

# PERENCANAAN STRATEGIS

---

# Definisi Strategi

---

**Strategi** adalah pola keputusan dan tindakan yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Strategi mencakup bagaimana organisasi:

1. Memposisikan diri dalam lingkungan eksternal yang kompetitif.
2. Mengalokasikan sumber daya yang terbatas.
3. Mengembangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
4. Merespons perubahan dan ketidakpastian dari lingkungan bisnis.

# Perencanaan strategis

---

**Perencanaan strategis (strategic planning)** adalah proses sistematis untuk merumuskan strategi, menetapkan tujuan jangka panjang, dan menyusun langkah-langkah yang akan dilakukan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

## **Ciri utama perencanaan strategis:**

1. Jangka panjang (3–10 tahun).
2. Menggunakan pendekatan analitis berbasis data.
3. Fokus pada lingkungan eksternal dan kapabilitas internal.
4. Menghasilkan dokumen rencana strategis (*strategic plan*).
5. Menjadi pedoman untuk penyusunan anggaran, KPI, dan rencana kerja.

# Karakteristik Perencanaan Strategis yang Efektif

---

Perencanaan strategis yang baik harus:

1. **Proaktif**, bukan reaktif : mampu mengantisipasi perubahan dan mengarahkan organisasi.
2. **Konsisten**, sesuai dengan visi, misi, dan nilai organisasi.
3. **Berbasis data**, menggunakan analisis lingkungan yang komprehensif.
4. **Fleksibel**, dapat disesuaikan ketika terjadi perubahan kondisi.
5. **Terukur**, memiliki target dan indikator yang jelas.
6. **Komunikatif**, mudah dipahami oleh seluruh level organisasi.

# Tujuan Perencanaan Strategis

---

1. Mengarahkan Organisasi
2. Menyelaraskan Elemen Organisasi
3. Mengurangi Ketidakpastian
4. Menjadi Dasar Pengendalian Manajemen

# Manfaat Perencanaan Strategis dalam Sistem Pengendalian Manajemen

---

1. Meningkatkan Koordinasi Antar Bagian
2. Menjadi Pedoman Pengambilan Keputusan
3. Menghindari Pemborosan Sumber Daya
4. Meningkatkan Kinerja
5. Menjadi Mekanisme Pengendalian Ex-Ante

Dalam SPM, pengendalian bisa bersifat:

Ex-post (setelah kegiatan): evaluasi, audit, laporan kinerja

Ex-ante (sebelum kegiatan): perencanaan strategi

Perencanaan strategis termasuk pengendalian ex-ante karena mengarahkan perilaku manajer sejak awal.

# Kedudukan Perencanaan Strategis dalam Sistem Pengendalian Manajemen

---

Perencanaan strategis merupakan blok pertama dalam sistem pengendalian manajemen. Kedudukannya dapat dilihat melalui beberapa aspek:

## 1. Sebagai Dasar Penentuan Sasaran (Goals)

Tujuan jangka panjang (strategic goals) akan diturunkan menjadi:

- Rencana operasional
- Key Performance Indicators (KPIs)
- Anggaran tahunan

# Kedudukan Perencanaan Strategis dalam Sistem Pengendalian Manajemen

---

## 2. Mengarahkan Pengambilan Keputusan Manajerial

Setiap unit harus mempertimbangkan dampak keputusan terhadap strategi organisasi.  
Contoh:

- Strategi diferensiasi → investasi besar pada kualitas
- Strategi biaya rendah → fokus efisiensi dan produktivitas

## 3. Sebagai Mekanisme Komunikasi Internal

Strategi perlu dikomunikasikan ke seluruh pegawai agar:

- Memahami peran masing-masing
- Mengetahui prioritas organisasi
- Memiliki motivasi dalam mencapai target

# ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

---

Lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor di luar kendali perusahaan tetapi berdampak signifikan terhadap kinerja dan strategi. Analisis ini membantu perusahaan mengidentifikasi peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats).

1. Analisis PESTEL ( Politic, Economy, Social, Technology, Environmental, Legal)
2. Porter's Five Forces Analysis (Ancaman Pendetang Baru , Kekuatan Tawar Pemasok , Kekuatan Tawar Pembeli, Ancaman Produk Substitusi , Intensitas Persaingan )

# Analisis PESTEL

---

1. Political (Politik) : Mencakup stabilitas politik, kebijakan pemerintah, tarif, pajak, izin usaha.
2. Economic : Menyangkut inflasi, suku bunga, kurs valuta, pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran.
3. Social (Sosial/Budaya) : Perubahan perilaku konsumen, demografi, gaya hidup.
4. Technological (Teknologi) : Perkembangan AI, otomasi, digitalisasi, e-commerce.
5. Environmental (Lingkungan/Alam) : Isu perubahan iklim, keberlanjutan, pengelolaan limbah.
6. Legal (Hukum/Regulasi) : Hukum ketenagakerjaan, perlindungan data, HAM, regulasi produk.

# Porter's Five Forces Analysis

---

1. Ancaman Pendaatang Baru (Threat of New Entrants) : Jumlah pesaing baru tergantung pada barrier to entry: Modal awal, Teknologi, Distribusi, Regulasi
2. Kekuatan Tawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers) : Supplier kuat apabila: Sedikit pilihan pemasok, Produk pemasok unik, Switching cost tinggi.
3. Kekuatan Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers) : Pembeli kuat bila: Banyak pilihan produk, Produk mudah diganti, Harga menjadi faktor dominan
4. Ancaman Produk Substitusi (Threat of Substitutes) : Produk substitusi dapat mengurangi permintaan produk utama.
5. Intensitas Persaingan (Rivalry Among Competitors) : Faktor penentunya: Jumlah pesaing, Pertumbuhan industry, Tingkat diferensiasi produk, Kekuatan brand

# ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

---

## Analisis Sumber Daya & Kapabilitas

### Sumber Daya Berwujud (Tangible)

- Mesin, peralatan
- Gedung dan fasilitas
- Modal finansial
- Infrastruktur IT

### Sumber Daya Tidak Berwujud (Intangible)

- Brand dan reputasi
- Hak paten
- Teknologi internal
- Budaya organisasi
- Relationship dengan pelanggan

### Kapabilitas Organisasi

- Kemampuan perusahaan mengkoordinasikan sumber daya.

#### **Contoh:**

Keahlian R&D → menghasilkan produk inovatif  
Logistik kuat → pengiriman cepat

# ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

---

## Value Chain Analysis

### **Aktivitas Utama**

- Inbound Logistics – penerimaan dan penyimpanan bahan
- Operations – proses produksi
- Outbound Logistics – distribusi
- Marketing & Sales – promosi, penjualan
- Service – purna jual

### **Aktivitas Pendukung**

- Infrastruktur perusahaan
- Manajemen SDM
- Teknologi
- Pengadaan (procurement)

Contoh:

### **Kekuatan (Strengths)**

- Teknologi produksi otomatis
- Brand kuat
- Jaringan distribusi luas

### **Kelemahan (Weaknesses)**

- Ketergantungan pada satu pemasok utama
- Sistem informasi belum terintegrasi
- Tingginya biaya overhead

# ALAT ANALISIS STRATEGIS LANJUTAN

---

SWOT menggabungkan hasil analisis eksternal & internal untuk merumuskan opsi strategi:

Internal \ Eksternal	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	SO Strategy	ST Strategy
Weaknesses (W)	WO Strategy	WT Strategy

Contoh strategi hasil SWOT:

**SO:** Memanfaatkan R&D kuat untuk menciptakan produk ramah lingkungan.

**ST:** Menggunakan brand kuat untuk mempertahankan pelanggan dari kompetitor baru.

**WO:** Memperbaiki sistem IT untuk masuk ke pasar digital.

**WT:** Mengurangi lini produk tidak menguntungkan untuk menghadapi persaingan.

# VRIO Framework

Contoh penerapan:

Kriteria	Pertanyaan	Dampak Strategis
V – Valuable	Apakah memberikan nilai?	Jika tidak → kelemahan
R – Rare	Apakah unik?	Jika tidak → paritas kompetitif
I – Inimitable	Sulit ditiru?	Jika ya → keunggulan berkelanjutan
O – Organization	Apakah organisasi mampu memanfaatkannya?	Jika tidak → keunggulan sementara

# Blue Ocean Strategy

---

Fokus: menciptakan ruang pasar baru tanpa kompetisi.  
Melalui:

1. Inovasi nilai (value innovation)
2. Eliminasi faktor lama
3. Penurunan biaya
4. Penambahan manfaat baru

**Contoh:** Go-Jek mengubah industri transportasi dengan platform digital.