. Kelemahan

- Timbulnya bahaya membengkaknya birokrasi pada perencanaan yang tidak lagi mempunyai hubungan dengan produk dan pelanggan perusahaan.
- Membutuhkan waktu yang lama.
- Perusahaan bergerak secara lamban dan tidak pasti dalam mengambil keputusan penting.
- Dapat menghilangkan peluang yang ada.
- Perencanaan strategis cenderung membatasi perusahaan pada pilihan yang paling rasional dan tanpa resiko.
- Adanya kesulitan dalam penganalisisan dan pengkomunikasian.

Bukti keefektifan perencanaan strategis

- Menurut J. Cott Armstrong berpendapat bahwa :
 - a. Dapat ditarik kesimpulan yang positif jika kita melakukan perencanaan strategis yang formal.
 - b. Kebanyakan perusahaan tidak menghadapi pilihan antara tidak dan adanya perencanaan strategis yang lengkap, menyeluruh dan bergerak secara rapi.
- Menurut Stanley S. Thune dan Robert J. House mengungkapkan bahwa :
 - a. Perusahaan yang memiliki prosedur perencanaan formal jangka panjang secara konsisten mengungguli perusahaan yang mempunyai prosedur perencanaan formal jangka panjang secara konsisten.
 - b. Pada dasarnya riset lebih memfokuskan pada ada tidaknya sistem perencanaan strategis yang formal.

Proses perencanaan strategis formal

- Pendekatan formal terhadap pengembangan perencanaan strategis dan menjelaskan bagaimana para manajer dapat melaksanakannya.
- Tiga tingkatan strategi menurut Arthur A. Thomson dan A.J. Strickland a. **Strategi tingkat korporasi** (corporate-level strategy)

Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak untuk mengendalikan kepentingan.

“Jenis usaha apa yang sebaiknya dilakukan perusahaan?”

- b. **Strategi unit bisnis** (business unit strategy)

Strategi unit menyangkut pengelolaan kepentingan dan operasi unit bisnis tertentu. “Bagaimana usaha itu akan bersaing dalam pasarnya?”

- c. **Strategi tingkat fungsional**

Menciptakan kerangka kerja untuk manajemen untuk manajemen fungsi.

Contoh : Jika strategi unit bisnis mengharuskan adanya pengembangan produk baru, bagian Litbang akan membuat rencana mengenai bagaimana produk tersebut akan dikembangkan.

Strategi tingkat korporasi

Steven C. Wheelwright membagi 2 pendekatan utama :

- a. **Pendekatan berdasarkan nilai** (the values-based approach)

Nilai para manajer dan pekerja mengenai bagaimana perusahaan harus menjalankan usahanya merupakan kunci untuk menentukan arah jangka panjang organisasi. Strategi yang didasarkan pada nilai berkembang secara bertahap dan inkremental serta memberikan pedoman umum.

b. **Pendekatan portofolio perusahaan.**

Manajemen puncak akan mengevaluasi setiap unit bisnis perusahaan dalam hal posisi pasarnya dan struktur intern perusahaan. Pendekatan portofolio perusahaan bersifat rasional dan analitis, yang dituntun terutama oleh peluang pasar, dan cenderung diprakarsai dan dikendalikan hanya oleh manajemen puncak.

Strategi unit bisnis

- Langkah-langkah untuk mengembangkan sebuah strategi bagi perusahaan :
- a. Apakah yang kita inginkan?
- b. Apakah yang pada saat ini kita lakukan untuk mendapatkan apa yang kita inginkan?
- c. Apa yang ada “ di luar sana “ yang perlu dilakukan?
- d. Apa saja yang mampu kita kerjakan?
- e. Apa yang dapat dilakukan untuk hal-hal yang perlu dikerjakan?
- f. Jika kita terus melakukan apa yang sekarang sedang dikerjakan apakah dengan itu kita akan sampai ke tempat tujuan?
- g. Inilah yang akan kita lakukan untuk memperoleh apa yang kita inginkan. h. Lakukan itu.
- i. Perisaklah sesering mungkin untuk memastikan bahwa apa yang kita lakukan sudah benar.

Penjelasan dari langkah-langkah tersebut :

a. Perumusan tujuan (goal formulation)

Menetapkan tujuan organisasi merupakan langkah yang paling hakiki dalam proses perencanaan strategis unit bisnis. Karena tujuan yang dipilih akan menggunakan banyak sekali sumber daya usaha dan akan menentukan kegiatannya. perumusan tujuan merupakan tanggung-jawab utama manajer puncak.

b. Pengidentifikasi strategi dan tujuan berjalan (current objectives and strategy)

Misi organisasi telah didefinisikan dan ditempa menjadi tujuan yang konkret, manajer akan siap untuk memulai tahapan ke dua dalam proses tersebut. Sasaran dan strategi yang ada sekarang dapat dirumuskan dengan baik dan dikomunikasikan dengan jelas.

c. Analisis lingkungan (environment analysis)

Pemahaman sasaran dan strategi perusahaan yang ada memberikan kerangka kerja untuk menentukan aspek mana dan lingkungan yang paling berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan mencapai sasarannya. Maksud dan analisis lingkungan kemampuan perusahaan mencapai sasarannya.

d. Analisa sumber daya

Sasaran dan strategi perusahaan yang ada sekarang juga memberikan kerangka kerja untuk menganalisis sumber dayanya. Analisis ini diperlukan untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan perusahaan dalam bersaing.

Analisis sumber dayasarasan dan strategi perusahaan yang ada sekarang juga memberikan kerangka kerja untuk menganalisis sumber dayanya.

Hofer dan Schendel mengusulkan 4 langkah untuk menganalisis sumber daya

- Kembangkan sebuah profil sumber daya utama dan keterampilan perusahaan dalam tiga bidang utama : keuangan, fisik, organisasi, manusia dan teknologi.
- Tentukan persyaratan keberhasilan yang utama dari segmen produk/pasar di dalam mana perusahaan bersaing atau akan bersaing.
- Bandingkan profil sumber daya dengan persyaratan keberhasilan yang utama untuk mengetahui kekuatan utama yang dapat menjadi dasar strategi.
- Bandingkan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan pesaing utamanya untuk mengidentifikasi keahlian dan sumber daya. Pengambilan keputusan strategis

3 aspek yang berkaitan dengan alternatif strategis

a. Identifikasikan alternatif strategis

Dalam keadaan tertentu, terdapat berbagai alternatif untuk menutupi senjang prestasi. Pasar yang baru dapat dimasuki, produk utama didesain kembali untuk mempertinggi mutunya atau mengurangi biayanya, investasi baru dilakukan atau investasi lama dihentikan.

b. Evaluasi alternatif strategis

Richard P. Rumelt mengemukakan 4 kriteria untuk mengevaluasi alternatif-alternatif strategis

1. Strategi dan komponen-komponennya harus mempunyai tujuan, sasaran dan kebijakan yang konsisten.

2. Strategi harus memusatkan sumber daya dan upayanya pada masalah yang kritis yang diidentifikasi dalam proses perumusan strategi.
3. Strategi harus menangani submasalah yang dapat dipecahkan dengan sumber daya dan keterampilan perusahaan.
4. Strategi harus mampu memproduksi hasil yang diterapkan yaitu ia harus menunjukkan harapan yang bukan kosong.

Pemilihan alternatif strategis

Dalam memilih di antara kemungkinan yang ada, manajer harus menseleksi alternatif yang paling sesuai dengan kemampuan organisasi. Rencana strategis yang berhasil memanfaatkan kekuatan organisasi sekarang. Oleh karena itu, jarang dianjurkan untuk memulai sebuah rencana strategis yang memerlukan sumber daya atau keterampilan yang lemah atau yang tidak sama sekali dalam perusahaan.

Implementasi strategis

Strategi yang paling canggih dan kreatif sekalipun tidak akan memberikan manfaat kepada organisasi kecuali kalau ia dilaksanakan.

Misalkan saja rencana strategis kita menghendaki diperkenalkannya lini produk yang baru dalam waktu lima tahun. Bagian personalia mungkin harus mengembangkan program jangka pendek untuk merekrut pegawai.

Pengukuran dan pengendalian program

Seorang manajer harus memeriksa kemajuan terhadap rencana strategis secara berkala atau pada tahapan kritis untuk menilai apakah perusahaan bergerak ke arah sasarannya. Controller (kepala akuntan) sering memainkan peranan penting dalam merancang sistem pengendalian strategis.

Pendekatan terhadap perencanaan strategis formal

Arthur A. Thompson dan A.J. Strickeland mengemukakan 4 pendekatan dasar :

- a. **Pendekatan dari bawah ke atas** (bottom-up approach).

Strategi dilakukan oleh berbagai unit atau divisi perusahaan dan kemudian diampaikan ke atas untuk disatukan pada tingkat korporasi (kantor pusat).

- b. **Pendekatan dari atas ke bawah** (top-down approach).

Prakarsa dilakukan oleh eksekutif puncak tingkat korporasi yang merumuskan strategi yang terpadu dan terkoordinasi, biasanya dengan nasihat dan para manajer tingkat yang lebih rendah.

- c. **Pendekatan interaktif** (interactive approach)

Eksekutif perusahaan dan manajer tingkat yang lebih rendah mengembangkan strategi dan cara konsultasi satu sama lain.

- d. **Pendekatan tingkat-ganda** (dual level approach)

Strategi dirumuskan secara independen masing-masing pada tingkat korporasi dan pada tingkat unit bisnis. Pada tingkat korporasi, perencanaan strategis menanggapi persaingan dan lingkungan eksternal.

Peran staf perencanaan dalam organisasi besar

Perencanaan strategis dalam organisasi yang besar sering begitu rumitnya untuk dapat ditangani oleh para manajernya tanpa bantuan staf rencananya. Di samping itu, organisasi yang besar cenderung terlibat dalam proyek jangka panjang yang **membutuhkan investasi waktu** dan sumber daya yang cukup besar.

Perencanaan strategis di per usahaan kecil

Th. P. Van Hoorn mengemukakan perbedaan antara perusahaan besar dan perusahaan kecil.

- a. Perusahaan yang kecil menghasilkan relatif sedikit produk atau jasa.
- b. Sumber daya dan kemampuan secara komparatif terbatas.
- c. Memiliki prosedur formal untuk memantau lingkungan, melakukan peramalan atau mengevaluasi dan mengendalikan strategi yang berjalan.
- d. Kebanyakan manajemen dan personalia sifatnya dilatih memberi kerja.
- e. Kedudukan manajemen dan sebagian besar sahamnya dimiliki oleh kenalan atau keluarga pendirinya.

□ Hal-hal yang perlu digaris bawahi oleh para manajer dalam perusahaan kecil :

- a. Perencanaan strategis tidak perlu mahal, rumit, kuantitatif, ataupun sangat formal.
- b. Perencanaan strategis adalah suatu proses belajar (learning process).
- c. Prof. Steiner mengemukakan hambatan terbesar dalam perencanaan strategis perusahaan.
- d. Pandangan para manajer puncak yang sering meragukan kemanfaatannya.
- e. Kurangnya pemahaman mengenai hal-hal yang harus dilakukan oleh para manajer.

Percanaan strategis di perusahaan Nir-laba

William H. Newman dan W. Wallender III mengemukakan 6 kritik dalam perusahaan nir-laba:

- Pelayanan diberikan tidak berwujud dan sulit untuk diukur.
- Pengaruh pelanggan mungkin lemah.
- Komitmen yang kuat oleh karyawan pada profesi atau alasan tertentu dapat melemahkan kesetiiaannya kepada organisasi.
 - Terdapat kendala dan bagi penggunaan imbalan dan hukuman.
- Pemimpin karismatik dari organisasi yang bersangkutan dapat menjadi alat penting untuk menyelesaikan masalah tujuan.

Faktor-faktor yang menghambat perusahaan dalam mengembangkan rencana strategis formal.

- a. Konflik antara proses perencanaan yang formal dan gaya/style manajemen.
- b. Ketidakpastian perencanaan yang formal bagi perusahaan kecil.
- c. Biaya yang harus dikeluarkan untuk proses tersebut.
- d. Kerawanan perencanaan yang formal terhadapd. kejadian yang tidak diharapkan.

Hambatan terhadap implementasi yang efektif dari rencana yang formal.

- Perencanaan yang formal tidak diterima oleh semua manajer.
- Beberapa aspek perencanaan yang formal tidak dipahami oleh para staf perencana.
- Para manajer pada berada tingkatan tidak dilibatkan dalam kegiatan perekonomian.
- Tanggung-jawab utama untuk perencanaan diserahkan kepada staf.
- Rencana jangka panjang dianggap tidak dapat diubah.
- Telah dipilih sistem perencanaan yang rumit dan mahal.
- Rencana yang baik diabaikan.
- Peramalan dan penganggaran dikacaukan dalam perusahaan.
- Informasi yang tersedia tidak memadai.
- Manajer sangat terlibat dalam hal-hal yang kecil.