

PAPER NAME

Buku Ajar Manajemen Strategi

AUTHOR

Samsurijal Hasan

WORD COUNT

28338 Words

CHARACTER COUNT

196470 Characters

PAGE COUNT

145 Pages

FILE SIZE

1.5MB

SUBMISSION DATE

Jun 7, 2022 9:21 PM GMT+7

REPORT DATE

Jun 7, 2022 9:28 PM GMT+7**● 10% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 10% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database

MANAJEMEN STRATEGI

DR. Samsurijal Hasan, SP, MM
Syaifullah, S.E., M.M.

DR. ST. Rukaiyah, S.E., M.SI.

DR. Nikous Soter Sihombing, S.T S.KOM, M.M.

DR. Rahmat Laan, S.E., M.SI.
Syifa Awalia, M.M.



pena persada

PENERBIT CV. PENA PERSADA

MANAJEMEN STRATEGI

Penulis:

DR. Samsurijal Hasan, SP, MM
Syaifullah, S.E., M.M.
DR. ST. Rukaiyah, S.E., M.SI.
DR. Nikous Soter Sihombing, S.T S.KOM, M.M.
DR. Rahmat Laan, S.E., M.SI.
Syifa Awalia, M.M.

Editor:

DR. ST. Rukaiyah, S.E., M.SI.

ISBN :

Design Cover :
Retnani Nur Brilliant

Layout :
Hasnah Aulia

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved
Cetakan pertama : 2021

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin penerbit

PENDAHULUAN

Di era digitalisasi 4.0 organisasi mendorong untuk lebih meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja untuk dapat bersaing dengan para pesaing yang merupakan bagian dari manajemen strategis

Manajemen strategis berfokus kepada proses penetapan tujuan sebuah organisasi, membuat dan mengembangkan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan strategi yang baik dan tepat sasaran sangat dibutuhkan untuk kegiatan apapun, terutama dalam menjalankan bisnis. Strategi yang tepat dan tdisusun secara terorganisir akan membuat sebuah organisasi dapat lebih mudah melaksanakan misi untuk mencapai visi sehingga tujuan dan sasaran organisasi maupun perusahaan dapat tercapai dan terlaksana.

Selain itu manajemen strategi juga harus menggunakan analisis SWOT ¹¹ singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT mengatur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman utama Anda ke dalam daftar yang terorganisir dan biasanya disajikan dalam bilah kisi-kisi yang sederhana.

Strengths (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) adalah berasal dari internal perusahaan Anda. hal-hal yang dapat kontrol dan dapat berubah. Contohnya termasuk siapa yang ada di tim Anda, paten dan properti intelektual Anda, dan lokasi Anda.

Opportunities (peluang) serta *Threats* (ancaman) adalah hal eksternal yang mempengaruhi bisnis atau hal-hal yang terjadi di luar perusahaan Anda pada pasar yang lebih besar. Selain itu dapat memanfaatkan peluang dan melindungi dari ancaman, tetapi tidak dapat mengubahnya. Contohnya termasuk pesaing, harga bahan baku, dan tren belanja pelanggan.

Pentingnya Manajemen Strategi ini selain visi, misi serta tujuan dan sasaran tercapai termasuk dapat memperoleh inovasi dan keunggulan kompetitif suatu organisasi maupun perusahaan dan Masih banyak lagi yang dapat dijelaskan di Buku ini yang dilakukan oleh penulis terkait serta berhubungan dengan Manajemen Strategi.

DAFTAR ISI

PENDAHULUAN	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I KONSEP MANAJEMEN STRATEGI	
A. Defenisi Manajemen Strategi.....	1
B. Pengertian Manajemen Strategi Menurut Para Ahli.....	1
1. J. David Hunger.....	1
2. Thomas Wheelen and Co	2
3. Nawawi	2
4. Bambang Haryadi	2
5. Mulyadi	2
C. Tujuan Manajemen Strategi.....	3
1. Memberikan Arah dalam Mencapai Tujuan	3
2. Menjaga Kepentingan Berbagai Pihak	3
3. Mengantisipasi Setiap Perubahan Secara Merata	3
4. Berkaitan Dengan Efektivitas dan Efisiensi.....	4
D. Manfaat Manajemen Strategi	4
E. Proses Manajemen Strategi.....	5
1. Tujuan Strategis (<i>Strategic Intent</i>).....	5
2. Merumuskan Strategi (<i>Strategy Formulation</i>).....	6
3. Menerapkan Strategi (<i>Strategy Implementation</i>)	6
4. Mengevaluasi Strategi (<i>Strategy Evaluation</i>)	6
F. Cara Menyusun Strategi Bisnis yang Efektif.....	7
1. Berpikir Kritis	7
2. Berpikir Kreatif	7
3. Berani Mengambil Resiko	7
4. Berpikir Terbuka dan Oportunis.....	8
5. Menjadi Orisinil.....	8
G. Jenis-Jenis Manajemen Strategi.....	8
H. Tingkatan Strategi.....	10
I. Model Dan Proses Manajemen Strategi	12
BAB II ANALISIS LINGKUNGAN	
A. Analisis Lingkungan Internal Organisasi.....	16
B. Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi	17
BAB III VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN	
A. Visi Dan Misi Perusahaan.....	18

B. Tujuan Perusahaan.....	27
C. Sasaran Perusahaan.....	28
BAB IV ANALISIS STRATEGI	
A. Analisis Strategi	30
B. Strategi Perusahaan.....	31
1. Alokasi Sumber Daya	31
2. Desain Organisasi	32
C. Management By Objective (Mbo).....	35
1. Kelebihan	37
2. Kekurangan	37
3. Proses Penerapan MBO.....	38
D. Total Quality Management	38
1. Fokus pada Pelanggan (<i>Customer Focussed</i>).....	40
2. Keterlibatan Pekerja secara keseluruhan (<i>Total Employee Involvement</i>)	40
3. Pemusatan perhatian pada Proses (<i>Process-centered</i>)	40
4. Sistem yang Terintegrasi (<i>Integrated System</i>).....	40
5. Pendekatan Strategi dan Sistematis (<i>Strategy and Systematic Approach</i>).....	41
6. Peningkatan yang berkesinambungan (<i>Continual Improvement</i>)	41
7. Keputusan berdasarkan Fakta (<i>Fact-based decision making</i>).....	41
8. Komunikasi (<i>Communications</i>).....	41
BAB V FORMULASI STRATEGI	
A. Konsep Formulasi Strategi	44
1. Hal Yang Patut Dipertimbangkan dalam Formulasi Strategi.....	45
2. Tahapan Formulasi Strategi	46
3. Tingkat Formulasi Strategi.....	51
B. Perumusan Visi, Misi Dan Nilai	60
BAB VI MENETAPKAN TUJUAN DAN MENYUSUN RENCANA STRATEGI	
A. Menetapkan Tujuan Dan Sasaran	68
B. Tujuan Penetapan Sasaran Bisnis	69
C. Target Sasaran Bisnis	69

D. Menyusun Rencana Strategi.....	71
E. Perencanaan Kinerja.....	73
F. Analisis Rantai Nilai.....	77
G. Keuntungan biaya.....	80
H. Keuntungan diferensiasi.....	81
BAB VII IMPLEMENTASI STRATEGIBIDANG	
FUNGSIONAL	83
A. Strategi Bidang Sdm.....	83
B. Strategi Bidang Pemasaran.....	86
C. Tujuan Strategi Pemasaran.....	86
D. Konsep Strategi Pemasaran.....	87
1. Segmentasi Pasar.....	87
2. <i>Positioning Market</i>	87
3. <i>Market Entry Strategy</i>	87
4. <i>Marketing Mix Strategy</i>	88
5. <i>Timing Strategy</i>	88
E. Strategi Pemasaran Produk.....	88
F. Strategi Bidang Keuangan.....	92
G. Fungsi Manajemen Keuangan.....	94
H. Aktivitas dan Strategi Manajemen Keuangan.....	95
I. Strategi Bidang Produksi.....	96
J. Pengertian Manajemen produksi Menurut Para Ahli.....	97
K. Fungsi Manajemen Produksi.....	97
L. Aspek-Aspek Manajemen Produksi.....	100
1. Perencanaan produksi Barang/jasa.....	100
2. Pengendalian produksi barang/jasa.....	100
3. Pengawasan produksi barang/jasa.....	100
BAB VII EVALUASI KINERJA, PELAPORAN DAN	
PERTANG-GUNGJAWABAN	
A. Pengukuran Kinerja.....	102
B. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	103
C. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	104
D. Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja.....	106
E. Model-model Sistem Pengukuran Kinerja.....	108
F. Proses Pengukuran Kinerja.....	109
G. Evaluasi Kinerja.....	110

H. Laporan Dan Pertanggungjawaban	114
BAB IX INOVASI DAN KEWIRAUSAHAAN, STRATEGI	
BERSAING DAN MERAIH KEUNGGULAN KOMPETITIF	
A. Inovasi	117
B. Apa Saja Manfaat Inovasi bagi Bisnis?	118
C. Apa Saja Tujuan Inovasi yang Perlu Kita Ketahui?	120
D. Apa Saja Mitos yang Melekat dengan Inovasi?	123
E. Kewirusahaan	124
F. Definisi Kewirausahaan.....	125
G. Ciri-Ciri Orang yang Berjiwa Kewirausahaan.....	126
H. Tujuan Kewirausahaan.....	127
I. Strategi Bersaing Dan Meraih Keunggulan Bersaing	129
J. Pengertian Dari Keunggulan Kompetitif	129
K. Fungsi Keunggulan Kompetitif	130
1. Bagi Perusahaan.....	130
2. Untuk Konsumen.....	130
3. Bagi Investor.....	131
L. Strategi Membangun Keunggulan Kompetitif	131
1. Strategi Biaya Rendah dan Strategi Cost Leadership	131
2. Strategi Diferensiasi.....	132
3. Fokus Strategi	132
4. Strategi Inovasi.....	132
5. Strategi Pertumbuhan	132
6. Aliancy Strategy	132
M. Analisa Keunggulan Yang Kompetitif.....	133
N. Alat Ukur Yang Digunakan Dalam Keunggulan	
Kompetitif.....	133
1. Balance Scorecard	133
2. Triple Bottom Line	134
DAFTAR PUSTAKA	135

BAB I

KONSEP MANAJEMEN STRATEGI

A. Defenisi Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah proses dan rangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang sifatnya mendasar dan menyeluruh, disertai dengan penetapan cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh pimpinan organisasi dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan.

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen strategi atau manajemen strategik sebagai seni dan ilmu pengetahuan dalam mengidentifikasi merumuskan, mengimplementasikan, serta evaluasi terhadap berbagai keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.

Manajemen strategis berfokus kepada proses penetapan tujuan sebuah organisasi, membuat dan mengembangkan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan strategi yang baik dan tepat sasaran sangat dibutuhkan untuk kegiatan apapun, terutama dalam menjalankan bisnis. Strategi yang tepat dan disusun secara terorganisir akan membuat sebuah organisasi dapat lebih mudah melaksanakan misi untuk mencapai visi.

B. Pengertian Manajemen Strategi Menurut Para Ahli

Beberapa ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan mengenai definisi manajemen strategis, diantaranya adalah:

1. J. David Hunger

Menurut J. David Hunger, pengertian manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sebuah perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Jadi, pada intinya manajemen strategi merupakan suatu tindakan perencanaan dan pengaturan strategi yang efektif yang dilakukan agar tujuan bisnis tercapai dan tentunya bisnis bisa berlangsung dalam waktu yang lama.

2. **Thomas Wheelen and Co**

Menurut Thomas Wheelen (2010), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan manajerial dan berbagai kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan untuk jangka panjang. Kegiatan tersebut termasuk perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/ implementasi strategi, dan evaluasi.

3. **Nawawi**

Menurut Nawawi, manajemen strategik adalah sebuah perencanaan berskala besar yang berorientasi untuk mencapai tujuan masa depan, dan didefinisikan sebagai sebuah keputusan yang fundamental.

Perencanaan tersebut memungkinkan organisasi untuk menjalankan misi dalam upaya untuk menghasilkan sesuatu, (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan / dan jasa serta layanan) kualitas, dan optimasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

4. **Bambang Haryadi**

Menurut Bambang Haryadi (2003), pengertian manajemen strategi adalah sebuah proses yang disusun secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi, dan melakukan evaluasi terhadap strategi yang dijalankan. Semua rangkaian kegiatan tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi sebuah organisasi.

5. **Mulyadi**

Menurut Mulyadi (2001), pengertian manajemen strategi adalah sebuah proses yang dilakukan oleh manajer dan pegawai untuk merumuskan dan melaksanakan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

C. Tujuan Manajemen Strategi



Setelah mengetahui pengertian manajemen strategis, tentunya kita juga harus mengetahui apa tujuannya. Seperti namanya, dalam manajemen strategis seorang manajer bertugas untuk menyusun serangkaian strategi perusahaan dan biasanya lebih dikaitkan dengan pemasaran.

Manajer menyusun, mengatur, mengimplementasi dan juga mengevaluasi strategi-strategi yang sudah disepakati dengan tujuan untuk mencapai target.

Berikut 4 tujuan utama manajemen strategis dalam bisnis:

1. Memberikan Arah dalam Mencapai Tujuan

Seperti yang sudah disinggung dalam pengertian manajemen organisasi diatas bahwa manajer berperan untuk mengarahkan semua pihak dalam hal ini sumber daya perusahaan untuk melakukan kegiatan yang mengarah pada tujuan perusahaan. Arah kegiatan yang jelas harus menjadi landasan untuk mengendalikan dan mengevaluasi keberhasilan.

2. Menjaga Kepentingan Berbagai Pihak

Manajer dalam menyusun strategi dengan mempertemukan kebutuhan masing-masing pihak seperti *supplier*, pekerja, pemegang saham, perbankan dan juga masyarakat secara luas. Komponen tersebut berperan dalam berhasil dan tidaknya kebijakan yang dibuat.

3. Mengantisipasi Setiap Perubahan Secara Merata

Dengan adanya manajemen strategis memungkinkan para eksekutif untuk mengantisipasi perubahan serta

menyiapkan pedoman untuk pengendalian. Tujuannya untuk memperluas kerangka berpikir secara perspektif.

4. Berkaitan Dengan Efektivitas dan Efisiensi

Manajer strategi bertanggung jawab tidak hanya untuk mengkonsentrasikan kemampuan diatas kepentingan efisiensi melainkan juga memiliki perhatian yang serius terhadap sumber daya untuk bekerja keras dengan melakukan pekerjaan secara efektif.

Pada pelaksanaannya tujuan manajemen strategis adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengimplementasikan dan melakukan evaluasi strategi yang telah dipilih secara efektif dan efisien
- b. Bertujuan untuk mengevaluasi kinerja, meninjau, mengkaji ulang, melakukan koreksi dan penyesuaian jika ditemukan penyimpangan dalam implementasi strategi
- c. Untuk membuat strategi baru yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal
- d. Bertujuan untuk meninjau ulang kekuatan dan kelemahan organisasi, melihat peluang dan ancaman dalam bisnis
- e. Agar organisasi dapat berinovasi atas produk dan layanan sehingga bisa terus diterima oleh konsumen.

D. Manfaat Manajemen Strategi

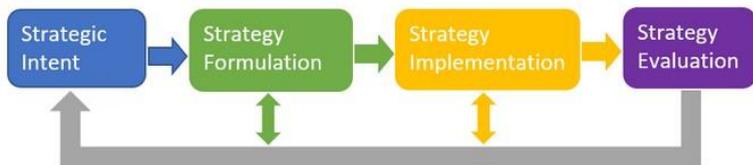
Seperti yang telah disebutkan di atas, manajemen strategi sangat diperlukan untuk berbagai kegiatan untuk bisa mencapai tujuan dengan baik.

Berikut ini adalah beberapa manfaat manajemen strategi, baik dari sisi finansial maupun non-finansial:

1. Manajemen strategi dapat menghasilkan keputusan terbaik bagi organisasi.
2. Kegiatan merumuskan strategi akan membantu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan.
3. Keterlibatan pegawai dalam merumuskan strategi akan membuat mereka mengerti dan menghargai produktivitas yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja.
4. Implementasi manajemen strategi akan membuat sebuah organisasi menjadi lebih peka terhadap ancaman dari luar.

5. Manajemen strategi yang baik akan membantu mencegah berbagai masalah yang berasal dari dalam danpun dari luar.
6. Implementasi manajemen strategi akan membuat proses operasional sebuah organisasi menjadi lebih efektif dan efisien.
7. Strategi manajemen membantu perusahaan untuk bisa beradaptasi terhadap perubahan.
8. Pelaksanaan manajemen strategi akan membuat organisasi lebih *profitable* ketimbang organisasi yang belum menerapkannya.

E. Proses Manajemen Strategi



Seorang pemula dalam dunia bisnis terutama pada skala yang kecil, biasanya cenderung mengabaikan dasar-dasar dalam melakukan bisnis. Mereka cenderung memulai bisnis tanpa rencana, hanya menetapkan sasaran tanpa membuat strategi.

Dalam sebuah perusahaan terutama pada bisnis komersial tentu saja menyusun manajemen strategis sangat dibutuhkan. Melalui proses ini kita dapat mendefinisikan strategi suatu organisasi untuk mencapai kinerja dan tujuan yang diharapkan.

Berikut beberapa tahapan dalam proses menyusun manajemen strategis:

1. Tujuan Strategis (*Strategic Intent*)

Ini merupakan langkah awal dalam proses manajemen strategi dimana di dalamnya terdapat beberapa aktivitas, seperti;

- a. Menentukan visi; apa tujuan yang ingin dicapai organisasi dalam jangka panjang.
- b. Menentukan misi; apa tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Ini menyatakan peran organisasi dalam masyarakat.
- c. Mendefinisikan bisnis; menjelaskan tentang posisi bisnis dalam suatu kelompok konsumen dan fungsi bisnis terhadap konsumen.
- d. Model bisnis; menjelaskan tentang bagaimana cara bisnis akan menghasilkan pendapatan.
- e. Sasaran yang ingin dicapai; berfungsi sebagai tolak ukur untuk menentukan kinerja organisasi/ perusahaan.

2. Merumuskan Strategi (*Strategy Formulation*)

Pada tahap ini organisasi akan melakukan pengembangan visi dan misi, melakukan analisis SWOT, menentukan dan menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, serta membuat beberapa strategi alternatif yang paling sesuai untuk diterapkan.

3. Menerapkan Strategi (*Strategy Implementation*)

Pada tahap ini, strategi yang telah ditetapkan kemudian diimplementasikan misalnya merancang struktur organisasi, distribusi sumber daya, membuat kebijakan, pengembangan proses pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya manusia, usaha pemasaran, dan lainnya.

4. Mengevaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Lingkungan terus berubah seiring berjalannya waktu sehingga diperlukan evaluasi secara berkala. Tujuannya untuk melihat faktor-faktor baik secara internal maupun eksternal perusahaan.

Ada tiga kegiatan utama dalam evaluasi strategis, diantaranya:

- a. Mengkaji ulang berbagai faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan perumusan strategi yang telah diterapkan sebelumnya
- b. Mengukur kinerja saat ini

- c. Melakukan upaya perbaikan terhadap kekurangan kinerja sebelumnya demi keberhasilan di masa depan

F. Cara Menyusun Strategi Bisnis yang Efektif



Berikut ini adalah bagaimana cara efektif menyusun strategi bisnis yang sering dilakukan oleh pengusaha sukses:

1. **Berpikir Kritis**

Seseorang yang berfikir kritis akan lebih mudah dalam mengetahui masalah-masalah yang ada saat ini. Dengan mengetahui suatu masalah, seseorang nantinya akan berusaha mencari jalan keluar. Dalam menjalankan strategi yang baik, seseorang perlu berfikir kritis untuk dapat mengidentifikasi masalah yang terjadi dalam lingkup internal maupun eksternal sehingga akan mengurangi resiko kegagalan dalam bisnis

2. **Berpikir Kreatif**

Dalam melakoni usaha bisnis, kita dituntut untuk berfikir kreatif terutama dalam menentukan jenis produk dan barang yang akan diproduksi. Keunggulan suatu produk dan jasa serta kebutuhannya dalam kehidupan masyarakat akan membantu menarik minat mereka untuk menggunakannya.

3. **Berani Mengambil Resiko**

Bisnis adalah dunia yang keras, penuh liku dan tidak ada yang berjalan mulus. Untuk memulai suatu bisnis dibutuhkan

orang-orang yang berani mengambil resiko. Orang yang ragu akan mengalami kesulitan bahkan untuk memulai sekalipun. Akan tetapi, pada pelaksanaannya seseorang yang berani mengambil resiko juga perlu bekerja keras agar usaha yang dijalankan berbuah manis.

4. **Berpikir Terbuka dan Oportunis**

Berpikir terbuka sangat penting dalam bisnis, terutama melihat Bisnis yang di tekuni dalam sudut png yang berbeda untuk memunculkan ide baru.

Orang yang berfikir terbuka akan lebih mudah bankit dan membangun terhadap kritik dari orang lain. Seseorang yang oportunis akan lebih mudah dalam mencari dan memanfaatkan peluang yang ada.

5. **Menjadi Orisinil**

Ciptakan produk yang dapat menjadi ciki khas dari usaha yang geluti tanpa perlu menjiplak orang lain, karena itulah yang membedakan produk dari produk lain di mata konsumen.

G. Jenis-Jenis Manajemen Strategi

Banyak organisasi menjalankan dua strategi dan lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan.

Jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

1. **Strategi Integras**

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan / dan pesaing.

2. Strategi Intensif

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

3. Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk dan jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk dan jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk dan jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

4. Strategi Defensif

Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, dan likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turnaround*) dan reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, pekerja dan media. Divestasi adalah menjual suatu divisi dan bagian dari organisasi.

Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi dan investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, dan tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, barangkali lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah besar.

5. Strategi Umum Michael Porter

Menurut Porter, ada tiga jenis strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum.

Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

H. Tingkatan Strategi

Dengan merujuk pada pengan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins (1985) menjelaskan adanya empat tingkatan strategi. Keseluruhannya disebut *Master Strategy*, yaitu: *enterprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy* dan *functional strategy*.

1. Enterprise Strategy

Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh

bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

2. Corporate Strategy

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut Grand Strategy yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis dan urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, akan tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit.

Apakah misi universitas yang utama? Apakah misi yayasan ini, yayasan itu, apakah misi lembaga ini, lembaga itu? Apakah misi utama direktorat jenderal ini, direktorat jenderal itu? Apakah misi badan ini, badan itu? Begitu seterusnya. Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan itu sangat penting dan kalau keliru dijawab bisa fatal. Misalnya, kalau jawaban terhadap misi universitas ialah terjun kedalam dunia bisnis agar menjadi kaya maka akibatnya bisa menjadi buruk, baik terhadap anak didiknya, terhadap pemerintah, maupun terhadap bangsa dan negaranya. Bagaimana misi itu dijalankan juga penting. Ini memerlukan keputusan-keputusan strategik dan perencanaan strategik yang selengkap mungkin juga disiapkan oleh setiap organisasi.

3. Business Strategy

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan strategik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

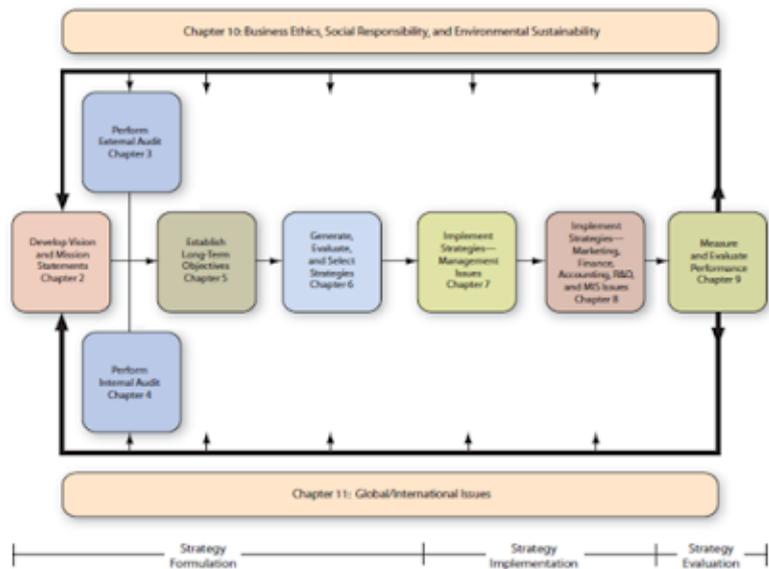
4. Functional Strategy

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis *strategi functional* yaitu:

- 30
- a. Strategi functional ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
 - b. Strategi functional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, implementating, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating.*
 - c. Strategi isu strategik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui dan yang selalu berubah (J. Salusu, p 101, 1996). Tingkat-tingkat strategi itu merupakan kesatuan yang bulat dan menjadi isyarat bagi setiap pengambil keputusan tertinggi bahwa mengelola organisasi tidak boleh dilihat dari sudut kerapian administratif semata, akan tetapi juga hendaknya memperhitungkan soal "kesehatan" organisasi dari sudut ekonomi (J. Salusu, p 104, 1996).

I. Model Dan Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi berawal dari mengidentifikasi visi organisasi yang sudah ada, misi, tujuan, dan strategi adalah titik awal yang logis untuk manajemen strategis karena situasi sekarang perusahaan dan kondisi dapat menghalangi strategi tertentu dan bahkan mungkin mendikte tindakan tertentu. Manajemen strategi memiliki tahapan dan proses yang disusun dan terstruktur dalam bentuk model seperti gambar di bawah ini (David, 2011:15):



Model Manajemen Strategi Proses dan Tahapan Manajemen Strategi

David (2011,³) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu :

1. *Perumusan Strategi (Strategy Formulation)*

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. *Implementasi Strategi (Strategy Implemented)*

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi pekerja, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan

pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi pekerja terhadap kinerja organisasi.

3. *Evaluasi Strategi (Strategy Evaluation)*

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian dan melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi Isan bagi strategi saat ini, Pengukuran kinerja, dan Pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang

BAB II

ANALISIS LINGKUNGAN

1 Lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan perlu dianalisis, maksudnya adalah untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapat tanggapan dan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Untuk itu dalam analisis lingkungan bisnis, manajemen berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada di luar 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. Diharapkan manajemen akan memiliki gambaran yang jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis. Pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena (Siagian, 2001;63):

1. Jumlah faktor yang berpengaruh tidak perBegitulah konstan melainkan selalu berubah,
2. Intensitas dampaknya beraneka ragam,
3. Adanya faktor eksternal yang merupakan “kejutan” yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya betapapun cermatnya analisis “SWOT” dilakukan,
4. Kondisi eksternal berada di luar 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). Keseluruhan 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 ini dapat terjadi jika masing-masing komponen lingkungan makro berpengaruh terlebih dahulu pada lingkungan industri sebelum gilirannya berpengaruh pada perusahaan.

A. Analisis Lingkungan Internal Organisasi

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 pekerja operatif. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.

Aset ini dapat meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Peter et al., 161 (1996:52) menjelaskan bahwa: lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan (*the firm's resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Sumber daya perusahaan ini meliputi sumber daya manusia (*human resources*) seperti pengalaman (*experiences*), kemampuan (*capabilities*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan pertimbangan (*judgment*) dari seluruh pegawai perusahaan, sumber daya 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 sumber daya fisik seperti (pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi)

B. Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi

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 memng lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*) (Clark et al., 1994: Tan & Litschert, 1994). Kedua perspektif yang memng 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).

BAB III

VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN

A. Visi Dan Misi Perusahaan

Visi dan misi perusahaan merupakan salah satu hal yang membentuk inti bisnis. Visi dan misi harus mampu menggambarkan apa yang dilakukan perusahaan, bagaimana perusahaan bisa membantu orang, apa tujuan perusahaan, serta bagaimana perusahaan untuk bisa mencapai tujuan tersebut.

Menurut DR.A.B.Susanto dalam bukunya yang berjudul *Visi dan Misi*, visi adalah sebuah gambaran mengenai tujuan dan cita-cita di masa depan yang harus dimiliki organisasi sebelum disusun rencana bagaimana mencapainya. Sedangkan, menurut Wibisono, visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita dan impian sebuah organisasi dan perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Jadi dapat disimpulkan bahwa visi adalah suatu pernyataan yang menggambarkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

Menurut DR.A.B.Susanto dalam bukunya yang berjudul *Visi dan Misi*, misi adalah bagaimana untuk mengabadikan impian tadi menjadi kenyataan. Sedangkan menurut Wibisono, misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan dan alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk danpun jasa.

1. Pendapat Para Ahli

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian visi perusahaan, di antaranya adalah pendapat dari :

a. J.B. Whittaker

Menurut J.B. Whittaker dalam bukunya "*Strategic Planning and Management*", visi perusahaan adalah gambaran masa depan yang akan dipilih dan yang akan diwujudkan pada suatu saat yang ditentukan.

b. Wibisono

Menurut Wibisono, visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita dan impian sebuah organisasi dan perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Dan dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi dan perusahaan.

c. Kotler

Menurut Kotler visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

d. Kamus Besar Bahasa Indonesia

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, visi perusahaan adalah pngan terhadap suatu masalah, wawasan, kemampuan untuk melihat pada inti persoalan.

Berdasarkan pengertian-pengertian visi perusahaan di atas maka dapat disimpulkan bahwa visi perusahaan adalah pngan jauh ke depan, kemana perusahaan-perusahaan tersebut akan dibawa dan gambaran apa yang diinginkan oleh perusahaan. Visi perusahaan akan menunjukkan suatu kondisi ideal tentang masa depan yang realistis, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik.

2. Tujuan Penetapan Visi

Penetapan visi perusahaan memiliki tujuan. Adapun tujuan penetapan visi perusahaan, yaitu:

- a. Mencerminkan sesuatu yang akan dicapai perusahaan
- b. Memiliki orientasi pada masa depan perusahaan
- c. Menimbulkan komitmen tinggi dari seluruh jajaran dan lingkungan perusahaan
- d. Menentukan arah dan fokus strategi perusahaan yang jelas
- e. Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi perusahaan

3. Syarat dan Kriteria Visi Perusahaan

Dalam penetapan visi perusahaan harus memenuhi persyaratan dan kriteria. Adapun persyaratan dan kriteria visi perusahaan antara lain :

- a. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan
- b. Dapat dikomunikasikan dan dapat dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan
- c. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman
- d. Memiliki nilai yang memang diinginkan oleh anggota organisasi perusahaan
- e. Terfokus pada permasalahan instansi perusahaan agar dapat beroperasi

4. Misi Perusahaan

Selain menetapkan visi perusahaan wirausahawan juga harus menetapkan misi. Ada beberapa pendapat mengenai pengertian misi di antaranya :

- a. Drucker

Menurut Drucker, pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama ditingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktifitas perusahaan.

- b. Wheelen

Menurut Wheelen misi adalah rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan dan alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk maupun jasa.

Secara umum misi perusahaan adalah suatu tindakan untuk mewujudkan dan merealisasikan apa yang menjadi visi dari perusahaan.

5. Cara Merumuskan Misi Perusahaan

Adapun perumusan misi perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara berikut :

- a. Melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan

- b. Menyelaraskan kegiatan proses utama dengan sumber daya yang ada, untuk memungkinkan perusahaan melaksanakan kegiatannya lebih baik dan dengan seefisien mungkin
- c. Menentukan lingkungan yang sangat berguna untuk menentukan apakah misi organisasi perusahaan tidak bertentangan secara internal dan eksternal

6. Fungsi Misi

Misi perusahaan berfungsi sebagai pernyataan cita-cita serta merupakan Isan kerja yang harus diikuti dan didukung oleh seluruh personil perusahaan. Misi usaha sangat membantu dalam mengembangkan perusahaan, diantaranya:

- a. Memberikan arah usaha
- b. Memfokuskan langkah-langkah yang akan diambil
- c. Objektif, target dan program perusahaan dirancang berdasarkan misi yang sudah dibentuk
- d. Membimbing aksi dalam berbagai tingkat
- e. Membantu mencegah pekerja agar tidak salah melangkah

7. Pentingnya Visi dan Misi

Pentingnya visi dan misi perusahaan adalah visi perusahaan sebagai elemene utama bagi suatu strategi untuk mencari pencapaian hasil yang lebih tinggi dan lebih baik.

8. Faktor - faktor Penyusunan Visi dan Misi

Penyusunan visi dan misi harus mempertimbangkan beberapa faktor berikut

- a. Sejarah
- b. Preferensi Masa Kini
- c. Lingkungan Pasar
- d. Sumber Daya
- e. Kompentensi yang membedakan

9. Beda Visi dan Misi Perusahaan

Sebelum mulai menentukan visi dan misi perusahaan, perlu memahami apa perbedaan dari kedua pernyataan tersebut. Secara singkat, perbedaan dari visi dan misi yaitu:

- a. Visi: Mendeskripsikan tujuan perusahaan di masa mendatang. Berbeda dengan misi, visi biasanya menggambarkan apa yang ingin diraih perusahaan.
- b. Misi: Mendeskripsikan rencana apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai visi. Misi bisa meliputi deskripsi mengenai fungsi dan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sehari-harinya.

Kedua pernyataan ini bersama-sama membentuk alasan mengapa perusahaan tersebut dibentuk serta hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan bagi pekerja, partner, konsumen, dan stakeholders.

10. Menyusun Visi Perusahaan



Dibutuhkan beberapa langkah untuk bisa mendefinisikan visi yang akurat bagi perusahaan.

a. Memahami Apa Itu Visi Perusahaan

Visi bisa terdiri satu kalimat sederhana hingga beberapa paragraf yang menjelaskan tujuan dan inspirasi perusahaan. Dalam visi, perusahaan bisa juga menjelaskan nilai apa yang ditawarkan kepada konsumen dan *stakeholders*. Tidak perlu repot dengan istilah yang rumit, visi justru idealnya ditulis dengan bahasa sehari-hari yang mudah dimengerti oleh konsumen serta pekerja perusahaan itu sendiri.

b. Evaluasi Kembali Rencana Strategis

Semua hal yang perlu tuliskan di visi perusahaan sebenarnya didasari oleh apa yang ada pada rencana strategis perusahaan, seperti:

- 1) *Elevator Pitch*: *Outline* singkat mengenai apa yang dilakukan oleh perusahaan.
- 2) Nilai Bisnis (*Business Values*): Nilai otentik yang mendefinisikan bisnis yang dijalankan. Tanpa perlu ditulis secara eksplisit dalam visi, nilai bisnis bisa digambarkan secara tersirat.
- 3) Tujuan Bisnis (*Business Goals*): Masukkan tujuan bisnis yang merefleksikan inti bisnis. Identifikasi pola yang serupa dalam tujuan bisnis, dan gabungkan dalam satu aspirasi singkat untuk dimuat dalam visi perusahaan.
- 4) Kekuatan dan Kesempatan (*Strengths and Opportunities*): Visi juga bisa memuat cara mempertahankan kekuatan bisnis dan memanfaatkan kesempatan baru yang muncul.
- 5) Kisah Bisnis: Cerita dibalik terbentuknya bisnis bisa memberikan identitas tersendiri bagi Bisnis yang di tekuni. Kisah bisnis bisa dibuat untuk mendukung visi perusahaan.

c. Buat *Vision Board*

Setelah mengumpulkan beragam informasi dan aspek dari rencana strategis, kini saatnya menghubungkannya di

vision board. Perluas *vision board* dengan menuliskan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut:

- 1) Siapa yang terbantu dengan adanya Bisnis yang di tekuni?
- 2) Apa tujuan dari Bisnis yang di tekuni?
- 3) Bagaimana ingin membuat dunia yang lebih baik dengan Bisnis yang di tekuni?
- 4) Masalah apa yang bisa diselesaikan dengan Bisnis yang di tekuni?
- 5) Apa yang ingin diraih dari Bisnis yang di tekuni?

d. Pilih Hal yang Esensial

Tidak semua informasi yang ada di vision board bisa masuk ke dalam visi perusahaan. Saring kembali informasi dengan mengabaikan hal yang tidak berhubungan dengan inti Bisnis yang di tekuni.

e. Tulis Visi

Kembangkan kerangka yang sudah didapat dari langkah sebelumnya dan kemas dengan menarik.

Perhatikan juga beberapa hal di bawah ini sebelum buru-buru menulis visi perusahaan:

- 1) Gunakan kata-kata yang pendek. Tidak perlu terlalu bertele-tele agar visi bisa lebih mudah dipahami.
- 2) Gunakan kalimat konkrit yang spesifik.
- 3) Fokus pada apa yang bisa dilakukan oleh Bisnis yang di tekuni untuk orang banyak, bagaimana membantu konsumen.

11. Menyusun Misi Perusahaan

a. Memahami Apa Itu Misi Perusahaan

Misi merupakan beberapa kalimat pendek dan paragraf yang menunjukkan kegiatan perusahaan secara garis besar dalam rangka mencapai visinya.

b. Mengetahui Visi

Sebelum membuat misi, ada baiknya mengetahui terlebih dahulu apa yang menjadi visi perusahaan. Jika belum memiliki visi, buat terlebih dahulu dengan langkah-langkah di atas.

c. Tulis Misi

Setelah mengetahui visi perusahaan, bisa langsung menulis misi dengan menjawab pertanyaan “Apa yang harus saya lakukan untuk konsumen agar visi ini bisa menjadi nyata?”.

d. *Review* Secara Berkala

Sama seperti visi, misi juga bisa diubah dan diperbarui terutama ketika ada perubahan dalam visi perusahaan.

12. Visi dan Misi Perusahaan yang Inspiratif



Ada ribuan merek dan perusahaan yang sudah dikenal di seluruh dunia, tak terkecuali di Indonesia. Beberapa perusahaan ini memiliki Seperti visi dan misi perusahaan yang inspiratif:

a. IKEAVisi:

To create a better everyday life for the many people.

Perusahaan ritel perabot rumah tangga yang berasal dari Swedia ini resmi membuka tokonya di Indonesia 4 tahun lalu. Sebelumnya, perusahaan dengan logo kuning biru ini juga sudah memiliki 375 toko yang tersebar di 46 negara.

Sebagai perusahaan yang menjual peralatan rumah tangga, IKEA memiliki visi untuk “Menciptakan kehidupan sehari-hari yang lebih baik bagi banyak orang”. Dikutip langsung dari halaman resmi IKEA, ide bisnis yang mendukung visi ini yaitu “menawarkan berbagai rancangan yang didesain dengan baik, produk perabotan rumah yang fungsional dengan harga yang sangat rendah sehingga sebanyak mungkin orang akan mampu membelinya”.

b. Nordstrom

Visi: *To give customers the most compelling shopping experience possible.* Meskipun belum memiliki toko di Indonesia, perusahaan yang berpusat di Seattle ini merupakan department store yang sudah cukup terkenal di Amerika, Kanada, dan Puerto Rico.

Perusahaan retail di bidang fashion ini memiliki visi untuk “Memberikan pengalaman berbelanja terbaik bagi konsumen.” Visi ini dilis oleh kepercayaan sang pendiri, John W. Nordstrom yang meyakini bahwa kesuksesan hanya bisa diraih dengan menawarkan layanan, pilihan, kualitas, dan nilai terbaik untuk konsumen. Dari pernyataan tersebut, bisa dilihat bahwa Nordstrom sangat menitikberatkan fokusnya pada konsumen.

Hal ini pasalnya juga tercermin secara langsung dari pelayanan yang diberikan di toko, seperti pegawai yang selalu memonitor toko hingga senantiasa menawarkan bantuan bagi pembeli.

c. Google

Misi: *Organize the world's information and make it universally accessible and useful.* Siapa yang tidak tahu perusahaan satu ini? Mesin pencarian satu ini memiliki misi yang jelas, yaitu untuk menyediakan informasi yang mudah diakses.

Misi ini juga didukung oleh ide bisnis Google sendiri. Meskipun perusahaan yang didirikan tahun 1998 ini melahirkan banyak produk baru, namun inti bisnis mereka tetaplah sama.

B. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan (*corporate objectives*) adalah sasaran yang ingin dicapai perusahaan. Ini dapat dinyatakan dalam bentuk laba, kekayaan bersih, rasio laba, pertumbuhan pendapatan, dan reputasi perusahaan. Jenis sasaran mempengaruhi strategi perusahaan yang dipilih. Strategi perusahaan adalah rencana jangka menengah dan panjang yang terperinci untuk memenuhi sasaran tersebut.

Karakteristik tujuan yang baik haruslah (1) Spesifik; (2) Terukur, harus ada cara untuk mengukur apakah tujuannya telah tercapai dan tidak; (3) Ambisius, menantang bagi perusahaan untuk mencapainya (4) Realistis untuk dicapai; dan (5) Berbatas waktu.

Seperti: Meningkatkan laba bersih dari Rp500 miliar per tahun menjadi Rp600 miliar per tahun di tahun depan.

Mengapa penting

Sasaran memberikan panduan kepada seluruh pekerja terutama manajemen menengah dan staf tentang apa yang harus mereka capai. Sasaran yang jelas mendorong pekerja untuk fokus dan termotivasi demi mencapai sasaran tersebut.

Bagi manajemen, sasaran menjadi salah satu ukuran kesuksesan. Beberapa perusahaan mungkin juga mengaitkan bonus ke manajemen dengan pencapaian sasaran.

Jenis

1. Tujuan bertahan hidup (*survival objective*)

Tujuan utama banyak perusahaan, terutama *start-up*, adalah bertahan hidup. Untuk mencapainya, bisnis perlu tumbuh dan menghasilkan laba akan tetapi itu semua untuk mendukung tujuan dasar, yakni tetap berada di pasar.

2. Tujuan laba (*profit objective*).

Semua bisnis yang berorientasi laba bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dalam jangka panjang. Tanpa laba, tidak mungkin untuk tumbuh dan untuk bertahan hidup. Namun, ini tidak selalu berarti bahwa tujuan utama pada satu titik waktu adalah keuntungan. Beberapa bisnis akan rela melepaskan keuntungan jangka pendek untuk tumbuh, dengan

harapan bahwa ini akan menghasilkan peningkatan laba dalam jangka panjang.

3. Tujuan pertumbuhan (*growth objective*).

Meningkatkan ukuran bisnis sering kali merupakan tujuan mendasar dari organisasi yang sudah mapan.

4. Tujuan diversifikasi (*diversification objective*).

Meskipun diversifikasi dapat dikatakan sebagai bentuk pertumbuhan, namun ini sering dianggap sebagai tujuan tersendiri.

C. Sasaran Perusahaan

Marilah kita tidak membuat kesalahan yang sama dengan perusahaan lain yang gagal dalam mengkuantifikasi Sasaran Perusahaannya - *Company's Objectives*. Sasaran Perusahaan adalah menetapkan apa yang ingin coba dicapai perusahaan dalam menjalankan bisnis operasionalnya. Di dalam menetapkan sasaran hendaknya menggunakan prinsip SMART. **Specific:** Sasaran harus menyatakan persisnya apa yang ingin dicapai.

Measurable: Suatu sasaran harus dapat diukur sehingga memungkinkan untuk menentukan apakah sasaran tersebut telah dicapai.

Achievable: Sasaran harus realistis sesuai dengan keadaan dimana sasaran tersebut ditetapkan dan sesuai dengan sumber daya yang tersedia untuk kegiatannya. **Relevant:** Sasaran hasil harus relevan bagi orang yang bertanggung jawab untuk mencapai keberhasilannya.

Time Bound: Sasaran hasil harus menetapkan batasan waktu untuk mencapainya. Batas waktu sasaran tersebut juga harus realistis.

Dalam tulisan sebelumnya tentang lingkungan pemasaran (*marketing environment*), salah satu hal yang termasuk lingkungan pemasaran langsung adalah perusahaan. Perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Tujuan perusahaan (*objectives*)
2. Sumber daya perusahaan (*resources*)

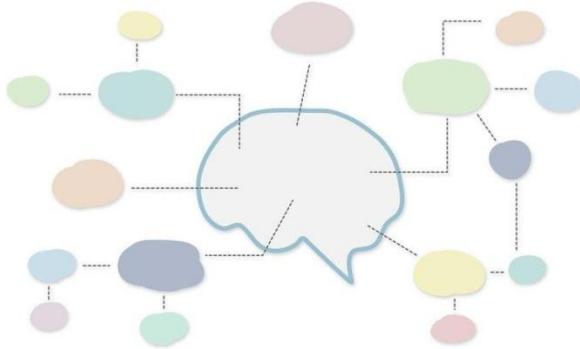
Tujuan perusahaan penting karena menjadi petunjuk/arahan bagi pengembangan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Tiga hal yang harus diperhatikan dalam menentukan tujuan perusahaan :

1. Perusahaan harus melakukan usahanya dalam aktivitas yang spesifik yang bermanfaat secara ekonomis dan sosial.
2. Perusahaan harus mengembangkan organisasi untuk terus melanjutkan usahanya dan mengimplementasikan strategi-strateginya.
3. Perusahaan harus mendapatkan keuntungan yang cukup untuk bertahan hidup.

BAB IV

ANALISIS STRATEGI

A. Analisis Strategi



Strategic analysis dan analisis strategis adalah analisis lingkungan bisnis (internal dan eksternal) dengan penekanan pada implikasi lingkungan terhadap strategi perusahaan. Ini dimulai dengan definisi misi untuk organisasi. Misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada dan memberikan konteks terhadap strategi yang akan dirumuskan.

Pernyataan misi biasanya berisi kriteria tingkat tinggi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi strategi ketika mereka dirancang dan diimplementasikan.

Semua analisis strategis harus memperhitungkan lingkungan eksternal organisasi yang berubah (sering digambarkan menggunakan akronim PESTLE) dan kapasitas serta kemampuannya untuk mengimplementasikan strategi. Alat yang biasa digunakan untuk analisis ini termasuk Matriks BCG dan Matriks Ansoff.

B. Strategi Perusahaan

Strategi Perusahaan mengambil pendekatan portofolio untuk pengambilan keputusan strategis dengan melihat semua bisnis perusahaan untuk menentukan cara menciptakan nilai paling banyak.

Untuk mengembangkan strategi perusahaan, perusahaan harus melihat bagaimana berbagai bisnis yang mereka miliki cocok satu sama lain, bagaimana mereka saling mempengaruhi, dan bagaimana struktur perusahaan induk, untuk mengoptimalkan sumber daya manusia, proses, dan tata kelola.

Strategi Perusahaan dibangun di atas strategi bisnis, yang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis untuk bisnis individu.

Apa saja Komponen dalam Strategi Perusahaan? Ada beberapa komponen penting dari strategi perusahaan yang menjadi fokus para pemimpin organisasi. Tugas utama strategi perusahaan adalah:

1. Alokasi sumber daya
2. Desain organisasi
3. Manajemen portofolio
4. Pertukaran strategis

Pada bagian berikut, panduan ini akan menguraikan empat komponen utama yang diuraikan di atas.

1. Alokasi Sumber Daya

Alokasi sumber daya di perusahaan sebagian besar berfokus pada dua sumber daya: orang dan modal. Dalam upaya memaksimalkan nilai seluruh perusahaan, pemimpin harus menentukan bagaimana mengalokasikan sumber daya ini ke berbagai bisnis dan unit bisnis agar keseluruhan lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya.

Faktor utama yang terkait dengan alokasi sumber daya adalah:

a. Orang-orang

- 1) Mengidentifikasi kompetensi inti dan memastikannya didistribusikan dengan baik ke seluruh perusahaan

- 2) Memindahkan pemimpin ke tempat yang paling mereka butuhkan dan menambahkan nilai paling banyak (berubah seiring waktu, berdasarkan prioritas)
- 3) Memastikan pasokan bakat yang sesuai tersedia untuk semua bisnis

b. Modal

- 1) Mengalokasikan modal di seluruh bisnis sehingga menghasilkan pengembalian yang disesuaikan dengan risiko tertinggi
- 2) Menganalisis peluang eksternal (merger dan akuisisi) dan mengalokasikan modal antara peluang internal (proyek) dan eksternal.



2. Desain Organisasi

Desain organisasi memastikan perusahaan memiliki struktur perusahaan yang diperlukan dan sistem terkait untuk menciptakan jumlah nilai maksimum.

Faktor yang harus dipertimbangkan pemimpin adalah peran kantor pusat perusahaan (pendekatan terpusat vs desentralisasi) dan struktur pelaporan individu dan unit bisnis – hierarki vertikal, pelaporan matriks, dll. Faktor kunci yang terkait dengan desain organisasi adalah:

a. Kantor pusat (terpusat vs desentralisasi)

- 1) Menentukan seberapa besar otonomi yang diberikan unit bisnis

- 2) Memutuskan apakah keputusan dibuat dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas
- 3) Pengaruh pada strategi unit bisnis

b. Struktur organisasi (pelaporan)

- 1) Tentukan seberapa besar inisiatif dan komitmen akan dibagi menjadi proyek-proyek yang lebih kecil
- 2) Mengintegrasikan unit bisnis dan fungsi bisnis sehingga tidak ada redundansi
- 3) Memungkinkan keseimbangan antara risiko dan pengembalian ada dengan memisahkan tanggung jawab
- 4) Mengembangkan pusat pelaporan
- 5) Menentukan pendelegasian wewenang yang sesuai
- 6) Menetapkan struktur tata kelola
- 7) Menetapkan struktur pelaporan (militer / *top-down*, pelaporan matriks)

c. Manajemen Portofolio

Manajemen portofolio melihat cara unit bisnis saling melengkapi, korelasinya, dan memutuskan di mana perusahaan akan “bermain” (yaitu bisnis apa yang akan dan tidak akan dimasuki). Strategi Perusahaan terkait dengan manajemen portofolio meliputi:

- 1) Memutuskan bisnis apa yang akan masuk dan keluar
- 2) Menentukan tingkat integrasi vertikal yang harus dimiliki perusahaan
- 3) Mengelola risiko melalui diversifikasi dan mengurangi korelasi hasil di seluruh bisnis
- 4) Menciptakan opsi strategis dengan menanamkan peluang baru yang dapat diinvestasikan secara besar-besaran jika sesuai
- 5) Memantau lanskap kompetitif dan memastikan portofolio seimbang dengan tren di pasar

d. Pertukaran Strategis

Salah satu aspek yang paling menantang dari strategi perusahaan adalah menyeimbangkan pertukaran antara risiko dan pengembalian di seluruh perusahaan. Penting untuk memiliki pngan holistik dari semua bisnis yang digabungkan dan memastikan bahwa tingkat manajemen risiko dan perolehan laba yang diinginkan dikejar.

Di bawah ini adalah faktor utama yang perlu dipertimbangkan untuk pertukaran strategis:

1) Mengelola risiko

- a) Risiko seluruh perusahaan sebagian besar tergantung pada strategi yang dipilihnya
- b) Diferensiasi produk yang sebenarnya, misalnya, adalah strategi berisiko sangat tinggi yang dapat berdampak dalam posisi kepemimpinan pasar dan kehancuran total
- c) Banyak perusahaan mengadopsi strategi peniru dengan melihat apa yang telah dilakukan pengambil risiko lain dan sedikit memodifikasinya
- d) Penting untuk sepenuhnya menyadari strategi dan risiko terkait di seluruh perusahaan
- e) Beberapa area mungkin memerlukan diferensiasi yang sebenarnya dan kepemimpinan biaya akan tetapi area lain mungkin lebih cocok untuk strategi peniruan yang menglkan peningkatan bertahap
- f) Tingkat otonomi yang dimiliki unit bisnis penting dalam mengelola risiko ini

2) Menghasilkan pengembalian

- a) Strategi risiko yang lebih tinggi menciptakan kemungkinan tingkat pengembalian yang lebih tinggi. Seperti diferensiasi produk dan kepemimpinan biaya di atas dapat memberikan keuntungan terbesar dalam jangka panjang jika dijalankan dengan baik.
- b) Memiliki lebih banyak strategi berarti menghasilkan lebih banyak peluang, jadi penting untuk memiliki jumlah opsi yang sesuai dalam portofolio. Opsi ini

nantinya dapat berubah menjadi taruhan besar seiring berkembangnya strategi.

3) Insentif

- a) Struktur insentif akan memainkan peran besar dalam seberapa besar risiko dan seberapa banyak manajer pengembalian mencari
- b) Mungkin perlu untuk memisahkan tanggung jawab manajemen risiko dan pengembalian sehingga masing-masing dapat dikejar ke tingkat yang diinginkan
- c) Ini dapat membantu lebih lanjut untuk mengelola beberapa *timeline* yang tumpang tindih, mulai dari risiko / pengembalian jangka pendek hingga risiko / pengembalian jangka panjang dan memastikan ada penyebaran yang sesuai.

C. Management By Objective (Mbo)

Management by objectives dan MBO adalah pendekatan perusahaan yang diyakini bisa meningkatkan motivasi pekerja dalam bekerja.

Pasalnya, strategi yang satu ini berorientasi pada hasil, bukan proses. Jadi, segala aktivitas perusahaan harus sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Apa Itu MBO?



Dalam dunia kerja, banyak pekerja merasa tidak sejalan dengan tujuan perusahaan. Begitu pula sebaliknya, banyak perusahaan merasa pekerjanya tidak sesuai dengan visi mereka. Padahal, kesesuaian tujuan antara perusahaan dan pekerja adalah hal yang amat penting. Begitulah, untuk menghindari ketidaksesuaian tersebut, kamu bisa menggunakan sebuah strategi yang disebut dengan MBO. Menurut HRZone, *management by objectives* dan MBO adalah proses yang dilakukan untuk menentukan tujuan dalam organisasi sehingga perilaku pekerja bisa selaras dengan tujuan tersebut.

Adapun menurut Workfront, MBO adalah proses menentukan tujuan utama perusahaan dan menggunakannya untuk merancang objektivitas pekerja. Proses tersebut dilakukan oleh manajer dan pekerja. Keduanya memiliki kesempatan untuk berdiskusi mengenai tujuan dan objektivitas yang perlu dilakukan.

Pada akhirnya, strategi ini berorientasi pada sesuatu yang dihasilkan oleh pekerja, tim, dan perusahaan. Lalu, apa manfaat dari penerapan MBO itu sendiri? Singkatnya, MBO dilakukan untuk membandingkan kinerja dan pencapaian pekerja dengan target perusahaan.

Dengan adanya perbandingan tersebut, pekerja bisa mengukur sejauh mana ia harus meningkatkan dirinya. Peningkatan tersebut pun tidak dilakukan secara terpaksa. Sebab, semua objektivitas ditetapkan berdasarkan diskusi antara pekerja dengan manajer.

Jadi, motivasi pekerja pun meningkat dengan sendirinya.

Kelebihan dan Kekurangan



Dilansir dari laman Corporate Finance Institute, ada beberapa kelebihan dan kekurangan MBO yang perlu kamu pertimbangkan.

Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kelebihan

- a. Membantu pekerja menghargai peran dan tanggung jawab mereka di tempat kerja
- b. *Key result areas* (KRA) dibuat sesuai masing-masing pekerja, tergantung pada minat, kualifikasi pendidikan, dan spesialisasi mereka
- c. Memberikan pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan perusahaan dari pekerja.
- d. Setiap pekerja diberi tanggung jawab yang berbeda sehingga merasa sangat diperlukan oleh perusahaan
- e. Berpotensi mengembangkan loyalitas pekerja terhadap perusahaan
- f. Manajer membantu memastikan bahwa tujuan tim sejalan dengan tujuan perusahaan

2. Kekurangan

- a. Kerap mengabaikan etos dan kondisi kerja perusahaan yang sudah ada
- b. Terlalu fokus pada tujuan dan target dibandingkan operasional
- c. Tidak menekankan alasan penting di balik penetapan sebuah target

3. Proses Penerapan MBO



Ada lima langkah yang perlu kamu lalui untuk menerapkan MBO. Lima tahapan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan dan merevisi tujuan perusahaan berdasarkan visi dan misi yang sudah ada
- b. Menurunkan tujuan perusahaan kepada pekerja (bisa menggunakan metode SMART)
- c. Meningkatkan partisipasi pekerja dalam menetapkan tujuannya masing-masing
- d. Memantau kemajuan pekerja
- e. Mengevaluasi dan mengapresiasi kemajuan pekerja

D. Total Quality Management

Total Management System dan disingkat dengan TQM adalah suatu sistem manajemen kualitas yang berfokus pada Pelanggan (*Customer focused*) dengan melibatkan semua level pekerja dalam melakukan peningkatan dan perbaikan yang berkesinambungan (secara terus-menerus). Total Quality Management dan TQM menggunakan strategi, data dan komunikasi yang efektif untuk meng-integrasikan kedisiplinan kualitas ke dalam budaya dan kegiatan-kegiatan perusahaan. Singkatnya, Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*).

Dalam TQM (*Total Quality Management*), semua anggota organisasi dan pekerja perusahaan harus berpartisipasi aktif dalam melakukan peningkatan proses, produk, layanan serta budaya dimana mereka bekerja sehingga menghasilkan kualitas terbaik dalam Produk dan Layanan yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan kepuasan pelanggan.

TQM dan Total Quality Management adalah sistem manajemen kualitas yang berfokus pada pelanggan dengan melibatkan semua level pekerja guna melakukan peningkatan dan perbaikan yang berkesinambungan. Pengertian lainnya, *total quality management* adalah strategi manajemen yang bertujuan menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi.

Secara sederhana, bisa disimpulkan total quality management adalah pendekatan manajemen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan. Prinsip kerja TQM adalah dengan menggunakan strategi, data dan komunikasi yang efektif untuk menyatukan kedisiplinan kualitas ke dalam kegiatan dan budaya perusahaan.

Pelaksanaan *total quality management* yang baik akan diperoleh jika seluruh pekerja perusahaan turut serta aktif dalam melakukan peningkatan proses, produk, layanan serta budaya pada perusahaan tersebut. Tujuannya agar bisa menciptakan kualitas terbaik melalui *total quality control* terhadap layanan dan produk agar kepuasan pelanggan bisa tercapai.

Beberapa Seperti total quality management yang bisa dijumpai yaitu penerapan manajemen operasi yang komprehensif untuk meningkatkan mutu produk. Seperti *total quality management* lainnya adalah pembinaan sumber daya manusia yang menyeluruh untuk menghasilkan layanan terbaik kepada pelanggan. Strategi pemasaran yang melibatkan semua divisi dalam perencananya juga merupakan Seperti *total quality management* yang diterapkan dalam bisnis.

8 Elemen Pokok TQM

Terdapat 8 Elemen Pokok dalam Sistem Manajemen TQM (*Total Quality Management*). Kedelapan elemen pokok tersebut diantaranya adalah:

1. Fokus pada Pelanggan (*Customer Focussed*)

Pelanggan merupakan pihak yang menentukan apakah kualitas produk maupun jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut memenuhi kebutuhan dan tingkatan kualitas yang diinginkannya. Apapun yang dilakukan oleh sebuah organisasi/perusahaan seperti pelatihan pekerja, perbaikan proses, penggunaan mesin canggih danpun adopsi teknologi terbaru yang pada akhirnya Pelangganlah yang menentukan apakah upaya-upaya yang dilakukan tersebut bermanfaat dan tidak.

2. Keterlibatan Pekerja secara keseluruhan (*Total Employee Involvement*)

Pekerja merupakan sumber daya perusahaan yang penting dalam mencapai tujuan yang direncanakannya. Oleh karena itu, keterlibatan pekerja secara keseluruhan dapat mendukung perusahaan dalam melakukan peningkatan proses dan kualitas yang berkesinambungan yang kemudian menghasilkan produk dan layanan yang terbaik untuk pelanggannya. Dalam pemberdayaan pekerja, diperlukan pelatihan dan peningkatan terhadap keterampilan pekerja dalam mengerjakan tugasnya.

3. Pemusatan perhatian pada Proses (*Process-centered*)

Perhatian pada peningkatan proses merupakan pondasi dasar dalam sistem manajemen TQM. Proses merupakan serangkaian langkah-langkah yang dimulai dari penerimaan INPUT dari supplier (internal maupun eksternal) dan mengtransformasi-nya menjadi OUTPUT yang akan dikirimkan ke pelanggan (internal maupun Eksternal).

4. Sistem yang Terintegrasi (*Integrated System*)

Meskipun terdapat banyak keahlian dan ruang lingkup kerja dalam suatu perusahaan yang membentuk departementalisasi secara vertikal maupun horizontal.

Semuanya memerlukan suatu sistem yang terintegrasi dengan baik agar visi, misi, strategi, kebijakan, tujuan dan sasaran perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik dan jelas kepada semua pekerja.

5. Pendekatan Strategi dan Sistematis (*Strategy and Systematic Approach*)

Salah satu bagian yang penting dalam Manajemen Kualitas adalah pendekatan Strategi dan Sistematis dalam mencapai Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan. Proses tersebut biasanya disebut dengan Perencanaan Strategi danpun Manajemen Strategi yang melakukan perumusan dan perencanaan strategi dalam mengintegrasikan konsep kualitas ke dalam Strategi Perusahaan secara keseluruhan.

6. Peningkatan yang berkesinambungan (*Continual Improvement*)

Peningkatan yang berkesinambungan mendorong perusahaan untuk melakukan analisis dan menciptakan cara-cara yang lebih bersaing dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi harapan semua pihak yang berkepentingan.

7. Keputusan berdasarkan Fakta (*Fact-based decision making*)

Untuk mengetahui sejauh mana kinerja suatu perusahaan, diperlukan data untuk mengukurnya. TQM mewajibkan perusahaan tersebut untuk mengumpulkan dan melakukan analisis data secara berkesinambungan agar keputusan danpun kebijakan yang diambil benar-benar akurat dan tepat sasaran. Dengan adanya data, kita dapat menarik kesimpulan berdasarkan kejadian danpun hasil sebelumnya.

8. Komunikasi (*Communications*)

Dalam operasional sehari-hari, perusahaan pasti akan mengalami perubahan baik perubahan dalam strategi, kebijakan, jadwal maupun metode pelaksanaan. Perubahan tersebut perlu dikomunikasikan dengan baik kepada semua pekerja yang bersangkutan. Komunikasi yang baik juga akan menimbulkan motivasi dan semangat kerja dalam mencapai tujuan perusahaannya.

Keuntungan Total Quality Management

Pada dasarnya konsep total quality management bertujuan meningkatkan kualitas dan mengidentifikasi ukuran kualitas terbaik melalui total quality control yang efektif agar kepuasan pelanggan bisa tercapai. Oleh karena itu, penerapan total quality management pada suatu perusahaan bisa memberikan beberapa keuntungan, antara lain :

1. Total Quality Management Bisa Menciptakan Kepuasan Pelanggan

Penerapan sistem total quality management yang efektif akan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Keluhan yang diterima perusahaan akan hilang dan menjadi sedikit dan hal ini akan menjadi daya saing dalam kompetisi usaha yang ada.

2. Terjadi Penghematan Biaya Dalam Total Quality Management

Sebuah perusahaan yang *menerapkan total quality management* secara konsisten dari waktu ke waktu akan berhemat pada beberapa hal. Karena TQM bisa mengurangi biaya perusahaan, khususnya pada bidang *scrap, rework*, layanan lapangan, serta pengurangan biaya garansi.

3. Total Quality Management Mampu Mengurangi Cacat

Sistem total quality management lebih fokus dalam meningkatkan kualitas dalam suatu proses daripada memeriksa kualitas menjadi sebuah proses. Tentu saja hal ini akan menghemat waktu karena tidak perlu memperbaiki kesalahan yang terjadi.

4. Menciptakan Daya Saing yang Kuat

Perubahan dan perbaikan yang dilakukan secara terus menerus dalam sistem TQM akan membuat perusahaan memiliki daya saing yang kuat. Perusahaan lebih siap untuk memasuki persaingan yang lebih ketat dalam dunia bisnis.

5. Mengembangkan Sistem Komunikasi yang Efektif

Impelementasi TQM juga bisa membantu mengembangkan sistem komunikasi antar pekerja dan departemen menjadi efektif. Hal ini karena dalam prosesnya TQM membutuhkan interaksi dan keterlibatan semua pekerja.

6. Moral Pekerja Menjadi Meningkat

Keberhasilan dari penerapan sistem TQM mampu meningkatkan moral pekerja dalam bekerja. Peningkatan moral tersebut bisa mengurangi pergantian pekerja, mengurangi biaya untuk merekrut dan menghemat waktu untuk melatih pekerja baru.

BAB V

FORMULASI STRATEGI

A. Konsep Formulasi Strategi

Menurut James Brian Quinn, strategi merupakan “pola dan rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, urutan-urutan aksi ke dalam keseluruhan yang terkait”. Menurut William Hince mendefinisikan strategi sebagai “konsentrasi dari sumber-sumber pada peluang-peluang bagi keunggulan kompetitif”.

Dari dua definisi itu dapat dipahami bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan dengan melibatkan semua faktor lain dalam organisasi secara strategik. Sedangkan formulasi adalah bentuk penyederhanaan situasi nyata menjadi bentuk matematis.

Perumusan strategi dan formulasi strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

Formulasi strategi adalah tahapan pertama dari proses manajemen strategis. Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru yang akan dimasuki dan bisnis baru yang akan dihindari, apakah akan memperluas operasi dan mendiversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan usaha dan membentuk *joint venture*, dan cara menghindari pengambilalihan paksa.

Formulasi strategi adalah menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Aktivitas-aktivitas tersebut bisa dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu

analisis strategi, perencanaan strategi, dan pemilihan strategi. Untuk dapat melakukan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisis lingkungan di mana formulasi strategi membutuhkan data dan informasi dari analisis lingkungan.

1. Hal Yang Patut Dipertimbangkan dalam Formulasi Strategi

Dalam melakukan formulasi strategi, ada beberapa hal yang patut untuk dipertimbangkan, diantaranya adalah:

- a. Harus dipahami benar visi, misi, dan *objective* perusahaan sehingga dapat mengetahui ke arah mana perusahaan akan dibawa serta bagaimana caranya untuk menuju ke arah tersebut.
- b. Hal kedua yang harus dipahami adalah tentang posisi perusahaan pada saat ini. posisi perusahaan itu bisa berupa pangsa pasar yang dikuasai, posisi laba/rugi perusahaan, kondisi internal seperti kompetensi orang-orang yang berada dalam perusahaan, dan lain-lain. Pemahaman tentang hal ini sangat berkaitan dengan poin nomor satu, poin nomor dua dijadikan pegangan dan *starting point*, sedangkan nomor satu berbicara tentang arah/tujuan. Dari kombinasi keduanya, akan diketahui *gap* dan lubang antara kondisi sekarang dengan kondisi yang diinginkan, dan lubang tersebut harus ditutup.
- c. Kemampuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan (internal maupun eksternal) yang sedang dihadapi perusahaan pada saat ini. dengan mengidentifikasi faktor-faktor tersebut akan memudahkan dalam memahami keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan.
- d. Mencari alternatif solusi yang bisa dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien di masa yang akan datang. Semakin banyak solusi yang relevan yang bisa ditawarkan bisa juga menunjukkan kemampuan yang selalu berkembang dan selalu diasah dari orang-orang yang berada dalam organisasi dan perusahaan, dan mungkin juga bisa menunjukkan inovasi dari mereka untuk selalu

mengikuti perubahan yang terjadi dan kemampuan untuk mengantisipasi perubahan tersebut, meskipun hal tersebut mungkin tidak bisa ditunjukkan secara langsung sebagai hubungan sebab akibat.

2. Tahapan Formulasi Strategi

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah untuk masa depan perusahaan, yang bertujuan untuk membangun visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dalam rangka menciptakan nilai terbaik yang berasal dari konsumen. Strategi yang telah ditentukan harus sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga akan membawa posisi perusahaan ke posisi yang terbaik.

Berikut ini adalah penjelasan dan keterangan langkah-langkah perumusan strategi menurut Rothwell:

a. Langkah 1: *Establishment of Vision, Mission, and Goals*

Langkah ini mencakup pernyataan umum yang berkaitan dengan misi, maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan visi, misi, dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajerial pusat. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai yang dibawakan manajer. Visi, misi, dan tujuan suatu organisasi harus jelas dan ringkas serta menunjukkan dasar tujuan suatu organisasi serta apa yang ingin dicapai organisasi tersebut.

b. Langkah 2: *Identifying Past and Present Strategies*

Sebelum memutuskan suatu strategi diperlukan dan tidak, maka seorang manajer harus mengidentifikasi berdasarkan strategi sebelumnya dan pada saat ini. Apakah strategi di masa lalu telah disusun dengan sebenarnya? Jika belum, maka hal ini dapat dianalisis dan diidentifikasi apakah strategi yang sebelumnya masih bisa diterapkan dan perlu diperbaiki. Dengan melihat strategi sebelumnya, dapat menunjukkan bagaimana kegiatan suatu organisasi sebelumnya berlangsung beserta implementasinya.

c. Langkah 3: *Diagnosing Past and Present Performance*

Langkah ini diperlukan untuk mengevaluasi bagaimana strategi terdahulu bekerja dan menentukan perubahan apa yang diperlukan sehingga laporan sebuah organisasi perlu dikaji lebih dalam. Sebuah diagnosa dapat diambil dari beberapa faktor berikut:

- 1) Efektifitas organisasi,
- 2) Proses organisasi, dan
- 3) Kinerja organisasi.

Evaluasi kinerja organisasi biasanya memasukkan beberapa tipe analisis dan diagnosis keuangan. Salah satu manajemen harus memiliki gambaran yang jelas tentang kondisi organisasi secara detail. Langkah selanjutnya adalah menentukan strategi untuk jangka panjang, menengah, dan jangka pendek yang termasuk dalam tujuan dan misi organisasi. Perlu diingat bahwa, tujuan tersebut tidak dapat ditentukan tanpa menguji kondisi internal dan eksternal. Penentuan tujuan dan jangka menengah serta analisis kondisi internal dan eksternal saling mempengaruhi satu sama lain.

d. Langkah 4: *Setting Objectives*

Sasaran adalah pernyataan tentang apa yang dituju organisasi. Sasaran tersebut memberikan petunjuk dan tujuan kepada organisasi dan anggotanya. Beberapa pertanyaan tentang sasaran diperlukan oleh manajer.

- 1) Sasaran Jangka Panjang: Secara umum membahas rencana suatu organisasi di masa mendatang pada beberapa tahun mendatang. Sasaran jangka panjang harus mendukung dan tidak bertentangan dengan misi suatu organisasi. Meskipun sasaran tersebut agak berbeda dengan misi suatu organisasi akan tetapi harus masih berkaitan. Misalnya, misi pada suatu perusahaan makanan cepat saji adalah penyajian dengan cepat dan memberikan pelayanan pengantaran makanan

yang hangat kepada pelanggan di beberapa wilayah kota.

Salah satu sasaran jangka panjangnya adalah rencana untuk meningkatkan penjualan dengan level yang lebih spesifik untuk 4 tahun mendatang. Meskipun sasaran ini berbeda dengan misi perusahaan tersebut, namun masih mendukung misi tersebut.

- 2) Sasaran Jangka Pendek: Merupakan suatu bagian turunan di dalam sasaran jangka panjang yang mendukung berjalannya sistem suatu organisasi. Seperti sebuah evaluasi harus menghasilkan daftar prioritas pada tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek dapat diatur untuk membantu mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan dalam jangka pendek juga harus jelas, singkat, dan diukur bila memungkinkan. Bagian yang terkena harus memahami dengan jelas apa yang diharapkan. Biasanya, beberapa tujuan harus digunakan untuk mencerminkan kinerja yang diinginkan pada suatu unit organisasi tertentu dan orang. Berdasarkan perspektif tingkat atas, sasaran harus menjangkau semua area utama pada organisasi.

Sebuah masalah dengan satu tujuan utama sering dicapai dengan mengorbankan tujuan lain yang diinginkan. Sebagai Seperti, jika tujuannya hanya produksi, kualitas mungkin tidak diperhatikan dalam upaya untuk merealisasikan produksi maksimum. Tujuan di daerah yang berbeda dapat berfungsi sebagai parameter pada tujuan yang lain. Tujuan tersebut harus cukup konsisten di antara tujuan yang lainnya.

- e. Langkah 5: Analisis SWOT dan Perumusan Strategi SWOT merupakan singkatan dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threats* (ancaman). Pendekatan ini mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal organisasi.

- 1) Kekuatan (*strength*) adalah suatu kondisi di mana perusahaan mampu melakukan semua tugasnya secara sangat baik (diatas rata-rata industri).
- 2) Kelemahan (*weakness*) adalah kondisi di mana perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik di karenakan sarana dan prasarananya kurang mencukupi.
- 3) Peluang (*opportunity*) adalah suatu potensi bisnis menguntungkan yang dapat diraih oleh perusahaan yang masih belum di kuasai oleh pihak pesaing dan masih belum tersentuh oleh pihak manapun.
- 4) Ancaman (*threats*) adalah suatu keadaan di mana perusahaan mengalami kesulitan yang disebabkan oleh kinerja pihak pesaing, yang jika dibiarkan maka perusahaan akan mengalami kesulitan dikemudian hari.

Dalam analisis SWOT didalamnya mencakup analisis kesempatan dan ancaman lingkungan eksternal serta analisis kekuatan dan kelemahan lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal dapat dilakukan dengan berbagai metode peramalan dan manajemen ilmiah. Kunci keberhasilan analisis lingkungan bagi perumusan strategi terletak pada kemajuan manajemen untuk mendeteksi perubahan lingkungan eksternal beserta dampaknya. Analisis lingkungan juga memungkinkan organisasi mengantisipasi dan mempengaruhi kegiatan dalam lingkungan tugasnya, terutama untuk memberikan antisipasi stratejik sebagai reaksi terhadap berbagai lingkungan.

Pada analisis internal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan stratejik yang penting bagi perumusan strategi suatu organisasi. Melalui pemahaman kekuatan dan kelemahan persaingan, perumusan strategi organisasi diharapkan akan lebih tepat. Melalui aplikasi SWOT (analisis lingkungan internal dan eksternal) diharapkan suatu organisasi dapat mengambil

kebijakan stratejik yang sesuai dengan masalah dan penanganan yang efektif di dalam tubuh organisasi tersebut.

Analisis SWOT membantu manajer dalam membaca suatu fakta yang penting dan relevan dalam analisis internal dan eksternal. Berdasarkan ikhtisar ini, dapat diidentifikasi strategi primer dan sekunder yang dihadapi organisasi. Manajer kemudian merumuskan sebuah strategi yang tepat dalam mengambil keputusan suatu organisasi, menetralkan kelemahan organisasi, dan selalu memperhitungkan ancaman yang akan dihadapi.

f. Langkah 6: *Develop and Evaluate Alternative Strategies and Select Strategy*

Membuat keputusan stratejik adalah elemen kunci pengambilan keputusan pada pembuatan strategi. Berdasarkan analisis ini, keinginan manajemen untuk menemukan strategi akan memberikan organisasi keuntungan kompetitif. Artinya, manajemen berusaha untuk memposisikan organisasi dalam rangka untuk mendapatkan keuntungan relatif terhadap para pesaingnya.

Hal ini membutuhkan penilaian yang cermat berdasarkan kekuatan kompetitif yang mendikte aturan persaingan dalam industri dimana organisasi beroperasi. Ada tiga cara penting manajemen dapat memperoleh keuntungan kompetitif, yaitu:

- 1) Biaya kepemimpinan,
- 2) Diferensiasi, dan
- 3) Fokus pada segmen pasar yang sempit.

Manajer yang sukses akan memilih strategi yang memberikan organisasi mereka keunggulan kompetitif yang paling menguntungkan selanjutnya mereka akan mencoba untuk mempertahankan keuntungan tersebut dari waktu ke waktu.

3. Tingkat Formulasi Strategi

a. *Strategi Tingkat Perusahaan (Corporate Level Strategy)*

Tingkat ini menguraikan apa yang ingin dicapai: pertumbuhan, stabilitas, akuisisi dan penghematan. Ini berfokus pada bisnis apa yang akan dimasuki ke pasar.

Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak dan dirancang sedemikian rupa guna mencapai tujuan organisasi. Memformulasikan strategi korporasi di dalam perusahaan besar akan sangat sulit sekali sebab banyak sekali strategi tingkat bisnis yang sangat berbeda dan memerlukan koordinasi guna mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Untuk formulasi strategi tingkat perusahaan ada empat aktivitas utama yang harus dilakukan, yaitu:

- 1) Menetapkan beberapa *general strategy* yang relevan.
- 2) Memilih satu strategi untuk dikembangkan.
- 3) Menentukan peran dari setiap lini bisnis dalam perusahaan.
- 4) Melakukan alokasi sumber daya.

Ada beberapa alternatif *general strategy* yang bisa dipilih oleh perusahaan, yang tentu saja pemilihan tersebut tergantung beberapa faktor yang menentukan seperti faktor lingkungan dan lain-lain.

b. *Concentration Strategy*

Concentration strategy adalah strategi di mana perusahaan memfokuskan diri kepada satu lini bisnis saja. Sebagai Seperti, yaitu perusahaan rokok yang memang memproduksi saja misalnya PT Gudang Garam. *Concentration strategy* dilakukan dengan maksud untuk memperoleh keunggulan bersaing dengan menkonsentrasikan seluruh sumber daya pada satu bidang dan produk saja sehingga lebih terfokus dan terspesialisasi dengan harapan akan diperoleh tingkat efisiensi yang tinggi.

Bahayanya bagi strategi ini adalah bila pasar jenuh dan menyusut dan muncul pesaing yang mengancam

keberadaan perusahaan dalam industri, maka tidak ada cadangan dan bisnis lain yang bisa menyokong perusahaan.

1) ⁴ *Stability Strategy*

Perusahaan yang menerapkan strategi ini memfokuskan dirinya kepada ini bisnis yang sudah ada dan yang selama ini sudah digeluti dan usaha dilakukan untuk mempertahankannya. Strategi ini biasanya diterapkan oleh perusahaan yang berada pada industri dengan tingkat pertumbuhan yang rendah dan pada industri yang sudah tidak tumbuh (jenuh).

Perusahaan yang menerapkan strategi ini melihat bahwa apabila melakukan pertumbuhan akan memakan biaya yang tidak sedikit, dan bahkan besar kemungkinan pertumbuhan tersebut akan mengancam bisnis yang sudah ada dan mengganggu kemampuan laba perusahaan karena ada bagian laba yang harus disisihkan untuk membiayai pertumbuhan, sehingga bagi mereka lebih memilih menerapkan strategi stabilitas.

2) ⁴ *Growth Strategy*

Pada umumnya perusahaan akan berusaha secara maksimal untuk mengejar pertumbuhan (*growth*), dan jikalau bisa maka tujuannya adalah untuk mencapai pertumbuhan yang terus menerus dan berkelanjutan dan yang biasa disebut sebagai *sustainable growth*. Pertumbuhan yang diinginkan tersebut bisa dalam hal penjualan, keuntungan/profit, pangsa pasar, dan lain-lain.

3) *Retrenchment Strategy*

Strategi yang diterapkan ketika perusahaan sudah tidak lagi bisa bersaing secara efektif, terdiri dari:

4) *Turnaround Strategy*

Digunakan ketika *performance* perusahaan sudah buruk, akan akan tetapi belum memasuki tahap kritis. Dilakukan untuk membuat perusahaan menjadi lebih efisien, misalnya dengan melakukan penghapusan

terhadap produk yang tidak menguntungkan, mengurangi jumlah tenaga kerja, dan lain-lain.

5) *Divestment Strategy*

Digunakan ketika bisnis tertentu tidak sesuai lagi dalam perusahaan, dan secara konsisten gagal dalam mencapai tujuan perusahaan. Strategi *divestment* meliputi penjualan bisnis dan pemisahan bagian perusahaan.

6) *Liquidation Strategy*

Dalam strategi ini bisnis ditutup dan asetnya dijual.

7) *Combination Strategy*

Perusahaan besar yang melakukan diversifikasi umumnya menggunakan kombinasi dari beberapa strategi. Formulasi strategi bisnis yang konsisten dalam perusahaan besar dan terdiversifikasi bukanlah hal yang mudah karena beberapa tingkat strategi harus dikoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

c. **Strategi Tingkat Bisnis (*Business Unit Level Strategy*)**

Tingkat ini menjawab pertanyaan tentang bagaimana perusahaan akan bersaing. Ini memainkan peran dalam organisasi yang memiliki unit bisnis yang lebih kecil dan masing-masing dianggap sebagai unit bisnis strategis (SBU). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

Merumuskan strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat unit bisnis. Di dalam strategi tingkat ini yang ditunjukkan adalah bagaimana cara bersaingnya. Pendekatan yang berguna di dalam merumuskan strategi bisnis sebaiknya didasarkan atas analisis persaingan yang dicetuskan oleh Michael Porter. Pendekatan Porter didasarkan atas analisis 5 kekuatan persaingan (*The Five Forces Model*). Tekanan persaingan mencakup:

- 1) Ancaman Pendatang Baru, perusahaan yang memasuki industri yang membawa kapasitas baru dan ingin memperoleh pangsa pasar yang baik dan laba, akan tetapi semua itu sangat tergantung kepada rintangan dan kendala yang mengitarinya.
- 2) Daya Tawar Menawar Pemasok, pemasok dapat juga menjadi ancaman dalam suatu industri sebab pemasok dapat menaikkan harga produk yang dijual dan mengurangi kualitas produk. Jika harga produk pemasok naik maka harga pokok perusahaan juga naik sehingga akan menaikkan harga jual produk. Jika harga jual produk naik maka sesuai dengan hukum permintaan, permintaan produk akan menurun. Begitu pula jika pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk penghasil juga akan turun, sehingga akan mengurangi kepuasan konsumen.
- 3) Daya Tawar Menawar Pembeli, pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Sikap pembeli semacam ini berlaku universal dan memainkan peran yang cukup menentukan bagi perusahaan. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitas (harganya tidak mencerminkan yang sepatasnya) maka pembeli (konsumen) tidak akan membeli produk perusahaan.
- 4) Daya Tawar Produk Pengganti, produk pengganti secara fungsional mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Umumnya, produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan rendah akan tetapi ingin tampil dengan status lebih tinggi dari keadaan sebenarnya.
- 5) Persaingan Antar Pesaing, persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin untuk merebut pangsa pasar perusahaan lain. Konsumen merupakan objek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain di pasar. Siapa yang dapat memikat hati konsumen maka perusahaan akan

dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat memikat konsumen maka berbagai cara dilakukan mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian kredit dengan syarat ringan, harga murah dan diskon.

d. Strategi Tingkat *Fungsional* (Functional Level Strategy)

Tingkat ini berkonsentrasi pada bagaimana suatu organisasi akan tumbuh. Ini mendefinisikan tindakan harian termasuk alokasi sumber daya untuk memberikan strategi tingkat perusahaan dan bisnis.

Strategi fungsional (*functional strategy*) merupakan suatu pendekatan terhadap area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Strategi ini dititikberatkan pada pengembangan dan pemeliharaan suatu kompetensi khusus (*distinctive competency*) untuk menghasilkan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan dan unit bisnis.

Strategi fungsional (*functional strategy*) mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

e. Strategi *Pemasaran* (Marketing Strategy)

Strategi pemasaran berkaitan dengan penetapan harga (*pricing*), penjualan (*selling*), dan pendistribusian (*distributing*) produk. Titik berat dari strategi ini adalah pada segmentasi pasar, target pasar, dan *positioning*. Hal lain yang dilakukan adalah perencanaan dan pengembangan secara tepat dan cermat dengan menggunakan bauran pasar (*marketing mix*) yang tidak melulu harus *product, price, promotion, place* (4P) akan tetapi bisa juga dengan

mempertimbangan dan menggunakan komponen-komponen lain.

f. Strategi Keuangan (Financial Strategy)

Strategi ini menitikberatkan kepada peramalan dan perencanaan keuangan, pengendalian sumber dan penggunaan dana, evaluasi usulan investasi, dan menjamin keamanan investasi.²³ Strategi keuangan menguji implikasi keuangan dari pilihan strategis suatu perusahaan dan unit bisnis dan mengidentifikasi tindakan keuangan yang terbaik. Strategi ini juga dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui biaya modal/dana yang lebih rendah dan kemampuan yang fleksibel untuk meningkatkan jumlah modal demi mendukung suatu strategi bisnis.

g. Strategi Penelitian dan Pengembangan (R&D Strategy)

Strategi penelitian dan pengembangan berkaitan dengan inovasi dan pengembangan produk dan proses. Salah satu pilihan dalam strategi R&D adalah apakah perusahaan akan menjadi pemimpin teknologi (*technological leader*) yaitu menjadi pelopor inovasi, dan menjadi pengikut teknologi (*technological follower*) yaitu meniru produk pesaing. Strategi ini berperan dalam menghasilkan produk-produk baru untuk bisnis dan perusahaan secara keseluruhan dengan menemukan ide-ide produk baru dan mengembangkannya sampai produk tersebut diproduksi dan memasuki pasar.

h. Strategi Operasi (Operating Strategy)

Strategi operasi menentukan bagaimana dan di mana suatu produk dan jasa diproduksi, tingkat integrasi vertikal dalam proses produksi, penyebaran sumber daya fisik, dan hubungan dengan para pemasok. Strategi ini juga berkaitan dengan tingkat optimalisasi penggunaan teknologi dalam proses operasi. Strategi ini berperan untuk mengambil keputusan berhubungan dengan kapasitas pabrik, *layout* pabrik, proses. Hal yang paling penting di sini adalah biaya pengendalian dan efisiensi produk.

i. Strategi Pembelian (Purchasing Strategy)

Strategi pembelian berhubungan dengan perolehan bahan baku, suku cadang dan perlengkapan yang dibutuhkan untuk melakukan fungsi operasi. Beberapa pilihan strategi pembelian adalah sebagai berikut:

- 1) *Multiple sourcing*. Perusahaan memesan dan membeli suatu bahan dan komponen tertentu dari beberapa pemasok.
- 2) *Sole sourcing*. Perusahaan hanya bergantung pada satu pemasok untuk bahan dan komponen tertentu.
- 3) *Parallel sourcing*. Merupakan pengembangan dari *sole sourcing* di mana ada dua pemasok untuk dua bahan dan komponen yang berbeda, namun kedua pemasok tersebut dapat menjadi pemasok cadangan satu sama lain.

j. Strategi Logistik (Logistic Strategy)

Strategi logistik berkaitan dengan aliran bahan dan produk ke dalam dan keluar dari proses produksi. Tiga tren yang berhubungan dengan dengan strategi ini yaitu:

- 1) Sentralisasi (*sentralization*).

Perusahaan melakukan sendiri semua fungsi logistik perusahaan seperti pengiriman dan pergudangan.

- 2) *Outsourcing logistic*.

Menggunakan perusahaan lain untuk melakukan fungsi logistik. Cara ini dapat mengurangi biaya karena dengan keahliannya di bidang tersebut, perusahaan yang menyediakan jasa dapat mencapai efisiensi biaya dibandingkan jika perusahaan melakukannya sendiri.

- 3) Penggunaan internet.

Hubungan antara perusahaan dengan pemasok dan penyalur produk dilakukan melalui komunikasi internet, dengan sistem logistik yang terkoneksi antara perusahaan dengan pemasok dan penyalur tersebut.

4) Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Strategy*)

Strategi ini berhubungan dengan perekrutan, penyeleksian, penilaian, dan motivasi. Strategi ini menekankan pada bagaimana suatu perusahaan dan unit bisnis memutuskan cara pemilihan dan pemanfaatan tenaga kerja. Apakah perusahaan merekrut sendiri dan menggunakan *outsourcing*. Kemudian apakah menggunakan tenaga kerja yang kurang terampil dengan upah yang murah dan tenaga kerja terampil dengan upah yang tinggi.

k. Strategi Teknologi Informasi

Strategi yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi informasi untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Strategi ini dapat memudahkan hampir semua fungsi lain yang ada di perusahaan dan mendukung strategi yang dilaksanakan oleh unit bisnis dan perusahaan.

1) Pilihan Strategis

Kriteria yang paling penting adalah kemampuan strategi yang diusulkan dalam menangani faktor-faktor strategis spesifik yang dikembangkan sebelumnya melalui analisis SWOT. Pertimbangan penting lainnya dalam memilih suatu strategi adalah kemampuan setiap alternatif strategi untuk memenuhi tujuan dengan sumber daya terkecil dan efek samping paling sedikit. Dua hal yang berkaitan dengan pemilihan strategi:

a) Menyusun skenario perusahaan

Penyusunan skenario perusahaan dapat dilakukan melalui beberapa tahap sebagai berikut: *Pertama*, gunakan skenario industri untuk mengembangkan serangkaian asumsi tentang lingkungan tugas. *Kedua*, kembangkan ukuran umum atas laporan keuangan perusahaan dan unit bisnis pada tahun-tahun sebelumnya untuk membuat proyeksi atas laporan keuangan pro forma. *Ketiga*,

susun pro forma laporan keuangan secara rinci untuk setiap alternatif strategis.

Hasil dari penyusunan skenario harus mengantisipasi laba bersih, arus kas, dan modal kerja bersih untuk ketiga kemungkinan (optimis-O, pesimis-P, sangat mungkin-ML). Suatu strategi dapat dilanjutkan jika strategi tersebut dapat memberikan pengaruh positif terhadap laporan keuangan selama lebih dari lima tahun.

b) Proses Penetapan Pilihan Strategis

Pilihan strategis adalah evaluasi terhadap berbagai alternatif strategi dan pemilihan alternatif strategi yang terbaik. Berdasarkan alternatif strategi yang dihasilkan, setiap alternatif harus dievaluasi untuk melihat kemampuannya memenuhi empat kriteria berikut:

- (1) *Mutual Exclusivity*. Pelaksanaan satu alternatif strategi terlepas dari dan tidak ada hubungan dengan pelaksanaan alternatif strategi yang lainnya.
- (2) *Success*. Strategi tersebut harus layak dan memiliki peluang yang baik untuk berhasil.
- (3) *Completeness*. Strategi tersebut harus memperhitungkan semua faktor-faktor strategis.
- (4) *Internal Consistency*. Strategi tersebut harus masuk akal dan tidak bertentangan dengan tujuan, kebijakan, dan strategi yang saat ini sedang dijalankan.
- (5) Mengembangkan Kebijakan

Pemilihan terhadap alternatif strategis yang terbaik bukan merupakan akhir dari formulasi dan perumusan strategi. Selanjutnya, organisasi harus mengembangkan kebijakan. Kebijakan didefinisikan sebagai panduan umum mengenai implementasi strategi. Kebijakan juga dapat

membatasi pilihan strategi di masa yang akan datang sehingga perubahan strategi harus diikuti dengan perubahan kebijakan.

B. Perumusan Visi, Misi Dan Nilai

Perumusan Visi Langkah penting dalam proses perencanaan strategis adalah mengembangkan deskripsi yang jelas dan ringkas tentang organisasi dan komunitas harus seperti apa ketika berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.

Deskripsi ini harus menjadi visi keberhasilan organisasi. biasanya, visi keberhasilan ini lebih penting sebagai panduan untuk mengimplementasikan strategi dan bukan memformulasikannya. Sementara sedikit sekali organisasi publik dan nirlaba yang mempunyai pernyataan misi yang jelas dan berguna.

Sebagian alasannya adalah bahwa visi itu mencakup misi. Misi menguraikan tujuan organisasi, sedangkan visi dapat dipakai untuk menggambarkan bagaimana organisasi harus terlihat ketika organisasi bekerja baik (Lonnie, Helgeson, komunikasi Pribadi, 1986).

Visi adalah kondisi masa depan yang masih abstrak, akan tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang (Salusu, 1996:130). Ini berarti visi merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu dan keadaan yang diciptakan yang belum ada sebelumnya dan akan diwujudkan oleh seluruh anggota organisasi.

Visi memberikan gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang, selanjutnya Bryson (1995:65) mengemukakan bahwa sesungguhnya visi memberikan kerangka dasar tentang gambaran organisasi di masa mendatang. Visi menggambarkan akan menjadi apa suatu organisasi di masa depan. Penetapan visi harus melihat kemampuan dan keadaan internal organisasi. Semua organisasi, mempunyai visi.

Visi adalah agenda tujuan sebagai prestasi yang harus dicapai dalam aktivitas organisasi. Sejalan dengan itu, Beach (1930) mengemukakan proses merumuskan visi dimulai dengan ide-ide

kreatif dan dengan menciptakan ide-ide baru dengan menggali tuntutan lingkungannya. Apabila visi telah dirumuskan dengan baik dan sempurna, selanjutnya dirumuskan statemen misi dan statemen misi dijadikan acuan menyusun rencana dan program organisasi. Qigley (1993:26) mengemukakan visi adalah aspirasi yang akan dijadikan elemen fundamental dalam pngan organisasi dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai organisasi.

18 visi terbentuk dengan kecerdasan penghayatan nilai-nilai, pengetahuan dan pengalaman, kemampuan khusus yang konseptual, pemecahan masalah serta dayadaya perilaku lain yang dijadikan unggulan. Bertitik tolak pada pngan tersebut, visi organisasi haruslah konsisten dengan nilai dan daya-daya perilaku organisasi yang menjadi ciri khas sekolah, stabil, berubah ke arah yang lebih baik, dan selalu menjadi subjek evaluasi atas dasar kecerdasan penghayatan nilai-nilai moral, akademis, ilmiah, dan sistematis dalam memecahkan berbagai problematika organisasi.

Dengan kata lain visi merupakan endapan dari suatu sistem nilai dan kaidah yang diberlakukan. Dalam sebuah lembaga organisasi, visi merupakan sarana untuk :

1. Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok
2. Memperhatikan frame work hubungan antara organisasi dengan *stakeholders* (Sumber daya manusia, konsumen, dan pihak lain yang terkait)
3. Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan Untuk mampu menjadi gambaran yang ingin diwujudkan suatu organisasi, pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dan organisasi, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi.

Oleh sebab itu, dalam perumusan dasar-dasar visi keberhasilan sebaiknya:

1. Mengingat bahwa dalam banyak kasus, visi keberhasilan tidak diperlukan untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Akan tetapi mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk menghadapi isu strategis dapat merupakan hal yang dapat menghasilkan perbaikan kinerja sebagian besar organisasi.
2. Sebelum visi keberhasilan muncul, organisasi perlu merumuskan beberapa lingkaran dan langkah-langkah perencanaan strategis sebelumnya.
3. Visi keberhasilan harus meliputi item-item hasil yang diinginkan. Organisasi harus berpikir mengenai versi dari visi sukses yang dipublikasikan dalam rencana strategis menjadi suatu hal yang nyata.
4. Visi keberhasilan harus sebanyak mungkin timbul dari keputusan dan tindakan yang lalu. keputusan dan tindakan masa lampau seringkali menjadi catatan konsensus tentang bagaimana organisasi itu dan harus mengerjakan apa. mendasarkan suatu visi pada konsensus yang telah ada sebelumnya menghindarkan konflik yang tidak perlu. realisasi masa depan baru akan lebih mudah jika masa depan itu adalah kelanjutan dari masa lampau dan masa sekarang (Weick, 1979).
5. Suatu visi keberhasilan harus menjadi sesuatu yang inspirasional. Apa yang mengilhami orang adalah deskripsi yang jelas mengenai masa depan yang diinginkan dengan didukung oleh keyakinan yang nyata. Visi yang inspirasional memiliki ciri-ciri sebagai berikut: memfokuskan kepada masa depan yang lebih baik mendorong harapan dan impian dibangun berdasarkan penafsiran kembali sejarah dan budaya untuk menarik cita-cita dan nilai-nilai umum dari organisasi menjelaskan arah dan tujuan organisasi menyatakan hasil-hasil yang positif menekankan keunikan dan kekhasan kompetensi organisasi menekankan kekuatan kelompok yang bersatu menggunakan gambar, imaji, dan metafora kata mengkomunikasikan antusiasme dan kegembiraan yang menyala-nyala serta memupuk komitmen dan dedikasi.

Visi keberhasilan yang efektif adalah yang mewujudkan tingkat ketegangan yang tepat untuk mendorong perubahan organisasi yang efektif.

6. Satu cara yang berguna untuk mulai mengkonstruksikan visi keberhasilan adalah mempunyai anggota tim perencanaan strategis sebagai individu yang mempersiapkan rancangan visi, kemudian saling mengungkapkan dan mendiskusikan respon mereka.

Suatu proses normatif harus digunakan untuk mengulas visi keberhasilan. biasanya rancangan diulas oleh anggota tim perencanaan, para pembuat keputusan lainnya, anggota dewan yang berkuasa, dan para stakeholder luar yang terpilih.

7. Konsensus dan pernyataan visi di kalangan para pembuat keputusan kunci sangat diperlukan, akan tetapi tidak diperlukan secara mutlak.

Karena visi keberhasilan membantu memandu keputusan dan tindakan organisasi, maka visi keberhasilan harus disebar dan dibahas secara luas.

Perumusan Misi merupakan sebuah guidelines yang lebih pragmatis dan konkrit yang dapat dijadikan acuan pengembangan strategi dan aktivitas dalam lembaga dan organisasi. Secara umum misi menurut Sharplin (1985) adalah 'alasan keberadaan', misi sebagai deskripsi tentang apa yang hendak dicapai dan untuk siapa. Sementara itu Pearce dan Robinson (1988) menyebutkan bahwa misi organisasi disebutkan sebagai tujuan fundamental dan unik yang menunjukkan perbedaan suatu organisasi dengan organisasi lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan (*scope*) organisasinya.

Bertitik tolak dari pngan tersebut misi adalah alasan bagi keberadaan sebuah organisasi, dalam hal ini yaitu alasan keberadaan sekolah, karena itu sekolah sebagai organisasi memiliki kebutuhan khusus untuk mengkomunikasikan misi dan mengartikulasikan tujuan, target dan ukuran yang menjadi dasar penilaian kinerjanya.

Misi sekolah adalah aspirasi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah lainnya yang akan dijadikan elemen fundamental penyelenggaraan program sekolah dalam pngan sekolah dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai sekolah. Kotler (1987) mengatakan bahwa misi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa depan.

Dari pengertian tersebut, tampaknya ada lima unsur penting yang tidak dapat dilupakan dalam merumuskan misi suatu organisasi, yaitu:

1. Produk apa dan pelayanan apa yang akan ditawarkan. Apakah itu pendidikan anak-anak, pendidikan tinggi, dan lain-lain.
2. produk dan pelayanan yang ditawarkan itu dapat memenuhi kebutuhan tertentu yang memang diperlukan dan bahkan dicari karena belum tersedia selama ini.
3. Misi harus secara tegas menyatakan publik mana yang akan dilayani.
4. Bagaimana kualitas barang dan pelayanan yang hendak ditawarkan.
5. Aspirasi apa yang diinginkan di masa yang akan datang.

Unsur-unsur misi tersebut selayaknya dinyatakan sebagai keyakinan untuk sungguh-sungguh dilaksanakan oleh organisasi, tidak hanya sebagai semboyan tanpa makna. Oleh karena banyak hal yang perlu diketahui oleh masyarakat yang dilayani, rumusan misi tidak dapat terdiri dari satu kalimat dan pernyataan singkat saja.

Misi merupakan “alat yang tak ternilai” untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaan strategi. Ia merupakan fondasi yang konstan dalam pengambilan keputusan strategik. Ia bahkan adalah common thread yang menyatakan seluruh aktivitas organisasi (Wheelen dan Hunger, 1990). Misi

disebut *raison d'être*-nya organisasi, yaitu yang merupakan alasan kehadirannya, pembenaran tentang eksistensinya (Higgins, 1995).

Misi sebenarnya menjelaskan hal-hal yang sangat fundamental, merupakan falsafah dasar dari organisasi, sebagai pendorong lahirnya inspirasi-inspirasi yang penuh motivasi. Misi juga penting karena suatu perumusan tujuan dan sasaran yang realistis hanya mungkin dilakukan jikalau terlebih dahulu misi organisasi sudah diidentifikasi.

Merumuskan misi organisasi terkadang dianggap mudah, akan tetapi kesulitannya lebih banyak ketimbang gampang. Para pengambil keputusan strategik sering mampu merumuskan misi itu dengan baik, akan tetapi segera timbul kesulitan dalam mengkoordinasikan tindakantindakan manajerial. Inilah peranan kritis dari berbagai organisasi karena banyak organisasi yang gagal merealisasikan misinya. Misi, karenanya harus mendarat lebih dahulu dalam hati semua orang yang bekerja dalam organisasi itu. Jadi apabila dikatakan bahwa salah satu misi dalam lembaga pendidikan adalah meningkatkan kualitas, maka seharusnya semua orang yang terlibat dalam proses itu memahami sungguh-sungguh apa yang dimaksud dengan meningkatkan kualitas itu dan senantiasa berusaha menuju ke sana, sementara manajemen puncak harus pula komit untuk mempertahankan tekad itu.

Terkait dengan hal tersebut, pada dasarnya misi dibuat untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun dan dapat berubah. Perubahan itu bisa dilakukan jikalau terjadi perubahan penting dalam lingkungan, misalnya ada peluang yang harus dikejar, ada ancaman, dan tantangan yang sangat berarti. Bisa juga terjadi perubahan apabila manajemen baru menghendaknya. Misi juga dapat bertahan bertahun-tahun tanpa ada perubahan, yaitu jika kondisi lingkungan dan pihak-pihak terkait masih menghendaki demikian. Jadi misi bukanlah dogma yang tidak bisa berubah.

Perumusan Keyakinan Dasar dan Nilai Dasar Organisasi

1. Keyakinan Dasar

Keyakinan Dasar dan nama lainnya *Core Beliefs* adalah keyakinan tentang kebenaran jalan yang dipilih untuk

mewujudkan visi, dan dikenal dengan istilah “We Do Whats We Beliefs”. Keyakinan umum yg perlu dimiliki oleh tiap anggota utk mewujudkan visi melalui misi yg telah dipilih untuk membangkitkan energi anggota. Memberikan jiwa bagi sistem manajemen utk mewedahi kepentingan stakeholders, yaitu kelompok / individu baik yg ada di lingkungan internal maupun eksternal, yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Seperti stakeholders antara lain:

- a. Pekerja
- b. Konsumen dan pendukung konsumen
- c. Organisasi masyarakat yg terkait
- d. Supplier
- e. Media
- f. Competitor
- g. Pemilik / supra system

Aspek yg terkandung dalam keyakinan dasar, antara lain:

- a. Bisnis merupakan mata rantai yg menghubungkan pemasok/ provider dengan customers
- b. Customers merupakan tujuan pekerjaan
- c. Sukses merupakan hasil penilaian dari customers Rumusan *core beliefs*, yaitu:
 - 1) Pernyataan tentang keyakinan dasar
 - 2) Frasa “ oleh karena itu”
 - 3) Pernyataan perwujudan keyakinan dasar Seperti *core beliefs* misalnya, kami yakin bahwa untuk dapat memberikan pelayanan prima bagi pelanggan, dukungan dari pekerja yg l sangat kami perlukan, oleh karena itu pekerja merupakan aset utama yg menjadi bagian tidak terpisahkan dari sistem manajemen dan organisasi rumah sakit secara keseluruhan.

2. Nilai Dasar

Dalam perjalanan mewujudkan visi organisasi, personel akan melakukan pengambilan keputusan dalam

banayak hal, mulai dari strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, sasaran strategik, inisiatif strategik, program, rencana jangka pendek, kebijakan, sampai dengan prosedur dan langkah-langkah pengimplementasian rencana.

Dalam pengambilan keputusan tersebut diperlukan panduan untuk membimbing pemilihan alternatif yang terdeteksi. Nilai dasar digunakan oleh organisasi untuk memandu personel dalam memutuskan pilihan. Dengan demikian nilai dasar memberikan batasan terhadap langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam mewujudkan visi organisasi, karena tidak semua langkah dan cara dapat diterima berdasarkan sistem nilai yang dipilih oleh organisasi. Nilai dasar meliputi aspek aspek antara lain:

- a. Integritas
- b. Kerendahan hati
- c. Kesiediaan utk melayani
- d. Kejujuran
- e. Kerja keras

BAB VI

MENETAPKAN TUJUAN DAN MENYUSUN RENCANA STRATEGI

A. Menetapkan Tujuan Dan Sasaran



Dalam melaksanakan sebuah bisnis, setiap perusahaan harus menetapkan sasaran bisnis sebagai target kinerja yang ingin dicapai sekaligus untuk mengukur keberhasilan dan kegagalan program kerja yang telah ditetapkan. Untuk perusahaan baru, sasarannya lebih ditujukan pada pengenalan produk dan untuk mendapatkan pelanggan sebanyak mungkin. Sementara untuk perusahaan yang telah dikenal masyarakat, sasarannya umumnya ditujukan pada pertumbuhan dan peningkatan pendapatan perusahaan.

Dalam menetapkan sasaran bisnis, Top Manajemen setiap perusahaan harus merumuskan melalui Rapat Pimpinan. Melalui rapat pimpinan, garis besar sasaran bisnis ditetapkan untuk selanjutnya dijabarkan dan dilaksanakan oleh bagian manajemen menengah (*Middle Management*).

Sasaran bisnis yang telah dijabarkan di tingkat manajemen menengah kemudian dilaksanakan oleh manajemen bagian bawah (*Lower Management*) sesuai bagian dan bidang tugas masing-masing, untuk berinteraksi langsung dengan konsumen.

B. Tujuan Penetapan Sasaran Bisnis

1. Memberi arah dan panduan bagi para manajer pelaksana Hal ini untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan pada unit unit kerja yang ada dalam perusahaan.
2. Alokasi sumber daya Sumber daya yang ada diprioritaskan penggunaannya pada pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung tercapainya sasaran perusahaan.
3. Membangun budaya perusahaan Dalam mencapai sasaran bisnis perlu dibangun budaya perusahaan untuk menjadi yang terbaik melalui pemberian penghargaan atas suatu keberhasilan dan tidak menolerir atas suatu kegagalan.
4. Membantu manajer menilai kinerja Kinerja manajerial suatu bagian dinilai dari tercapai tidaknya sasaran yang ingin dicapai. Sepertinya, bila sasaran barang yang laku di pasaran sebanyak 1000 unit/tahun dicapai berarti kinerja unit pemasaran sukses, demikian pula sebaliknya.

C. Target Sasaran Bisnis

Setiap perusahaan memiliki target sasaran bisnis yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu, yakni:

1. Sasaran jangka pendek

Ditujukan untuk sasaran dalam waktu dekat, antara 3 bulan hingga 1 tahun. Sasaran ini biasanya diterapkan pada beberapa item sasaran, misalnya rekrutmen tenaga kerja, membangun sistem kerja, pengenalan produk baru dan persentase target penjualan produk yang ingin dicapai.

2. Sasaran jangka menengah

Ditujukan untuk sasaran dalam waktu satu hingga lima tahun mendatang. Sasaran ini biasanya diterapkan pada beberapa bidang sasaran. Sepertinya, Manajer produksi menargetkan sasaran produksi untuk diekspor sebesar 1 ton dalam 2 tahun, Manajer pemasaran menargetkan sasaran

penjualan sebesar 7 persen dalam 3 tahun, Manajer keuangan menargetkan sasaran pengembalian investasi sebesar 5 persen dalam 4 tahun.

3. Sasaran jangka panjang

Ditujukan untuk sasaran dalam jangka waktu yang lama, umumnya lima tahun mendatang dan lebih. Sepertinya, menargetkan penambahan gedung baru pada tahun kesembilan sejak awal berdirinya.

4. Merumuskan Strategi Bisnis

Merumuskan strategi bisnis berarti menciptakan program yang luas dari aspek praktis dalam menetapkan sasaran bisnis, menetapkan jadwal dan memilih taktik yang menggambarkan maksud organisasi.

Perumusan strategi dilakukan baik oleh manajemen puncak maupun melibatkan seluruh anggota organisasi. Strategi bisnis berisi garis besar bagaimana bisnis mencapai tujuannya dan bagaimana bisnis merespons tantangan dan kebutuhan baru. Strategi bisnis yang dirumuskan dengan baik penting bagi keberhasilan suatu bisnis. Rumusan strategi bisnis, sebagai berikut:

a. Menetapkan Sasaran Strategis

Sasaran strategis adalah sasaran jangka panjang yang langsung berasal dari pernyataan misi perusahaan. Pernyataan misi adalah pernyataan cara perusahaan mencapai sasaran dalam lingkungan bisnis itu dijalankan. Sepertinya, Dell Computer menetapkan misi menjual personal computer langsung ke konsumen untuk memperoleh laba.

b. Menganalisis Organisasi dan Lingkungan

Untuk menganalisis Organisasi dan Lingkungan dapat menerapkan metode SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), yakni metode untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman yang ada.

Analisis organisasi (faktor internal) dilakukan untuk mengetahui Kekuatan organisasi, seperti sistem organisasi yang sudah bagus, surplus uang tunai, pegawai yang berdedikasi, tenaga ahli terampil, cukup tersedianya bakat manajerial. Kelemahan organisasi, dianalisis mencakup sistem organisasi yang tidak baik, citra yang buruk, kurangnya tenaga ahli, kurangnya bahan baku, jaringan distribusi yang lemah, dan lain-lain.

Analisis lingkungan (faktor eksternal) dilakukan melalui pengamatan dan penilaian Lingkungan atas Peluang yang mencakup bidang-bidang yang berpotensi untuk dikembangkan dan dimanfaatkan sesuai potensi yang dimiliki perusahaan serta Ancaman yang mencakup kompetitor baru, produk baru, perubahan teknologi, perubahan selera konsumen, pesaing lama dan pesaing baru yang ada di lingkungan bisnis tersebut.

c. Menyesuaikan Organisasi dan Lingkungan

Langkah terakhir dalam perumusan strategi adalah menyesuaikan kekuatan dan kelemahan organisasi dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan organisasi bisnis berada. Proses penyesuaian merupakan kunci dan perumusan strategi. Proses penyesuaian yang tepat merupakan faktor keberhasilan perencanaan dan pelaksanaan bisnis.

D. Menyusun Rencana Strategi

Rencana strategis organisasi merupakan elemen penting dalam pengembangan sebuah lembaga dan organisasi. Hal ini tidak terbatas pada lingkup lembaga yang berorientasi pada kegiatan nirlaba dan kemasyarakatan, akan tetapi juga pada organisasi berorientasi laba dan keuntungan. Organisasi secara prinsipil memiliki pelbagai kesamaan meski dalam tujuan dan bentuk yang berbeda.

Rencana strategis (renstra) umumnya dikaitkan dengan sejauh mana sebuah organisasi bermimpi untuk mencapai satu tujuan. Tujuan pada konteks ini merupakan bagian dari tujuan

umum pembentukan organisasi. Pada konteks ini, organisasi akan dihadapkan pada tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Renstra akan menjembatani pencapaian sebuah organisasi baik pada jangka yang pendek maupun jangka yang panjang.

Penyusunan restra perlu dilakukan secara sistematis. Hasil dari renstra secara berkala tentu saja dapat dievaluasi, diolah kembali dan diperbarui. Berikut ini adalah tips untuk organisasi yang akan melakukan renstra:

1. Menyusun Misi Organisasi

Misi menjadi salah satu kata kunci dalam pengembangan organisasi. Misi adalah bentuk sederhana dari keseluruhan cita-cita jangka pendek sebuah organisasi. Misi merangkum secara terperinci pelbagai aspek yang ingin dicapai sebuah organisasi pada jangka waktu yang terukur. Misi meringkas visi. Pada makna yang lain, misi menurunkan visi ke dalam kerangka ideal capaian pada jangka yang lebih dekat, pendek dan lebih mungkin dilakukan untuk dan sebagai proses mencapai visi.

Misi dinyatakan dalam sebuah pernyataan. Misi jangan dirangkum secara kompleks melainkan secara jelas. Satu misi harus hanya berisi satu ide capaian. Misi merangkum keseluruhan rencana dan memasukkan aspek capaian secara global.

2. Menyusun Tujuan (*goal*) Organisasi

Goal adalah turunan dari misi. Jika misi menggambarkan tujuan besar pada organisasi, maka "tujuan" memperinci dan membatasinya dalam jangka yang lebih dekat. Sama halnya dengan misi, tujuan dirumuskan dalam pernyataan. Tujuan biasanya digambarkan dalam kalimat kerja yang aktif. Meski demikian, ada beberapa pendapat yang menyatakan bahwa tujuan baiknya ditulis tidak dalam kata kerja.

3. Menentukan Sasaran (*objectives*)

Sasaran merupakan turunan dari tujuan. Dalam satu tujuan, terdapat beberapa hal dan dimensi yang harus dicapai. Sasaran menjelaskan secara lebih terperinci apa yang dicapai pada setiap aspek. Sasaran menjembatani untuk mencapai

beberapa tujuan mikro yang menghantar pada misi yang merupakan tujuan makro.

4. Menyusun Rencana Kerja

Rencana kerja (RK) menjadi acuan rinci untuk memastikan misi, tujuan dan sasaran bisa dicapai. RK membuat rincian aktivitas yang akan dilakukan guna mencapai rincian-rincian tujuan. Rencana kerja perlu disusun untuk memastikan bahwa sebuah organisasi memiliki target spesifik dalam pencapaian. Hal ini akan mempermudah proses mengevaluasi dan memantau ketercapaian tujuan, sasaran dan misi organisasi pada periode tertentu.

- a. Apa yang akan dilakukan?
- b. Siapa penerima manfaat dari sebuah kegiatan?
- c. Siapa yang melakukan?
- d. Apa hubungan satu aktivitas dengan aktivitas lain guna mencapai tujuan dan sasaran?
- e. Kapankah kegiatan akan dilakukan?
- f. Bagaimana memantau dan mengevaluasi sebuah kegiatan?

E. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategic, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah danpun pegawai didalam organisasi melalui beberapa kegiatan tahunan yang hendak dicapai. Didalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

Dalam proses perencanaan kinerja misi organisasi dan tujuan strategis organisasi merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan sebagai acuan bagi tingkat manajemen dibawahnya. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan yang diharapkan dan dapat memberi kontribusi pada prestasi.

Dokumen rencana kinerja baik untuk organisasi maupun individu pegawai memuat informasi tentang sasaran yang ingin dicapai dalam tahun bersangkutan, indikator kinerja sasaran, dan rencana capaiannya. Selain itu dimuat pula keterangan yang antara lain menjelaskan keterkaitan kegiatan dengan sasaran, kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh sub sector lain. Adapun komponen rencana kinerja meliputi:

1. Sasaran

Sasaran yang dimaksudkan pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen rencana strategik, selanjutnya diidentifikasi sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaian targetnya.

2. Program

Program-program yang ditetapkan merupakan program-program yang berada dalam lingkup kebijakan tertentu sebagaimana dituangkan dalam strategi yang diuraikan pada dokumen perencanaan, selanjutnya perlu diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

3. Kegiatan

Kegiatan dan uraian jenis kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang akan dilakukan sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana pencapaiannya.

4. Indikator kinerja kegiatan

Indikator kinerja ialah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang ditetapkan. Indikator kinerja kegiatan yang akan dikategorikan kedalam kelompok :

- 17
- a. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan dan dalam rangka menghasilkan output, misalnya sumber daya manusia, dana, materi, waktu, teknologi, dan sebagainya;
 - b. Keluaran (*outputs*) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan;
 - 17 c. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Outcomes merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi dan harapan masyarakat;
 - d. Manfaat (*benefits*) adalah kekuatan suatu keluaran yang dirasakan langsung oleh masyarakat dan dapat berupa tersedianya fasilitas yang diakses oleh public;
 - e. Dampak (*impact*) adalah ukuran tingkat pengaruh social, ekonomi, lingkungan dan kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

Indikator-indikator tersebut secara langsung dan tidak langsung dapat mengidentifikasi sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran. Penerapan indikator kerja harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran serta *job deskription* yang hendaknya

1. Spesifik dan jelas,
2. Dapat diukur secara objektif,
3. Relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan
4. Tidak bias.

Siklus manajemen kinerja merupakan proses yang berkesinambungan yang dimulai dari perencanaan, pemantauan, dan penilaian kinerja pekerja. Pada tahap perencanaan kinerja merupakan kegiatan yang memerlukan

kolaborasi yang melibatkan manajer dan pekerja. Pada tahap ini beberapa hal yang dapat didiskusikan adalah sebagai berikut:

1. Tinjau ulang uraian tugas pekerja untuk memastikan bahwa uraian tugasnya sudah sesuai dengan yang seharusnya dilakukan oleh pekerja. Jika pekerja telah mengambil tanggung jawab baru dan pekerjaan telah berubah secara signifikan, uraian tugas juga harus direvisi;
2. Identifikasi dan tinjau ulang apakah uraian tugas sudah selaras dan mendukung rencana kerja individu, rencana strategis, maupun tujuan organisasi secara keseluruhan;
3. Buat rencana kerja yang menguraikan tugas-tugas dan target kerja yang akan dicapai dan metode yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja yang diharapkan;
4. Identifikasi cukup 3 sampai paling banyak 5 sasaran kinerja yang harus dicapai oleh pekerja dalam 1 tahun penilaian kinerja. Terlalu banyak sasaran/target kerja akan membuat pekerja tidak *focus*. Sebaliknya apabila terlalu sedikit akan membuat pekerja tidak tertantang;
5. Identifikasi kebutuhan pelatihan yang diperlukan untuk membantu pekerja mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan mereka;
6. Identifikasi tujuan pengembangan karir yang dapat menjadi bagian dari perencanaan karir jangka Panjang pekerja. Kejelasan jalur karir ke depan membuat pekerja akan lebih terarah dan termotivasi.

Diakhir proses perencanaan kerja, pekerja maupun manajer/pejabat penilai perlu mentangani rencana kerja yang diusulkan. Salinan rencana harus diberikan kepada pekerja dan yang lain harus disimpan dalam arsip data pekerja.

F. Analisis Rantai Nilai



Analisis rantai nilai (VCA) adalah proses di mana perusahaan mengidentifikasi aktivitas utama dan aktivitas pendukungnya yang menambah nilai pada produk akhir dan kemudian menganalisa kegiatan ini untuk mengurangi biaya dan meningkatkan diferensiasi produk.

Rantai nilai mewakili aktivitas internal yang dilakukan oleh perusahaan ketika mengubah input menjadi output. Analisis rantai nilai adalah alat strategi yang digunakan untuk menganalisis aktivitas internal perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengenali kegiatan mana yang paling berharga (yaitu sumber biaya dan keunggulan diferensiasi) kepada perusahaan dan mana yang dapat ditingkatkan untuk memberikan keunggulan kompetitif.

Dengan kata lain, dengan melihat ke dalam kegiatan internal, analisis mengungkapkan di mana keuntungan dan kerugian kompetitif suatu perusahaan. Perusahaan yang bersaing melalui keunggulan diferensiasi akan mencoba untuk melakukan kegiatannya lebih baik daripada yang akan dilakukan pesaing. Jika bersaing melalui keunggulan biaya, maka perusahaan akan mencoba melakukan kegiatan internal dengan biaya lebih rendah daripada yang akan dilakukan pesaing.

Ketika sebuah perusahaan mampu memproduksi barang dengan biaya lebih rendah daripada harga pasar dan untuk menyediakan produk unggulan, maka perusahaan dapat memperoleh laba. Porter memperkenalkan model rantai nilai generik pada tahun 1985. Rantai nilai mewakili semua aktivitas

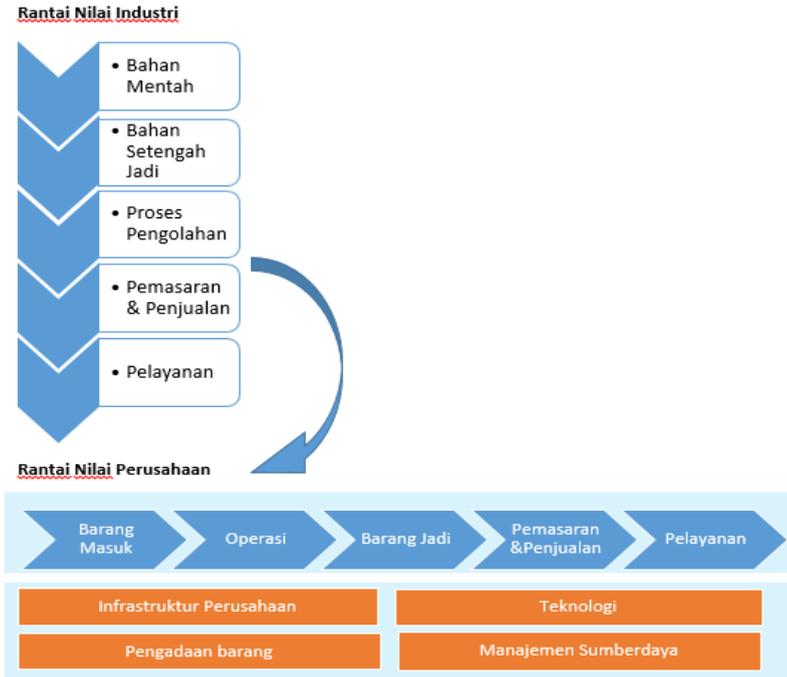
internal yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa. VC dibentuk dari aktivitas utama yang menambahkan nilai ke produk akhir secara langsung dan mendukung aktivitas yang menambah nilai secara tidak langsung.



Model Analisis Rantai Nilai menurut Porter

Kegiatan utama tidak selalu lebih penting daripada kegiatan pendukung, meskipun, kegiatan utama dapat menambah nilai langsung ke proses produksi. Saat ini, keunggulan kompetitif utama berasal dari peningkatan teknologi dan inovasi dalam model dan proses bisnis. Oleh karena itu, aktivitas dukungan seperti 'sistem informasi', 'R & D' dan 'manajemen umum' biasanya merupakan sumber keunggulan diferensiasi yang paling penting. Di sisi lain, kegiatan utama biasanya merupakan sumber keunggulan biaya, di mana biaya dapat diidentifikasi dengan mudah untuk setiap kegiatan dan dikelola dengan baik.

VC perusahaan adalah bagian dari VC industri yang lebih besar. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan perusahaan dibandingkan dengan VC industri, semakin terintegrasi secara vertikal. Di bawah ini dapat menemukan rantai nilai industri dan hubungannya dengan VC tingkat perusahaan.



Ada dua pendekatan berbeda tentang cara melakukan analisis, yang bergantung pada jenis keunggulan kompetitif apa yang ingin dibuat perusahaan (keunggulan biaya dan diferensiasi). Tabel di bawah ini mencantumkan semua langkah yang diperlukan untuk mencapai keunggulan biaya dan diferensiasi menggunakan VCA.

Tipe Keunggulan Kompetitif

Keuntungan Biaya

Pendekatan ini digunakan ketika organisasi mencoba bersaing dalam biaya dan ingin memahami sumber keuntungan dan kerugian biaya mereka dan faktor apa yang mendorong biaya tersebut.

Diferensiasi

Perusahaan yang berusaha menciptakan produk dan layanan unggul menggunakan pendekatan keunggulan diferensiasi.

Langkah-langkah:

1. Identifikasi aktivitas utama dan aktivitas pendukung perusahaan.
Langkah
2. Tetapkan kepentingan relatif dari setiap aktivitas dalam total biaya produk.
Langkah
3. Identifikasi pengendali biaya untuk setiap kegiatan.
Langkah
4. Identifikasi hubungan antar aktivitas.
Langkah
5. Identifikasi peluang untuk mengurangi biaya

Langkah:langkah:

1. Identifikasi kegiatan penciptaan nilai pelanggan.
Langkah
2. Evaluasi strategi diferensiasi untuk meningkatkan nilai pelanggan.
Langkah
3. Identifikasi diferensiasi berkelanjutan terbaik.

G. Keuntungan biaya

Untuk mendapatkan keuntungan biaya perusahaan harus melalui 5 langkah analisis:

1. **Langkah 1. Identifikasi aktivitas utama dan aktivitas pendukung perusahaan.** Semua kegiatan (mulai dari menerima dan menyimpan bahan untuk pemasaran, penjualan dan pendukung purna jual) yang dilakukan untuk menghasilkan barang dan jasa harus diidentifikasi secara jelas dan dipisahkan satu sama lain. Proses ini membutuhkan pengetahuan yang memadai tentang operasi perusahaan karena aktivitas rantai nilai tidak diatur dengan cara yang sama seperti perusahaan itu sendiri. Manajer yang mengidentifikasi aktivitas rantai nilai harus melihat bagaimana suatu pekerjaan dilakukan untuk memberikan nilai kepada pelanggan.
2. **Langkah 2. Tetapkan kepentingan relatif dari setiap aktivitas dalam total biaya produk.** Total biaya produksi suatu produk

dan jasa harus dipecah dan ditetapkan untuk setiap kegiatan. Metode Activity based costing digunakan untuk menghitung biaya untuk setiap proses. Kegiatan yang merupakan sumber utama biaya dan dilakukan secara tidak efisien (ketika dibandingkan dengan pesaing) harus ditangani terlebih dahulu.

3. **Langkah 3. Identifikasi pengendali biaya untuk setiap kegiatan.** Hanya dengan memahami faktor apa yang mendorong biaya, manajer dapat fokus untuk meningkatkannya. Biaya untuk kegiatan padat karya akan didorong oleh jam kerja, kecepatan kerja, tingkat upah, dll. Kegiatan yang berbeda akan memiliki pengendali biaya yang berbeda.
4. **Langkah 4. Identifikasi hubungan antar aktivitas.** Pengurangan biaya dalam satu kegiatan dapat menyebabkan pengurangan biaya lebih lanjut dalam kegiatan selanjutnya. Misalnya, lebih sedikit komponen dalam desain produk dapat menyebabkan bagian yang kurang rusak dan biaya layanan yang lebih rendah. Oleh karena itu mengidentifikasi hubungan antara kegiatan akan mengarah pada pemahaman yang lebih baik bagaimana perbaikan biaya akan mempengaruhi seluruh rantai nilai. Terkadang, pengurangan biaya dalam satu aktivitas menyebabkan biaya yang lebih tinggi untuk kegiatan lain.
5. **Langkah 5. Identifikasi peluang untuk mengurangi biaya.** Ketika perusahaan mengetahui kegiatan yang tidak efisien dan penggerak biaya, ia dapat merencanakan bagaimana memperbaikinya. Tingkat upah yang terlalu tinggi dapat ditangani dengan meningkatkan kecepatan produksi, pekerjaan outsourcing ke negara-negara upah rendah dan menginstal lebih banyak proses otomatis.

H. Keuntungan diferensiasi

VCA dilakukan berbeda ketika perusahaan bersaing dalam hal diferensiasi daripada keunggulan biaya. Hal ini dikarenakan sumber keunggulan diferensiasi berasal dari menciptakan produk unggulan, menambahkan lebih banyak fitur dan memuaskan

berbagai kebutuhan pelanggan, yang menghasilkan struktur biaya yang lebih tinggi.

1. Langkah 1. Identifikasi kegiatan penciptaan nilai pelanggan.

Setelah mengidentifikasi semua aktivitas rantai nilai, manajer harus fokus pada kegiatan-kegiatan yang berkontribusi paling banyak untuk menciptakan nilai pelanggan. Misalnya, kesuksesan produk Oppo terutama tidak berasal dari fitur kamera produk yang hebat (perusahaan lain memiliki penawaran berkualitas tinggi juga) akan tetapi dari aktivitas pemasaran yang sukses.

2. Langkah 2. Evaluasi strategi diferensiasi untuk meningkatkan nilai pelanggan.

Manajer dapat menggunakan strategi berikut untuk meningkatkan diferensiasi produk dan nilai pelanggan: Tambahkan lebih banyak fitur produk;

1. Fokus pada layanan pelanggan dan responsif;

2. Tingkatkan kustomisasi;

3. Menawarkan produk pelengkap.

3. Langkah 3. Identifikasi diferensiasi berkelanjutan terbaik.

Biasanya, diferensiasi superior dan nilai pelanggan akan menjadi hasil dari banyak kegiatan dan strategi yang saling terkait yang digunakan. Kombinasi terbaik dari diferensiasi dan nilai pelanggan harus digunakan untuk mengejar keunggulan diferensiasi yang berkelanjutan.

BAB VII

IMPLEMENTASI STRATEGI BIDANG FUNGSIONAL

A. Strategi Bidang Sdm

Strategi SDM adalah kebijakan pengelolaan pekerja yang diintegrasikan dengan strategi organisasi dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi, agar pekerja memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa sumber daya manusia menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia unggul organisasi.

Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dengan sadar mengkoordinir dua dan lebih sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang berkelanjutan. Jadi dalam suatu organisasi terdiri dari sumber daya manusia yang bekerja dengan saling ketergantungan melalui interaksi dan koordinasi pola struktur, agar dapat *survive* dan bersaing dalam pencapaian tujuannya. Agar setiap organisasi bisnis dapat *survive* dan bersaing pada era globalisasi, dengan persaingan yang luas dan tajam, maka diperlukan sumber daya manusia yang unggul. Yang dimaksud dengan sumber daya manusia yang unggul ialah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, akan tetapi yang dapat

memperlihatkan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi bisnis. Mereka harus menjadi mitra (*partners*), pemain (*players*) dan pelopor (*pioneers*) dalam menciptakan nilai tambah dan sekaligus sebagai agen perubahan.

Pengelolaan pekerja harus dilakukan melalui proses organisasional yang dapat memperkuat kompetensi individu dan kapabilitas organisasi. Pengelolaan pekerja harus didesain untuk menciptakan nilai dan hasil-hasil yang dapat memberikan kontribusi untuk strategi organisasi.

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi.

Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia (MSDM) berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Dan manajemen sumber daya manusia strategi adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada mang lingkup pekerja, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang strategi organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dimana proses mengelola ²⁷ sumber daya manusia strategi adalah merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Sumber daya manusia strategis dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Dalam memerankan hal ini, pekerja bekerja menjadi mitra strategis, membantu untuk memastikan keberhasilan strategi bisnis. Dengan pelaksanaan peran ini, pekerja meningkatkan kapasitas bisnisnya untuk melaksanakan strategi. Implementasi strategi bisnis ke dalam pelaksanaan program-program

pengelolaan sumber daya manusia diwujudkan pekerja sebagai mitra strategis.

Banyak organisasi bisnis saat ini menunjukkan perubahan dan dinamika lingkungan yang menuntut organisasi untuk beradaptasi. Sehingga seringkali setiap organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, termasuk perubahan dalam kebijakan dan pengelolaan pekerja dengan tujuan untuk dapat mempertahankan pekerja melalui manajemen perubahan. Hasil dari manajemen perubahan bagi pekerja adalah pada kapasitas untuk berubah.

Pekerja sebagai rekan bisnis membantu melepas budaya yang lama dan mengadaptasi budaya yang baru. Peran ini dikenal sebagai agen perubahan (*change agent*). Sebagai agen perubahan maka pekerja harus dapat meyakinkan bahwa perubahan difokuskan untuk menciptakan tim dengan kinerja yang tinggi, mengurangi siklus waktu dalam inovasi, menetapkan pelaksanaan teknologi baru, pengembangan dan menyampaikan dalam waktu yang cepat. Aktivitas dari peran ini adalah menjamin kapasitas untuk perubahan, diantaranya dengan mengidentifikasi dan menyusun masalah, membangun hubungan saling percaya, pemecahan masalah, dan membuat serta melaksanakan rencana tindakan.

Pekerja sebagai faktor sentral dalam organisasi seharusnya perannya dirubah terlebih dahulu agar dapat menjalankan proses perubahan dengan baik. Peran pekerja dalam paradigma lama adalah hanya sebagai pelengkap. Peran tersebut sudah tidak cocok lagi untuk kondisi saat ini. Paradigma baru sumber daya manusia telah menggeser peran pekerja yang lama tersebut dan menjadikan pekerja sebagai kunci untuk memenangkan persaingan, dengan kata lain pekerja juga mempunyai peran strategis sebagai agen perubahan.

Pendekatan strategi pengelolaan pekerja yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan dan mengalokasikan SDM yang bertalenta untuk membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dari organisasi. Pendekatan yang bertujuan untuk mengetahui tentang kualitas pekerja seperti apa

2. Untuk meningkatkan kemampuan dalam beradaptasi bila terjadi perubahan dalam pemasaran. Karena dunia pasar sangat dinamis, maka perlu dibentuk strategi pemasaran yang tepat dengan integrasi terhadap divisi perusahaan lain
3. Sebagai dasar yang masuk akal untuk pengambilan keputusan. Adanya data hasil penjualan, maka perusahaan dapat menetapkan strategi pemasaran selanjutnya yang akan dilakukan

D. Konsep Strategi Pemasaran

Terdapat konsep khusus dalam strategi pemasaran produk dan jasa, agar saat melaksanakannya lebih terarah. Berikut konsep khusus strategi pemasaran.

1. Segmentasi Pasar

perlu melakukan klasifikasi market terlebih dahulu, karena setiap orang pasti memiliki kebutuhan yang berbeda. Klasifikasi yang bersifat heterogen menjadi satuan pasar yang bersifat homogen.

2. *Positioning Market*

Tentukan pola yang spesifik agar mendapatkan konsumen yang sesuai dengan Bisnis yang di tekuni. Pola ini dibuat agar mendapatkan posisi kuat dalam market yaitu segmen yang bisa menguntungkan bisnis. Hal ini dilakukan karena tidak ada perusahaan yang dapat menguasai kebutuhan pasar.

3. *Market Entry Strategy*

Salah satu strategi yang bisa ditempuh perusahaan jika ingin memiliki posisi yang kuat pada satu segmen saja adalah *market entry strategy*.

Konsep strategi pemasaran ini dapat dilakukan jika perusahaan ingin memasuki pada segmen pasar tertentu.

Hal-hal yang bisa lakukan yaitu

- a. Membeli perusahaan lain
- b. *Internal Development*
- c. Kerjasama dengan perusahaan lain

4. *Marketing Mix Strategy*

Strategi *marketing mix* yaitu kumpulan dari banyak variabel yang digunakan perusahaan untuk dapat mempengaruhi tanggapan konsumen.

Berikut variabel yang terdapat pada *marketing mix*.

- a. *Product*
- b. *Price*
- c. *Place*
- d. *Promotion*
- e. *Participant*
- f. *Process*
- g. *People Physical Evidence*

5. *Timing Strategy*

Disini perusahaan perlu melakukan berbagai persiapan yang baik di bidang produksi, dan menentukan waktu yang tepat untuk mendistribusikan produk ke pasar. Ini adalah merupakan penjabaran dari *timing strategy* pada konsep strategi pemasaran. Dengan pemilihan waktu yang tepat, dapat melakukan beberapa persiapan konsep strategi pemasaran di bidang produksi.

E. **Strategi Pemasaran Produk**

Terdapat beberapa strategi pemasaran produk yang dapat lakukan untuk meningkatkan penjualan. Lalu terkait pemasaran produk, beberapa inti dari strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut.

1. **Kenali Konsumen**

Istilah konsumen adalah raja adalah sebuah kebenaran. Karena itu hal ini harus masukkan ke dalam konsep strategi pemasaran .

Karena raja sangat senang dilayani dan dibuat bahagia atas apa yang ia dapatkan dan alami. Oleh karena itu, sebaiknya mengenali target market (konsumen) sehingga mengetahui apa keinginan konsumen .

Untuk hal ini, perlu melihat tingkah laku, kebiasaan konsumen . Dengan begitu, akan tahu bagaimana melayani mereka dan menghasilkan pelayanan yang nyaman satu sama lain. perlu membaca profil para konsumen dengan tepat, dengan begitu kemungkinan besar konsumen pun akan loyal dengan .

2. Pilih Lokasi Strategis

Pertimbangan memilih lokasi yang tepat dan strategis adalah hal penting dalam pembuatan konsep strategi pemasaran. Seperti halnya, toko roti Holland Bakery yang lebih memilih membuka toko di pinggir jalan keramaian, dibandingkan di dalam mall.

Hal tersebut merupakan strategi pemasaran Holland Bakery dalam membidik pelanggan potensialnya. Dengan adanya hal tersebut, perlu mempertimbangkan lokasi yang tepat untuk mendapatkan pelanggan yang sesuai dengan target penjualan.

3. Penggunaan Internet Marketing

Salah satu strategi penjual dalam memasarkan barang dagangan secara cepat dan menguntungkan dibandingkan dengan menjual secara langsung ke pasar menggunakan Internet Marketing

Dengan menggunakan pemasaran online lewat internet marketing dapat menampilkan produk dan jasa melalui situs media sosial, terutama untuk bisnis online.

Dengan begitu, dapat mengetahui apa selera konsumen dan apa yang mereka inginkan. Ini adalah salah satu konsep strategi pemasaran yang tidak boleh dilewatkan pada era internet seperti sekarang. Apalagi meningkatnya penggunaan teknologi saat ini, semakin hari aktivitas jual beli melalui online shop semakin banyak dilakukan orang. Hal ini dikarenakan banyak orang yang nyaman untuk berbelanja di ruang private dan tidak dalam keramaian market.

Dengan banyaknya transaksi di online shop seringkali membuat pemilik bisnis kesusahaan dalam mencatatnya, sehingga diperlukan juga aplikasi pembukuan untuk online

shop yang mudah dalam penggunaannya. Jika memaksimalkan penggunaan fasilitas internet, tentu penggunaan internet marketing akan mempermudah mengembangkan strategi pemasaran.

Bukan hanya media sosial, dapat memanfaatkan website, blog pribadi, dan lainnya untuk menampilkan foto produk dengan tampilan yang menarik.

Selain itu, pada era digital seperti sekarang dapat berinteraksi dengan konsumen secara langsung dengan nyaman tanpa adanya batas ruang dan waktu.

4. Melakukan Promosi

Strategi promosi sebagai sebuah strategi upaya untuk memberitahukan dan menawarkan produk dan jasa pada dengan tujuan utama untuk memperkenalkan produk ke masyarakat. Misalnya, untuk mengenalkan produk ke masyarakat luas, bisa berpartisipasi dalam event pameran yang sesuai dengan jenis Bisnis yang di tekuni.

Promosi yang efektif ini dilakukan untuk meningkatkan eksistensi perusahaan dipercaya oleh konsumen. Agar konsumen tidak merasa bosan bisa melakukan promosi secara rutin dengan cara-cara yang menarik. Seperti dari konsep strategi pemasaran ini adalah ; Memasang iklan, leaflet dan pamphlet, brosur, dan lainnya. Yang mana pada selebaran tersebut berisi informasi yang menarik seputar produk . Selain itu, dengan melakukan metode word of mouth (promosi mulut ke mulut) hal ini dapat menyebar ke banyak konsumen. Maka, pastikan memberikan pelayanan terbaik, dan konsumen puas.

Dengan hal tersebut, konsumen dapat menceritakan citra baik pada bisnis dan produk .Walaupun Bisnis yang di tekuni masih kecil,dengan adanya promosi mulut ke mulut tentu konsumen akan mengetahui wujud Bisnis yang di tekuni sesungguhnya.

5. Menjalin Hubungan dengan Konsumen

Kini bukan hanya konsumen yang berhubungan antar penjual dan pembeli, akan tetapi pembeli dan pembeli juga saling berhubungan. Konsumen saat ini bisa mengungkapkan kekecewaannya melalui media sosial, blog, dan komunitasnya. Yang mana kekecewaan tersebut dengan mudahnya tersebar ke khalayak ramai, hal ini tentu akan membuat rugi perusahaan karena citra buruk.

6. Memberi Penghargaan untuk Testimoni Pelanggan

Produk akan lebih dapat dipercaya dan terlihat bagus apabila ada yang merekomendasikannya. Agar bisnis dan produk mendapat rekomendasi dan testimoni dari konsumen yang telah memakai produk tersebut. bisa memberi penghargaan yang menarik yang telah membuat testimoni.

Insentif dan penghargaan tersebut tidak harus berupa uang, namun bisa berupa hadiah produk dan potongan harga. Secara tidak langsung, adanya penghargaan seperti ini perusahaan mendapatkan pelanggan yang loyal, dan juga calon pelanggan. Kini, testimoni produk menjadi strategi pemasaran yang digunakan oleh hampir semua produk.

Saat konsep strategi pemasaran sudah berjalan sesuai rencana yang ditentukan, dan menghasilkan keuntungan, perlu mengelola keuangan dengan baik, agar transaksi Bisnis yang di tekuni jelas.

Gunakanlah aplikasi bisnis untuk perusahaan untuk kemudahan dalam mengelola keuangan dan Bisnis yang di tekuni. Dengan bantuan aplikasi bisnis, bisa lebih efektif merencanakan strategi bisnis dan pemasaran produk.

F. Strategi Bidang Keuangan

Manajemen keuangan adalah ilmu dan seni dalam bidang keuangan untuk mengkaji, mengatur dan menganalisis sumber daya keuangan di organisasi dan perusahaan yang berkaitan dengan bagaimana memperoleh dana, mengelola dana dan mengalokasikan dana dengan tujuan memberikan profit dan kelangsungan usaha suatu organisasi/perusahaan.



Manajemen Keuangan merupakan suatu proses dalam kegiatan keuangan perusahaan yang berhubungan dengan upaya untuk mendapatkan dana perusahaan serta meminimalkan biaya perusahaan dan juga upaya pengelolaan keuangan suatu badan usaha dan organisasi untuk dapat mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

Manajemen Keuangan adalah salah satu fungsi operasional perusahaan yang sangat penting di samping fungsi operasional lainnya seperti manajemen pemasaran, manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia dan lain sebagainya. Berikut definisi dan pengertian manajemen keuangan dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Fahmi (2013), manajemen Keuangan merupakan penggabungan dari ilmu dan seni yang membahas, mengkaji dan menganalisis tentang bagaimana seorang manajer keuangan dengan mempergunakan seluruh sumber daya perusahaan untuk mencari dana, mengelola dana dan membagi dana dengan tujuan memberikan profit dan kemakmuran bagi para pemegang saham dan sustainability (keberlanjutan) usaha bagi perusahaan.
2. Menurut Sudana (2011), manajemen keuangan merupakan bidang keuangan yang menerapkan prinsip-prinsip keuangan dalam suatu organisasi perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan nilai melalui pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya yang tepat.
29. Menurut Sutrisno (2009), manajemen keuangan adalah segala aktivitas perusahaan yang bersangkutan dengan usaha-usaha mendapatkan dana perusahaan dengan biaya yang murah serta usaha untuk menggunakan dana dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien.
36. Menurut Harjito dan Martono (2010), manajemen Keuangan adalah segala aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan bagaimana memperoleh dana, menggunakan dana, dan mengelola aset sesuai tujuan perusahaan secara menyeluruh.
28. Menurut Bringham (Kasmir, 2010), manajemen keuangan adalah seni (art) dan Ilmu (science), untuk memanage uang

yang meliputi proses, intuisi/lembaga, pasar, dan instrumen yang terlibat dengan masalah transfer uang di antara individu, bisnis dan pemerintah.

G. Fungsi Manajemen Keuangan

Menurut Riyanto (2001), secara umum terdapat dua fungsi manajemen keuangan bagi perusahaan, yaitu:

1. Fungsi Penggunaan dan Pengalokasian Dana, dimana dalam pelaksanaannya manajemen keuangan harus mengambil sebuah keputusan investasi danpun pemilihan alternatif investasi.
2. Fungsi Perolehan Dana, yang juga sering disebut sebagai fungsi mencari sumber pendanaan, dimana dalam pelaksanaannya manajemen keuangan harus mengambil sebuah keputusan pendanaan dan pemilihan alternatif pendanaan (*financing decision*).

Sedangkan menurut Harjito dan Martono (2010), terdapat tiga fungsi manajemen keuangan, yaitu:

1. Keputusan Investasi (*Investment Decision*)

Keputusan investasi merupakan keputusan terhadap aktiva apa yang akan dikelola oleh perusahaan. Keputusan investasi ini merupakan keputusan yang paling penting di antara ketiga fungsi lainnya. Hal ini karena keputusan investasi berpengaruh secara langsung terhadap besarnya investasi dan aliran kas perusahaan untuk waktu-waktu yang akan datang. Rentabilitas investasi (*Return On Investment*) merupakan kemampuan perusahaan memperoleh laba yang dihasilkan oleh suatu investasi.

2. Keputusan Pendanaan (*Financing Decision*)

Keputusan pendanaan menyangkut beberapa hal. Pertama, keputusan mengenai penetapan sumber dana yang diperlukan untuk membiayai investasi. Sumber dana yang akan digunakan untuk membiayai investasi tersebut dapat berupa utang jangka pendek, utang jangka panjang, dan modal sendiri. Kedua, penetapan perimbangan pembelanjaan yang terbaik dan sering disebut struktur modal yang optimum. Oleh

karena itu perlu ditetapkan apakah perusahaan menggunakan sumber modal ekstern yang berasal dari utang dengan menerbitkan obligasi, dan menggunakan modal sendiri dengan menerbitkan nama baru sehingga beban biaya modal yang ditanggung perusahaan minimal.

3. Keputusan Pengelolaan Aset (*Asset Managing Decision*)

Manajer keuangan bersama manajer-manajer lain di perusahaan bertanggung jawab terhadap berbagai tingkatan operasi dari aset-aset yang ada. Pengalokasian dana yang digunakan untuk pengadaan dan pemanfaatan aset menjadi tanggung jawab manajer keuangan.

H. Aktivitas dan Strategi Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah suatu kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh organisasi dan perusahaan. Adapun aktivitas yang berhubungan dengan manajemen keuangan antara lain sebagai berikut:

1. **Perencanaan keuangan**, yaitu membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.
2. **Penganggaran Keuangan**, yaitu tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan.
3. **Pengelolaan Keuangan**, yaitu menggunakan dana perusahaan untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara.
4. **Pencarian Keuangan**, yaitu mencari dan mengeksploitasi sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan perusahaan.
5. **Penyimpanan Keuangan**, yaitu mengumpulkan dana perusahaan serta menyimpan dana tersebut dengan aman.
6. **Pengendalian Keuangan**, yaitu melakukan evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan pada perusahaan.
7. **Pemeriksaan Keuangan**, yaitu melakukan audit internal atas keuangan perusahaan yang ada agar tidak terjadi penyimpangan.

Seorang manajer keuangan harus memiliki strategi dalam pengelolaan aktivitas keuangan. Menurut Mustari (2014), terdapat tiga strategi yang harus dijalankan oleh seorang manajer keuangan, yaitu:

1. **Strategic planning**, berpedoman keterkaitan antara tekanan internal dan kebutuhan eksternal yang datang dari luar. Tergantung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, ekonomis, dan finansial.
2. **Strategic management**, upaya mengelola proses perubahan, seperti: perencanaan, strategis, struktur organisasi, kontrol, strategis, dan kebutuhan primer.
3. **Strategic thinking**, sebagai kerangka dasar untuk merumuskan tujuan dan hasil secara berkesinambungan.

I. Strategi Bidang Produksi

Berdasarkan pengertiannya, manajemen produksi adalah sebuah penataan dari proses pengubahan bahan mentah menjadi suatu produk dan jasa yang memiliki nilai jual.

Manajemen produksi juga merupakan bagian dari bidang manajemen yang memiliki peran untuk melakukan koordinasi beragam kegiatan agar tujuan bisnis bisa tercapai. Untuk mengatur produksi, perlu adanya keputusan yang ada hubungannya dengan usaha mencapai tujuan. Sehingga, barang dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang sudah direncanakan.

Manajemen produksi sangat terkait dengan keputusan mengenai proses produksi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Selain itu, ada dua faktor yang memengaruhi manajemen produksi. Diantaranya, *division of labour* yang merupakan faktor pembagian tugas dengan tepat. Sehingga, produk yang dihasilkan berkualitas dan dapat diterima dengan baik di pasar. Pembagian kerja akan membantu proses produksi menjadi lebih efektif dan efisien.

Selain itu, ada juga revolusi industri yang seperti pergantian tenaga manusia menggunakan robot dan mesin di dalam proses produksi. Revolusi industri akan membuat target dari produksi bisa tercapai. Pun, pekerja akan berusaha meningkatkan keahlian supaya bisa bersaing.

J. Pengertian Manajemen produksi Menurut Para Ahli

Adapun beberapa ahli juga mendefinisikan pengertian manajemen produksi seperti di bawah ini:

1. Sofyan Assauri

Menurut Sofyan Assauri, pengertian manajemen produksi adalah kegiatan untuk mengatur dan mengoordinasikan penggunaan berbagai sumber daya; sumber daya manusia, sumber daya alat, sumber daya dana, dan bahan, secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah kegunaan sebuah barang dan jasa.

2. Handoko

Menurut Handoko, pengertian manajemen produksi dan operasional adalah berbagai usaha pengelolaan secara optimal penggunaan semua sumberdaya (faktor-faktor produksi); tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah, dan lain sebagainya, didalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk dan jasa.

3. Irham Fahmi

Menurut Irham Fahmi, pengertian manajemen produksi adalah sebuah ilmu manajemen yang membahas secara menyeluruh bagaimana pihak manajemen produksi perusahaan menggunakan ilmu dan seni yang dimiliki dengan mengarahkan dan mengatur orang-orang untuk mencapai hasil produksi yang diinginkan.

4. Heizer dan Reider

Menurut Heiser dan Reider, Manajemen Produksi adalah rangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.

K. Fungsi Manajemen Produksi

Setelah mengetahui pengertian manajemen produksi itu apa, juga perlu tahu fungsi dari manajemen ini dalam menjalankan dan mengembangkan sebuah bisnis.

Secara etimologi, fungsi produksi tarkait dengan pertanggung jawaban di dalam mengolah serta mentransformasikan input dan masukan menjadi output dan keluaran yang memiliki bentuk berupa barang dan jasa sehingga

memberikan pendapatan untuk suatu perusahaan. Pelaksanaannya membutuhkan rangkaian kegiatan mengenai keterkaitan serta menyatu dan menyeluruh dalam sebuah sistem. Kegiatan ini terkait dengan fungsi produksi yang dilakukan beberapa bagian yang ada di dalam suatu perusahaan. Begitulah, menurut Sofyan Assauri, terdapat empat fungsi penting dalam sebuah manajemen produksi, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan memiliki keterkaitan dengan kegiatan produksi yang akan dilakukan sesuai dengan waktu dan periode tertentu. Dengan membuat perencanaan yang baik, maka dalam hal ini bisa meminimalisir biaya produksi. Dengan demikian, perusahaan bisa menentukan harga yang lebih sehat serta mendapatkan untung yang jauh lebih besar.

2. Jasa pendukung

Jasa penunjang di sini adalah sebuah sarana yang digunakan untuk menetapkan metode apa yang akan digunakan dalam produksi. Sehingga proses produksi menjadi lebih efektif dan efisien. Jasa penunjang ini acap kali diperlukan dengan tujuan untuk membantu perusahaan agar bisa bersaing secara sehat dengan mengedepankan hasil yang berkualitas.

3. Proses pengolahan

Bisa dikatakan ini adalah sebuah metode yang digunakan untuk mengolah produk. Dalam pelaksanaannya, proses ini sangat penting, terutama untuk memanfaatkan sumber daya secara efektif dan lebih efisien.

4. Pengendalian/pengawasan

Ini adalah fungsi yang digunakan untuk menjamin proses kegiatan agar sesuai dengan rencana. Dengan begitu tujuan yang ingin dicapai bisa terlaksana dengan baik.



5. Ruang Lingkup Manajemen Produksi

Jika dilihat dari cara pengambilan kebijakan utama dan keputusan, ada tiga macam ruang lingkup dalam jenis manajemen ini, diantaranya:

6. Ruang Lingkup berkaitan dengan desain

Bisa dikatakan ini adakah keputusan jangka panjang dalam manajemen produksi. Mengapa demikian? Sebab, dalam keputusan ini meliputi banyak hal seperti penentuadesain, lokasi, desainpengadaan, metode, desain *job description* dan masih banyak lainnya.

7. Ruang Lingkup berkaitan dengan Transformasi

Ini adalah keputusan yang bersifat jangka pendek/ keputusan ini berkaitan dengan operasional dan taktis. Dalam keputusan ini mencakup beberapa hal, seperti giliran kerja, jadwal produksi, anggaran, jadwal penyerahan masukan, jadwal penyerahan masukan pada subsistem pengolahan dan keluaran pelanggan.

8. Ruang Lingkup berkaitan dengan perbaikan

Kebijakan yang satu ini lebih bersifat pada kesinambungan. Oleh sebab itu, kebijakan ini dilakukan secara rutin dan berkala. Adapun beberapa kegiatan yang masuk dalam kategori ini seperti melakukan perbaikan secara kontinu terhadap mutu pengeluaran.

Perbaikan terhadap efisien dan keefektifan sistem, kompetensi dari para pekerja, kapasitas, dan perbaikan yang dilakukan secara terus menerus dari metode yang digunakan dalam mengerjakan suatu produk.

L. Aspek-Aspek Manajemen Produksi

Agar bisa menghasilkan barang produksi sesuai dengan yang diinginkan, maka perlu adanya beberapa tahapan yang dilakukan. Aspek yang harus diperhatikan secara khusus diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan produksi Barang/jasa

Perencanaan produksi memiliki tujuan untuk melancarkan proses produksi secara sistematis. Adapun dalam hal ini ada beberapa keputusan yang harus diambil sebagai langkah awal. Diantaranya seperti jenis barang, kualitas barang, bahan baku yang digunakan, kuantitas barang serta pengendalian produksi itu sendiri.

2. Pengendalian produksi barang/jasa

Ini adalah tahapan kontrol produksi yang digunakan agar proses produksi sesuai dengan perencanaan. Adapun beberapa kegiatan yang berkaitan dengan pengendalian produksi diantaranya seperti membuat perencanaan, menentukan target produk dan menyusun jadwal kerja. Tujuan dari pengendalian produksi supaya mencapai hasil yang lebih maksimal dengan biaya yang seoptimal mungkin.

3. Pengawasan produksi barang/jasa

Sedangkan aspek yang terakhir adalah pengawasan produksi. Tujuan dari pengawasan ini dilakukan agar proses produksi bisa berjalan sesuai dengan yang diinginkan, waktunya tepat, dan biaya operasionalnya sesuai.

Begitulah, dalam pelaksanaannya, ada beberapa kegiatan yang berkaitan dengan pengawasan produksi, diantaranya menentukan kualitas barang, melaksanakan produksi sesuai jadwal serta membuat str barang.

Dengan memahami manajemen produksi di atas, maka bisa menghasilkan produk yang memiliki daya saing di pasar. Sehingga, bisnis yang bangun bisa bertahan lama dan menghasilkan keuntungan yang berlipat g.

BAB VII

EVALUASI KINERJA, PELAPORAN DAN PERTANGGUNGJAWABAN

A. Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah tingkat prestasi dan hasil nyata seseorang yang dihitung secara periodik baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan sasaran, str dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil kewenangan dan tanggung jawab sebuah pekerjaan dalam suatu perusahaan dan organisasi.



Kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan dan kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja adalah keberhasilan personel, tim dan unit organisasi dalam mewujudkan sasaran *strategic* yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Berikut pengertian dan definisi kinerja dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Drucker (1999), kinerja adalah tingkat prestasi dan hasil nyata yang dicapai kadang-kadang dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif.
2. Menurut Mulyadi (2005), kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi

dan pekerjajnya berdasarkan sasaran, str dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Menurut Widodo (2006), kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.
4. Menurut Mangkunegara (2000), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.
5. Menurut Prawirosentono (1999),²¹ kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dan sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

B. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efisien dan akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Hansen dan Mowen (2004), pengukuran kinerja terbagi menjadi dua kelompok, yaitu tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan dan biaya str sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya.

Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Sistem pengukuran kinerja hanyalah suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan baik. Menurut Yuwono

(2002), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa danpun suatu proses.

Sedangkan menurut Mahmudi (2010),¹⁶ pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

C. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi pekerja agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi str perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kerja, serta sebagai lisan untuk memberikan penghargaan kepada orang yang telah mencapai dan melebihi tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Mahmudi (2005), tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. **Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.** Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah dan menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
2. **Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.** Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan dan pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3. **Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya.** Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan

menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

4. **Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman.** Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi dan hukuman seperti penundaan promosi dan teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
5. **Memotivasi pegawai.** Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi dan baik akan memperoleh penghargaan.
6. **Menciptakan akuntabilitas publik.** Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Menurut Yuwono dkk (2007), manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (reduction of waste).
4. Membuat suatu sasaran strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

5. Membangun konsensus untuk melakukan sesuatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Uraian manfaat pengukuran kinerja tersebut sudah cukup baik, hanya saja kekurangannya belum mengungkapkan manfaat pengukuran kinerja terkait dengan aspek non-market yaitu lingkungan dan sosial.

D. Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja baik kuantitatif maupun kualitatif harus dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan (ex-ante), tahap pelaksanaan (on-going), maupun tahap setelah kegiatan selesai (ex-post). Selain itu pengukuran kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Mutia (2009), terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pengukuran kinerja, yaitu:

1. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara obyektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
3. Menangani aspek-aspek yang relevan.
4. Harus penting dan berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil/outcome, manfaat maupun dampak serta proses.
5. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan.
6. Efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Selain itu menurut Mulyadi (2005), terdapat beberapa syarat lain yang harus dipenuhi sebelum melakukan pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.

2. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer-validated.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Menurut Mutia (2009), terdapat beberapa indikator dalam pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. **Indikator kinerja input (masukan)**, yaitu indikator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM, informasi, dll.
2. **Indikator kinerja output (keluaran)**, yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
3. **Indikator kinerja outcome (hasil)**, yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. **Indikator kinerja benefit (manfaat)**, yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. **Indikator kinerja impact (dampak)**, yaitu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyadi (2005), terdapat beberapa ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja, yaitu:

1. **Ukuran kinerja tunggal**. Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dalam hal ini, pekerja dan manajemen cenderung memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria lainnya.
2. **Ukuran kinerja beragam**. Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi

kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

3. **Ukuran kinerja gabungan.** Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya.

E. Model-model Sistem Pengukuran Kinerja

Sebuah sistem pengukuran kinerja yang baik adalah serangkaian ukuran kinerja, sebuah proses pengambilan keputusan dan metode belajar timbal balik yang membantu untuk mengelola, mengontrol, merencanakan dan melakukan berbagai aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan. Dalam merancang suatu sistem pengukuran kinerja dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja secara keseluruhan dalam sebuah organisasi.

Terdapat beberapa model sistem pengukuran kinerja yang telah dibuat oleh akademisi maupun praktisi. Menurut Vanany (2003), model-model sistem pengukuran kinerja antara lain adalah sebagai berikut:

1. **Balance Scorecard (BSC).**

Sampai saat ini Balance Scorecard adalah model terpopuler untuk Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) baru yang telah dikembangkan. Kerangka kerja Balance Scorecard menggunakan empat perspektif (finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar & pertumbuhan) dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangan SPK.

2. **Sustainability Balance Scorecard (SBSC).**

Model SBSC merupakan perluasan dari model *Balance Scorecard* dengan penambahan aspek lingkungan dan sosial. *Sustainability Balance Scorecard* (SBSC) memperlihatkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial dari perusahaan.

3. **Cambridge Model.**

Model Cambridge menggunakan product group sebagai dasar untuk mengidentifikasi KPI dan dari pengelompokan

produk tersebut dilakukan penentuan tujuan bisnis untuk product group-nya.

4. **Integrated Performance Measurement System (IPMS).**

Model IPMS merupakan model SPK yang bertujuan agar sistem pengukuran kinerja lebih robust, terintegrasi, efektif dan efisien. Model IPMS menjadikan keinginan stakeholder menjadi titik awal dalam melakukan perancangan SPK.

5. **Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS).**

Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS) merupakan model sistem pengukuran kinerja yang berkaitan dengan lingkungan. IEPMS menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan secara bersama-sama.

F. **Proses Pengukuran Kinerja**

Menurut Mutia (2009), terdapat beberapa langkah yang dilakukan dalam proses pengukuran kinerja, yaitu:

1. ***Mendefinisikan misi, penetapan tujuan, sasaran dan strategi perusahaan***

Misi bertujuan meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan didalam perusahaan. ¹³ Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara dan teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

2. ***Penetapan dan pengembangan indikator***

Kinerja ¹³ merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur dan mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

3. ***Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran***

²² Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan,

sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4. *Pelaporan hasil-hasil secara formal*

Pelaporan secara formal akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan:

- a. Sebagai bertanggung jawaban atas hasil yang dicapai, proses yang dilakukan dan sumber daya yang telah dipercayakan untuk dikelola. Hasil pengukuran terhadap pencapaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen dan pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Bisa dijadikan Isan pemberian reward and punishment terhadap manajer dan anggota organisasi.
- b. Sebagai umpan balik. Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi.

G. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dan penilaian prestasi pekerja yang dikemukakan Leon C. Menggison (1981:310) dalam Mangkunegara (2000:69) adalah sebagai berikut: "penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pekerja melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya".

Selanjutnya Andrew F. Sikula (1981:2005) yang dikutip oleh Mangkunegara (2000:69) mengemukakan bahwa "penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran dan penentuan nilai, kualitas dan status dari beberapa obyek orang danpun sesuatu (barang)".

Selanjutnya Menurut Siswanto (2001:35) penilaian kinerja adalah: " suatu kegiatan yang dilakukan oleh Manajemen/ penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian / deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun."

Anderson dan Clancy (1991) sendiri mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *“Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities”* sedangkan Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *“the activity of measuring the performance of an activity or the value chain”*.

Dari kedua definisi terakhir Mangkunegara (2005:47) menyimpulkan bahwa pengukuran dan penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pekerja dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada pekerja sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1999:1) yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:10) adalah:

1. Meningkatkan Saling pengertian antara pekerja tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pekerja, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, dan sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

3. Memberikan peluang kepada pekerja untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier dan pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefinisikan dan merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pekerja termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegiatan penilaian kinerja sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi dan perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan.

Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen dan pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis dan juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang dan ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian.

Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Dalam melakukan penilaian kinerja terhadap seorang tenaga kerja, pihak yang berwenang dalam memberikan penilaian seringkali menghadapi dua alternatif pilihan yang harus diambil: pertama, dengan cara memberikan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya; kedua, dengan cara menilai kinerja berdasarkan harapan-harapan pribadinya mengenai pekerjaan tersebut. Kedua alternatif diatas seringkali membingungkan pihak yang berwenang dalam

memberikan penilaian karena besarnya kesenjangan yang ada diantara kedua alternatif tersebut sehingga besar kemungkinan hanya satu pilihan alternatif yang bisa dipergunakan oleh pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian

Penentuan pilihan yang sederhana adalah menilai kinerja yang dihasilkan tenaga kerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan pada saat melaksanakan kegiatan analisis pekerjaan. Meskipun kenyataannya, cara ini jarang diperoleh kepastian antara pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh seorang tenaga kerja dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan. Karena seringkali deskripsi pekerjaan yang tertulis dalam perusahaan kurang mencerminkan karakteristik seluruh persoalan yang ada.

Kebiasaan yang sering dialami tenaga kerja adalah meskipun penilaian kinerja telah selesai dilakukan oleh pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian, tenaga kerja yang bersangkutan tetap kurang mengetahui seberapa jauh mereka telah memenuhi apa yang mereka harapkan.

Seluruh proses tersebut (penilaian kinerja) analisis dan perencanaan diliputi oleh kondisi yang tidak realistis semisal permainan, improvisasi, dan sebagainya. Jalan yang lebih berat bagi pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian adalah menentukan hal-hal yang sebenarnya diharapkan tenaga kerja dalam pekerjaan saat itu.

Cara menghindarkan hal tersebut biasa dilakukan manajemen adalah dengan cara menanyakan pada masing-masing tenaga kerja untuk merumuskan pekerjaannya. Meskipun cara ini sebenarnya agak bertentangan dengan literatur ketenaga kerjaan yang ada.

Dengan alasan para tenaga kerja cenderung merumuskan pekerjaan mereka dalam arti apa yang telah mereka kerjakan, bukannya apa yang diperlukan oleh perusahaan. Hal ini bukan berarti tenaga kerja tidak memiliki hak suara dalam merumuskan deskripsi pekerjaan mereka. Mereka juga membantu merumuskan pekerjaan secara konstruktif, karena kesalahan bukan karena tenaga kerja tidak diminta untuk membantu merumuskan

pekerjaan, akan tetapi karena seluruh beban pekerjaan dilimpahkan diatas pundak mereka.

H. Laporan Dan Pertanggungjawaban

Dalam sebuah kegiatan operasional yang diselenggarakan organisasi dan perusahaan pasti tidak lepas hubungannya dengan laporan pertanggungjawaban. Bagi yang sewaktu di bangku kuliah dan aktif dalam organisasi, pasti sudah tidak asing dengan jenis laporan ini.

Laporan pertanggungjawaban dan yang biasa dikenal dengan LPJ adalah laporan dalam bentuk dokumen tertulis untuk melaporkan pelaksanaan sebuah kegiatan. Penyusunan laporan ini dilakukan oleh suatu unit organisasi dan kelompok kepada organisasi lainnya yang memiliki tingkatan lebih tinggi dan minimal sederajat.

Fungsi dari LPJ adalah sebagai bahan evaluasi terhadap seluruh proses pelaksanaan kegiatan yang telah berjalan. Nantinya, hasil evaluasi ini akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas kegiatan di masa mendatang.

Di dalam LPJ memuat laporan mengenai pelaksanaan kegiatan dan penggunaan dana. Laporan pelaksanaan kegiatan memuat laporan yang berisi latar belakang, tujuan, dan manfaat hingga waktu pelaksanaan secara rinci.

Sementara itu, laporan penggunaan dana berisi rincian alokasi dana yang digunakan selama kegiatan berlangsung. Fungsi laporan keuangan ini adalah untuk mempermudah pembukuan bagian keuangan perusahaan dan organisasi.

Laporan pertanggungjawaban dibuat ketika suatu unit telah menyelesaikan satu proyek dan pekerjaan dalam satu periode dan waktu tertentu. Bisa saja membuat laporan pertanggungjawaban tiga kali dalam sebulan. Dan hanya menyusun laporan sekali setahun tergantung proyek yang dilaksanakan dan perintah dari penanggung jawab unit dan proyek.

1. Tujuan Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban

Pembuatan LPJ setelah selesainya sebuah kegiatan bukanlah tanpa tujuan. Laporan ini bertujuan untuk

memaparkan secara rinci keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan. Mulai dari persiapan sebelum kegiatan dimulai, saat berlangsung, hingga setelah kegiatan selesai.

Selain itu, LPJ juga mampu menggambarkan masalah yang dihadapi oleh seluruh panitia pelaksana selama kegiatan. Pada akhirnya hal ini dapat dijadikan bahan pembelajaran untuk kegiatan di masa mendatang.

Tidak hanya sebagai bahan evaluasi, LPJ juga bertujuan untuk mengukur kemampuan tim pelaksana kegiatan dalam mempertanggungjawabkan hasil kerja masing-masing pihak. Karena bagaimanapun, kegiatan yang berkaitan dengan keuangan, termasuk pemasukan dan pengeluaran selama kegiatan juga perlu dipertanggungjawabkan.

Mengingat pentingnya membuat LPJ dalam setiap kegiatan organisasi, maka LPJ memang harus dibuat sebaik mungkin. Semakin rinci semakin baik, sehingga bisa meyakinkan semua orang yang berkepentingan terhadap laporan tersebut.

2. Prinsip-Prinsip Pembuatan Laporan Pertanggungjawaban

Agar LPJ yang dibuat dapat meyakinkan semua pihak yang berkepentingan, maka setidaknya laporan yang dibuat mengacu pada prinsip-prinsip berikut ini:

a. Sistematis dan Terpadu

Penyusunan LPJ wajib bersifat sistematis dan terpadu. Sistematis artinya sesuai dengan urutan dan susunan dan tidak boleh ada bagian yang terlewat. Selain itu, LPJ juga harus terpadu, yakni berkaitan antara bagian satu dengan bagian yang lain.

b. Rinci

Tidak hanya sistematis dan terpadu, penyusunan LPJ juga harus memuat informasi rinci mengenai pelaksanaan kegiatan dan penggunaan dana. Semua data harus dituliskan secara lengkap dan jelas. Tidak boleh ada satu data pun yang terlewat dan tidak dilampirkan dalam laporan ini.

c. Transparan

Selanjutnya, LPJ harus dibuat secara transparan. Artinya, laporan ini harus dibuat dengan apa adanya tanpa ada yang dilebih-lebihkan dan dikurangkan. Khususnya pada bagian penggunaan dana, semua pengeluaran harus dituliskan secara apa adanya. Sebagai bukti yang valid, boleh dilampirkan kwitansi dan struk pembelanjaan di bagian akhir LPJ.

d. Komprehensif

Laporan pertanggungjawaban juga disusun secara komprehensif, yakni memuat keseluruhan informasi yang perlu diketahui dari sebuah acara dan kegiatan. Selain itu, LPJ harus mampu menjawab pertanyaan 5W dan 1H, yakni What, Who, Why, When, Where, dan How.

BAB IX

INOVASI DAN KEWIRAUSAHAAN, STRATEGI BERSAING DAN MERAIH KEUNGGULAN KOMPETITIF

A. Inovasi

Kita tahu bahwa setiap generasi memiliki keunikannya masing-masing dalam menciptakan sesuatu yang baru. Setiap generasi bisa membuat “gebrakan baru” tersendiri yang dapat memukau para generasi lain. Tidak hanya sebuah gebrakan baru, namun hal tersebut bisa digunakan oleh banyak orang. Misalnya, generasi muda millennial membuat suatu kosa kata gaul baru dan nantinya kosa kata tersebut dijadikan suatu benda yang inovatif oleh seseorang. Sampai akhirnya, benda tersebut pun bisa memudahkan kegiatan manusia dan bisa dikategorikan sebagai inovasi baru.

Di zaman modern seperti sekarang ini, Seperti inovasi adalah suatu kosakata menarik yang dibuat terkenal oleh para millennial yaitu, selfie (berfoto sendiri). Kata selfie ini kemudian menjadi sangat booming di semua generasi. Sampai pada akhirnya, orang-orang yang inovatif membuat suatu benda yang dinamakan tongsis, yang sangat bermanfaat bagi orang-orang yang suka melakukan selfie. Ada bermacam-macam inovasi dalam kehidupan kita, begitu juga manfaat inovasi yang diberikan kepada kehidupan manusia.

Jika Inovasi adalah keabadian, Lantas bagaimana dengan Pengertian Inovasi? Inovasi menurut para ahli adalah suatu Seperti dimana suatu kreativitas, daya cipta dan inisiatif kuat dapat menghasilkan sesuatu yang secara materi jauh lebih baik daripada penemuan-penemuan sebelumnya. Jadi, salah satu tujuan inovasi adalah menciptakan kemudahan baru untuk kehidupan manusia melalui penemuan dan perkembangan baru dari ide-ide inovatif yang berhasil diwujudkan dengan baik. Suatu inovasi juga erat kaitannya dengan inovasi produk. Inovasi

produk adalah suatu penciptaan baru yang mengandung beberapa unsur di bawah ini:

1. Teknologi baru.
2. Layanan dan solusi baru.
3. Pengalaman baru.
4. Proses dan metode baru.
5. Sebuah hasil yang sangat berharga.
6. Fashion dan desain baru.
7. Suatu barang dan produk sosial yang berguna bagi banyak orang.

B. Apa Saja Manfaat Inovasi bagi Bisnis?

Hampir dari kita semua sepakat bahwa inovasi secara umum akan membawa manfaat banyak bagi kehidupan manusia. Salah satunya adalah mempermudah urusan dan pekerjaan manusia. Namun, bagaimana dengan manfaat inovasi bagi bisnis?. Tentunya para pebisnis dan pengusaha akan selalu berusaha untuk mencari cara-cara baru dalam meningkatkan bisnis mereka. Mereka harus menemukan cara baru untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan produktivitas pekerja, dan menyaingi para kompetitor dengan sangat baik.

Solusi terbaik untuk menyelesaikan semua masalah tersebut adalah mendorong kreativitas yang kita miliki dan berusaha mewujudkan inovasi-inovasi baru. Singkatnya, tanpa kedua hal tersebut kita akan selalu terjebak dengan metode lama yang tidak akan menghasilkan inovasi apapun.

Pada materi kali ini, selain membahas tentang pengertian inovasi, kita juga akan membahas tentang beberapa manfaat inovasi, tujuan inovasi, serta 5 mitos yang sering melekat pada inovasi. Menurut website [all business dot com](http://allbusiness.com), ada 4 manfaat inovasi paling utama yang pasti akan dirasakan oleh setiap bisnis, jika mereka terus mendorong diri untuk berinovasi. Adapun penjelasannya berikut ini.

1. Inovasi dapat Memecahkan Permasalahan yang Terlihat Tidak Mungkin untuk D diselesaikan.

Kebanyakan bisnis selalu berputar-putar dalam putaran yang sama. Maksudnya, ketika suatu permasalahan besar datang, mereka hanya berusaha untuk menggunakan solusi lama yang dulunya sudah perBegitulah dicoba. Padahal, jelas bahwa semua solusi lama tersebut tidak memberikan hasil yang efektif. Sehingga, semua usaha sebenarnya hanya akan sia-sia saja. Jadi, apabila bisnis kita memiliki masalah yang sepertinya tidak perBegitulah hilang karena sangat sulit untuk diselesaikan, mungkin salah satu penyebab utamanya adalah kita selalu menglkan solusi lama yang tidak efektif.

Solusi ampuhnya adalah kita perlu mendorong diri dan seluruh anggota tim untuk berpikir kreatif dan membangun inovasi baru dalam menyelesaikan masalah yang ada. Solusi yang inovatif akan menyelesaikan permasalahan bisnis yang sangat rumit.

2. Inovasi dapat Meningkatkan Produktivitas Diri dan Pekerja di Tempat Kerja.

Hebatnya lagi, inovasi bisa membantu kita dalam meningkatkan produktivitas diri dan pekerja di tempat kerja. Misalnya, ketika kita melakukan observasi selama beberapa kali, kita menemukan banyak pekerja yang tidak bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Mereka suka mengundur-undur pekerjaan dan seringkali lewat dari tenggat waktu. Jika memang ini yang terjadi pada diri sendiri dan pekerja di kantor, maka inovasi dapat menjadi solusi yang terbaik.

Coba gunakan ide-ide kreativitas kita untuk memikirkan hal-hal apa saja yang sebenarnya dapat disederhanakan, misalnya kebijakan kantor yang terlalu mengikat dan menyusahkan pekerja membuat mereka menjadi merasa semakin tertekan. Kira-kita bagian kebijakan mana yang bisa kita sederhanakan? Dan mungkin ruangan kerja terlihat sangat gelap dan membosankan, lantas inovasi apa yang bisa kita lakukan untuk menyulap ruangan kerja menjadi lebih menarik

dan menyenangkan? Jangan remehkan suatu inovasi ya, karena inovasi yang kuat di dalam perusahaan akan membuat para pekerjanya menjadi lebih “hidup” kembali.

3. Inovasi dapat Menampilkan Kualitas-Kualitas yang Unik.

Kami yakin hampir semua pebisnis setuju bahwa bisnis mereka bisa menjadi lebih “menonjol” daripada kompetitor lainnya karena kualitas unik yang berhasil mereka ciptakan, sehingga dapat membedakan bisnis mereka dengan para kompetitor. Konsumen memang suka segala sesuatu yang berbeda, unik, namun kualitasnya tidak lebih rendah dari produk-produk sebelumnya.

Dengan kualitas yang unik, bisnis kita akan semakin spesifik dan mengerucut. Sehingga, kita memiliki target pelanggan khusus untuk bisnis kita sendiri. Kita tidak perlu khawatir jika kompetitor akan berusaha untuk menarik perhatian pelanggan kita, karena pelanggan kita tahu keunikan dan kepuasan yang mereka mau hanya bisa didapatkan dari bisnis kita.

4. Inovasi dapat Membantu Bisnis Kita Mengalahkan Para Pesaing Bisnis yang Tangguh.

Ketika kita adalah seorang pemikir inovatif dalam bisnis, maka secara otomatis kita dapat mengalahkan para pesaing terberat kita dalam bisnis. Kita akan lebih lihai dalam mencari cara untuk merancang produk-produk baru, terhubung dan meningkatkan customer service dengan kualitas yang dapat dilkan, mempromosikan bisnis kita secara efektif, meningkatkan penjualan, mengembangkan strategi periklanan produk, dan lain sebagainya.

C. Apa Saja Tujuan Inovasi yang Perlu Kita Ketahui?

Sekarang kita sudah mengenal dan memahami manfaat apa saja yang bisa diberikan oleh inovasi dalam bisnis kita. Lantas, apa yang sebenarnya menjadi tujuan inovasi? Tujuan inovasi adalah tujuan untuk memperbaiki berbagai hal yang sebelumnya sudah ada. Kebanyakan inovasi yang telah tercipta pastinya membutuhkan eksperimen, pengambilan risiko yang besar, dan kreativitas yang tinggi. Oleh karena itu untuk meraih tujuan

inovasi, kita akan melibatkan banyak ketidakpastian demi bisa mendapatkan perbaikan yang tepat dan cepat. Cobalah, sekarang kita lihat 13 tujuan inovasi berikut ini.

1. Menghemat Waktu

Inovasi membuat waktu seakan-akan mudah untuk kita kendalikan. Inovasi bertujuan untuk membantu manusia agar kita dapat menggunakan waktu secara lebih efektif dan efisien. Misalnya, produsen alat-alat masak berhasil menciptakan oven dan alat pemanggang yang dapat membantu makanan kita matang dalam waktu 10 menit. Padahal sebelumnya, kita perlu waktu 30 menit untuk melakukannya. Dengan begini, kita sudah menggunakan waktu dengan sangat efektif.

2. Meningkatkan Produktivitas

Inovasi bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, karena dengan menerapkan inovasi kita bisa mengerjakan banyak hal dan menghasilkan output dalam waktu yang singkat. Misalnya, dengan hadirnya mesin fotocopy, kita tidak perlu menyalin catatan berlembar-lembar, kita hanya perlu meletakkannya di mesin fotocopy dan menggukannya dengan jumlah yang banyak.

3. Meningkatkan Efisiensi

Tentu saja, inovasi juga membantu kita untuk lebih efisien dalam bekerja. Efisien yang tinggi akan semakin memperbanyak output yang kita hasilkan, namun tanpa ongkos dan biaya yang berlebihan.

4. Memperbaiki dan Meningkatkan Kualitas Produk dan Layanan Jasa

Kehidupan bisnis akan terus berubah seiring berjalannya waktu. Dalam hal ini, inovasi bertujuan untuk membantu manusia dalam terus meningkatkan kualitas produk dan layanan jasa agar sesuai dengan kebutuhan zaman.

5. Menciptakan Kenyamanan

Inovasi bertujuan untuk membuat segalaanya menjadi lebih mudah bagi pelanggan. Sebagai Seperti, untuk membuat passport, kita tidak perlu datang mengantri pagi-pagi di depan kantor imigrasi, namun inovasi telah membantu kita untuk menciptakan suatu software yang memudahkan publik dalam

mengisi formulir dan mendapat nomor antrian melalui internet.

6. Memenuhi Kebutuhan Pelanggan

Kebutuhan manusia memang tidak terbatas, namun inovasi akan membantu kita dalam memenuhi kebutuhan manusia secara perlahan-lahan, namun pasti. Misalnya, para ahli berusaha untuk menemukan obat kanker yang ampuh untuk para penderita kanker saat ini.

7. Pengalaman Pelanggan yang Memuaskan

Ketika pelanggan memiliki pengalaman yang memuaskan dan *customer experience* yang baik terhadap produk dan layanan jasa kita, maka mereka cenderung loyal dengan bisnis kita. Inovasi dapat mempermudah kita dalam menciptakan *customer experience* yang menyenangkan melalui perkembangan teknologi.

8. Mengurangi Risiko

Inovasi juga bertujuan untuk mengurangi risiko bisnis yang sebelumnya sering kita hadapi. Misalnya, risiko tabrakan yang sering terjadi ketika memarkir mobil. Inovasi membantu manusia untuk menciptakan alarm parkir yang berguna untuk menghindari kecelakaan dan risiko lain di tempat parkir.

9. Mempercepat Kinerja Diri dan Pekerja

Inovasi juga bertujuan untuk membantu percepatan kinerja kerja kita sehari-hari. Dengan inovasi, kita akan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

10. Mengembangkan Wawasan dan Pengetahuan yang kita miliki

Semakin berkembangnya inovasi, maka semakin berkembang ilmu pengetahuan yang kita miliki. Misalnya, dulu kita mungkin akan kesulitan untuk belajar bahasa asing. Namun, inovasi dalam perkembangan teknologi telah membantu kita untuk belajar secara online.

11. Bisnis Kita akan Semakin Kompetitif

Tidak dapat disangkal lagi bahwa dengan bantuan inovasi, maka bisnis kita akan semakin kompetitif dan hebat.

12. Menjamin Keberlanjutan Hidup di Masa Depan

Dengan adanya inovasi, manusia yang hidup di zaman sekarang dapat berusaha dan bekerja keras untuk menjamin keberlanjutan kehidupan anak cucu mereka di masa mendatang. Misalnya, inovasi membantu para peneliti untuk mencari pengganti bahan bakar yang dapat digunakan di masa depan.

13. Meningkatkan Kualitas Hidup

Tujuan inovasi yang terakhir dan tidak kalah penting adalah membuat kehidupan kita menjadi lebih baik seperti, membuat desain tata kota yang ramah lingkungan dimana kehidupan manusia dan alam akan lebih seimbang di masa depan.

D. Apa Saja Mitos yang Melekat dengan Inovasi?

Ternyata, selain terkenal dengan manfaat dan tujuannya, Inovasi juga memiliki beberapa mitos, rekan-rekan. Penasaran apa saja mitos yang melekat pada inovasi? Cobalah, kita lihat penjelasannya berikut ini.

1. Inovasi adalah Hasil dari Pekerjaan yang Dilakukan Bersama Tim Kerja.

Kita sering mendengar pernyataan bahwa “Inovasi hanya akan terbentuk ketika tim kerja bekerja dengan kompak”. Padahal, inovasi hanya bisa terbentuk jika para pemimpin dan “orang-orang bagian atas” juga ikut mendorong inovasi tersebut terbentuk di dalam perusahaan. Jadi, jangan hanya menggantungkan inovasi yang kita inginkan kepada tim kerja saja. Jika kita adalah seorang pemimpin, maka doronglah inovasi tersebut agar segera terbentuk dengan baik.

2. Inovasi akan Datang dengan Sendirinya.

Masalahnya, masih banyak orang yang berpikir bahwa “Jika kita berusaha untuk membangun inovasi, maka secara otomatis inovasi tersebut akan datang ke dalam kehidupan kita”. Nyatanya, itu hanyalah sebuah mitos belaka. Inovasi tidak semudah itu untuk terbentuk. Logikanya, jika kita membuat sebuah inovasi pada produk dan layanan jasa kita, maka kita perlu mempromosikannya secara besar-besaran.

Mengapa demikian? Karena belum tentu inovasi yang kita buat dapat diketahui oleh banyak orang. Jadi, jangan beranggapan bahwa inovasi akan datang dengan sendirinya.

3. Pelanggan akan Memberi Arahan kepada Kita tentang Bagaimana Caranya Berinovasi.

Banyak orang yang beranggapan bahwa berhubungan langsung dengan pelanggan akan membantu kita untuk lebih terarah tentang bagaimana cara berinovasi yang benar. Kenyataannya, tidak semudah itu. Faktanya, pelanggan akan lebih sering menyampaikan kritik dan umpan baliknya yang berkaitan dengan rasa ketidakpuasan yang dialaminya pada produk dan layanan jasa kita, bukan tentang bagaimana kita harus berinovasi. Kalaupun ada, persentasenya hanya sedikit sekali. Jadi untuk menciptakan inovasi yang baik, kita perlu mengarahkan umpan balik yang pelanggan berikan ke dalam kategori inovasi yang perlu kita lakukan.

4. Inovasi Membutuhkan Teknologi yang Sangat Besar.

Inovasi memang sangat berkaitan dengan teknologi, tapi nyatanya untuk menghasilkan suatu inovasi, kita tidak selalu memerlukan teknologi. Hal paling terpenting untuk menghasilkan inovasi adalah mendorong diri kita untuk berpikir secara kreatif dan inovatif, bukan sekedar memiliki teknologi yang besar.

5. Inovasi bukan berarti Memiliki Impian Setinggi Bulan.

Inovasi memang akan membawa manusia ke dalam kehidupan yang sangat berbeda dari waktu-waktu sebelumnya. Namun, inovasi perlu memiliki batasan impian yang realistis, bukan impian yang mengada-ada. Misalnya, memiliki kehidupan yang baik dan sejahtera di atas bulan. Sehebat apapun inovasi, manusia tetap harus tinggal dalam dunianya yang realistis.

E. Kewirausahaan

Sebagai warga negara Indonesia, pasti sudah tidak asing dengan istilah kewirausahaan. Dimana kewirausahaan ini merupakan salah satu aspek yang penting bagi kehidupan bermasyarakat. Sebab kewirausahaan ternyata terbukti dapat

meningkatkan ekonomi masyarakat Indonesia. Jika berbicara tentang kewirausahaan di Indonesia maka tidak bisa terlepas dari kisah sukses para wirausahawan yang kini mampu membuka ribuan lapangan pekerjaan bagi masyarakat.

Dengan semakin meningkatnya jumlah wirausahawan di sebuah negara, tidak hanya dapat meningkatkan perekonomian negara tersebut. Melainkan juga dapat meningkatkan kualitas negara tersebut. Bahkan negara yang semula merupakan negara berkembang, bisa menjadi negara maju karena kewirausahaan.

Hal tersebut bisa terjadi karena adanya para wirausahawan yang memiliki kekayaan pola pikir serta ide yang kreatif. Untuk itulah wirausahawan dapat mendorong perekonomian masyarakat setempat. Dengan adanya 1 wirausahawan yang sukses di sebuah daerah dan desa, maka dapat menciptakan lapangan pekerjaan warga sekitar.

Hal tersebut tentu dapat membantu meningkatkan ekonomi masyarakat sekaligus membantu tercapainya tujuan nasional Bangsa Indonesia yaitu menyejahterakan rakyat. Melihat betapa pentingnya peran wirausahawan bagi sebuah negara menjadikan setiap warga negara sebaiknya perlu belajar tentang kewirausahaan.

F. Definisi Kewirausahaan

Bagi yang ingin belajar dan ingin lebih tau tentang kewirausahaan, sebaiknya pahami terlebih dahulu definisinya. Dimana kewirausahaan merupakan sebuah proses dalam mengerjakan serta menciptakan sesuatu yang baru secara kreatif maupun penuh inovasi agar bermanfaat untuk orang lain dan mempunyai nilai lebih. Kewirausahaan juga menjadi sebuah proses dalam mengidentifikasi, mengembangkan serta mewujudkan visi maupun misi dalam kehidupan.

Selain itu, kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai sebuah sikap mental seseorang yang memiliki kreativitas, daya guna dan aktif dalam menciptakan sesuatu yang baru dan unik sekaligus bermanfaat bagi banyak orang. Selain itu, kewirausahaan juga memiliki proses dinamis dalam menciptakan

sesuatu dan disertai tenggang waktu, sumber daya, modal dan risiko.

G. Ciri-Ciri Orang yang Berjiwa Kewirausahaan

Jika seseorang ingin memulai sebuah bisnis, maka sebaiknya memiliki jiwa kewirausahaan. Tanpa mempunyai jiwa tersebut maka bisnis yang dirintis kemungkinan akan berhenti begitu saja di tengah jalan. Sebab orang tersebut tidak memiliki rasa percaya diri untuk bisa mengatasi berbagai masalah dalam menjalankan bisnis. Seseorang dapat dikatakan memiliki jiwa wirausaha apabila orang tersebut mempunyai beberapa ciri-ciri antara lain sebagai berikut:

1. Memiliki Keberanian dan Daya Kreasi Tinggi

Seorang dapat dikatakan berjiwa kewirausahaan jika memiliki keberanian tinggi dalam berkreasi. Sebab untuk menjadi seorang wirausahawan, tidak hanya cukup mempunyai kreativitas saja akan tetapi juga keberanian menanggung segala risiko. Selain berani, seorang wirausahawan juga harus melakukan pertimbangan serta perencanaan yang matang. Biasanya jiwa kewirausahaan seorang akan tercipta dengan adanya rasa percaya diri untuk mewujudkan mimpi maupun keinginan untuk hidup lebih baik.

2. Memiliki Semangat yang Tinggi dan Kemauan Keras

Seorang wirausahawan sebaiknya juga mempunyai semangat tinggi serta kemauan yang keras. Dengan demikian wirausahawan tersebut akan memiliki rasa percaya diri yang tinggi terhadap apa yang ia kerjakan akan membawa keberhasilan. Selain semangat yang tinggi, seorang wirausahawan juga harus memiliki kemauan yang keras agar tekadnya semakin kuat untuk mewujudkan keinginan.

3. Memiliki Daya Analisis yang Bagus

Seorang pebisnis yang memiliki jiwa kewirausahaan juga memiliki ciri-ciri yaitu mempunyai daya analisis yang bagus terhadap apa yang sedang ia kerjakan. Sepertinya, daya analisis untuk memperhitungkan untung rugi, nilai jual produk, persaingan serta analisis pasar. Dengan memiliki daya analisis

yang bagus, menjadikan seorang wirausahawan lebih mudah meminimalisir kerugian.

4. Berjiwa Pemimpin dan Tidak Konsumtif

Seorang pebisnis harus memiliki ciri-ciri jiwa kepemimpinan yang baik. Dimana ia harus mampu menjadi pemimpin baik untuk mengendalikan dirinya sendiri maupun anggotanya terutama dalam pengambilan keputusan. Selain itu, seorang pemimpin juga tidak seharusnya berjiwa konsumtif agar pengeluaran lebih kecil dibandingkan pemasukan. Dengan demikian bisnis yang dibangun akan cepat berkembang dengan terus memakai keuntungan sebagai modal agar bisnis semakin besar.

5. Membuat Keputusan

Seorang pebisnis dapat dikatakan hebat apabila ia mampu membuat keputusan secara cepat dan tepat dalam menghasilkan sesuatu. Pebisnis yang berjiwa kewirausahaan biasanya akan mempunyai perhitungan dalam setiap pengambilan keputusan maupun melaksanakan keputusan tersebut sesuai kesempatan bersama tim. Dengan cepat melaksanakan keputusan maka dapat meminimalisir hilangnya sebuah peluang.

6. Mempunyai Pengabdian yang Besar untuk Bisnisnya

Jiwa kewirausahaan yang dimiliki seorang pebisnis akan membuatnya lebih mudah mengabdikan dirinya kepada bisnis tersebut. Sehingga wirausahawan tersebut akan mengesampingkan kepentingan-kepentingan lain untuk lebih mengutamakan pekerjaannya.

H. Tujuan Kewirausahaan

Seseorang yang terjun dalam bidang wirausaha pasti memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Dimana tujuan tersebut tidak hanya untuk dirinya sendiri melainkan juga untuk kepentingan orang lain. Berikut beberapa tujuan kewirausahaan yang perlu ketahui:

1. Meningkatkan Jumlah Wirausahawan Berkualitas

Tujuan adanya kewirausahaan yaitu untuk meningkatkan jumlah wirausahawan yang berkualitas melalui

bimbingan yang tepat. Dimana melalui kewirausahaan, sumber daya manusia akan diberdayakan sesuai kemampuannya, dilatih serta ditumbuhkembangkan supaya menjadi wirausahawan berkualitas tinggi. Sehingga ketika suatu saat nanti para pegawai dan pekerja akan memiliki keinginan membuka usaha sendiri serta membuka lapangan kerja bagi warga sekitar.

2. Menyejahterakan Rakyat

Dengan semakin banyaknya masyarakat yang terjun dalam bidang kewirausahaan maka akan semakin memperbesar lapangan pekerjaan bagi masyarakat lainnya. Hal ini tentu bisa membantu pemerintah dalam mengurangi jumlah pengangguran sekaligus meningkatkan kesejahteraan rakyat.

3. Membudayakan Semangat Wirausaha

Berdasarkan ciri-ciri kewirausahaan yang sudah dijelaskan di atas, dapat diketahui bahwa seorang wirausahawan memiliki ide kreatif, tangguh, berinovasi hebat, kompetitif serta pi mencari peluang. Selain itu, semangat yang dimiliki oleh wirausahawan biasanya tidak perBegitulah padam sebaiknya perlu ditularkan pada masyarakat sekaligus menjadi inspirasi. Dengan demikian hal tersebut dapat membantu menciptakan semangat wirausaha bagi masyarakat.

4. Kesadaran Wirausaha Semakin Meningkat

Saat ini kebanyakan masyarakat ingin bekerja kepada orang lain dan bukan memperkerjakan orang. Terlebih banyak masyarakat yang tidak mau memulai sebuah usaha karena takut rugi. Padahal dari kegagalan dalam berbisnis, bisa belajar untuk menjadi lebih baik. Dengan banyaknya Seperti nyata para wirausahawan yang sukses maka diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran masyarakat untuk berwirausaha.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa menjadi seorang wirausahawan memang tidaklah mudah. Ketika memutuskan untuk terjun di bidang kewirausahaan maka harus memiliki keberanian dan rasa percaya diri yang tinggi. Dengan demikian tidak akan takut dan mudah menyerah pada kegagalan. Selain itu, juga akan lebih mudah dalam mengambil peluang bisnis yang menguntungkan.

I. Strategi Bersaing Dan Meraih Keunggulan Bersaing

Keunggulan kompetitif berhubungan dengan manajemen strategis sebuah perusahaan yang sedang dijalankan. Jika seseorang membeli produk kemudian produk tersebut dibandingkan dengan produk pesaing lainnya, namun orang tersebut tetap memakai produk pertama. Maka produk pertama tersebut memiliki keunggulan yang kompetitif dibandingkan dengan produk pesaing.

Dalam menentukan keunggulan dari produk dan layanan pasti akan melibatkan perusahaan sebagai produsen yang merancang serta menciptakan sebuah produk dan layanan begitu bernilai. Dan produk itu sendiri yang memiliki nilai lebih dibandingkan dengan produk pesaing.

J. Pengertian Dari Keunggulan Kompetitif

Dalam perannya sebagai tolak ukur bagaimana produk tersebut menjadi hal yang unggul dan kompetitif di pasaran, tentunya dihasilkan dari perencanaan, strategi dan promosi suatu produk yang dipersiapkan.

Hal dilakukan guna menonjolkan kelebihan produk dibandingkan dengan produk sejenis lain yang ada pada lingkup pasar yang sama dengan produk dan layanan yang buat.

Sejarah munculnya istilah dari keunggulan kompetitif dan dalam bahasa Inggris disebut dengan "competitive advantage" berasal dari Judul buku yang sama dari Michael Porter.

Berdasarkan Johnson et al, 2007 disebutkan bahwa sebuah perusahaan dan organisasi mewujudkan nilai pada penggunaanya yang terlihat lebih baik serta lebih besar. Dalam penciptaan produk yang superior dari kompetitor produk. Sementara itu Porter 1985, p. 3 menyatakan bahwa sebuah nilai merupakan apa yang diminati oleh pembeli untuk membayar dan nilai superior sumbernya berasal dari penawaran harga lebih rendah dari produk pesaing. Dengan pemanfaatan yang sama dan menghasilkan manfaat yang lebih baik. Bahkan lebih dari yang diharapkan untuk harga produk pesaing yang lebih tinggi. Misalnya saja Google, yang merupakan mesin pencari yang lebih memiliki kualitas dengan membandingkan mesin pencari lainnya.

Hal inilah yang menjadikan Google memiliki keunggulan yang kompetitif dalam bentuk pelayanan dan inovasi yang terbaik.

Pada prosesnya untuk meraih keunggulan ini lebih terlihat rumit, karena hal yang terlibat yaitu semua aspek seperti inovasi, investasi hingga nilai ekonomi yang dimiliki sebuah perusahaan. Lalu ada juga branding yang merupakan salah satu bagian dari keunggulan kompetitif suatu barang dan layanan.

Dengan memahami apa itu keunggulan kompetitif, maka selanjutnya adalah membahas fungsi dari keunggulan kompetitif bagi bisnis itu sendiri. Hal ini diwujudkan agar nilai suatu produk terlihat lebih unggul dari segi apapun, tidak sekedar branding semata.

K. Fungsi Keunggulan Kompetitif

Pada keunggulan kompetitif tentu memiliki fungsi penting yang ada yaitu tentang perusahaan, konsumen serta bagi investor. Ketiga hal ini memang memiliki pengaruh dan merasakan langsung dampak dari adanya keunggulan yang kompetitif.

1. Bagi Perusahaan

Sebuah perusahaan harus mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya saat memiliki produk. Sehingga sebuah perusahaan mampu bertahan dan melakukan persaingan bisnis dengan mewujudkan keunggulan yang kompetitif.

Dengan membuat keunggulan pada produk dan layanan dalam bisnis, itu berarti usaha yang kembangkan memiliki posisi yang baik di pasar dan pada akhirnya akan meningkatkan *bargaining power* secara menyeluruh pada Bisnis yang di tekuni.

2. Untuk Konsumen

Bagi konsumen, dengan adanya keunggulan dari suatu produk dan layanan, maka konsumen mendapatkan apa yang diharapkan selama ini (dan mungkin lebih). Bahwa suatu produk dan jasa begitu bernilai dan sangat penting serta nilai guna produk tersebut tidak sebanding dengan harga yang memang sudah ditawarkan. Sehingga pada akhirnya konsumen merasa puas atas produk yang ditawarkan dan

mereka siap untuk menggunakan produk dan layanan secara terus menerus

3. Bagi Investor

Untuk investor, keunggulan kompetitif pada suatu bisnis dijadikan sebagai alat ukur serta tolak ukur dalam melakukan penilaian terhadap suatu bisnis.

Penilaian ini pada dasarnya untuk menilai apakah perusahaan layak dan kinerjanya bagus dan perusahaan mampu memberikan keuntungan dari investasi yang telah dilakukan.

Itulah beberapa fungsi dari keunggulan yang kompetitif bagi tiga komponen. Selanjutnya adalah mengenal strategi dalam membangun keunggulan kompetitif pada suatu bisnis.



L. Strategi Membangun Keunggulan Kompetitif

Beberapa strategi dalam membangun keunggulan pada bisnis bisa dilakukan dengan cara yang sudah ditentukan oleh masing-masing perusahaan. Strategi ini merupakan bagian dari persiapan sebuah keunggulan produk yang matang dan berkelanjutan.

1. Strategi Biaya Rendah dan Strategi Cost Leadership

Yaitu dengan pemberian harga yang lebih rendah dibandingkan dengan produk pesaing yang ada dipasaran. Untuk mewujudkan biaya rendah ini melibatkan berbagai faktor, salah satunya merampingkan proses produksi. Dan kelemahannya, perusahaan hanya menentukan keuntungan

lebih minim agar menghasilkan harga yang kompetitif dibandingkan kompetitor.

2. Strategi Diferensiasi

Pada strategi diferensiasi ini dilakukan untuk menjadi unggul dari produk pesaing lainnya. Misalnya saja suatu produk harus memberikan sesuatu yang spesial dan memberikan sebuah pengalaman yang menarik bagi pelanggan. Dan dengan memberikan keunikan lainnya dengan mengungkapkan rahasia uniknya produk yang dipasarkan.

3. Fokus Strategi

Dalam strategi fokus perlu diperhatikan adanya hal berikut ini yaitu pada pasar mempunyai kondisi potensial serta berkelanjutan. Untuk mewujudkan strategi yang berhasil harus fokus pada segmen pasar tertentu dan suatu kelompok masyarakat, misalnya saja produsen mobil mewah.

4. Strategi Inovasi

Ada dua strategi inovasi yang ada yaitu mengembangkan produk dan melakukan pembuatan produk baru yang belum ada di pasaran. Salah satu Contohnya yaitu adanya ojek online, inovasi ini dilakukan oleh alat transportasi ini dengan melakukan bidang transportasi secara online.

5. Strategi Pertumbuhan

Strategi ini merupakan sebuah pertumbuhan yang akan dilakukan oleh pebisnis. Caranya dengan melakukan pengembangan produk dengan menambah support pada produk, diversifikasi dan keanekaragaman dari produk itu sendiri. Sehingga produk semakin luas dan terlihat semakin banyak jenisnya, misal produk makanan dengan satu jenis namun berbagai rasa yang ditambahkan.

6. Aliancy Strategy

Merupakan sebuah strategi yang merupakan peran pelengkap yang dilakukan antar pebisnis, konsumen, penyuplai, pebisnis lainnya dan produsen. Guna menghasilkan sebuah jawaban dan solusi dengan cara yang praktis serta baru. Contohnya google akhirnya mengeluarkan android sebagai sistem operasi pada handphone.

Itulah beberapa strategi yang dilakukan dalam perwujudan adanya keunggulan bisnis yang kompetitif. Hal tersebut tentu merupakan suatu yang bisa diwujudkan oleh sebuah perusahaan untuk meningkatkan omsetnya.

M. Analisa Keunggulan Yang Kompetitif

Dalam menjalankan bisnis perusahaan diperlukan analisis keunggulan kompetitif. Hal ini penting dilakukan untuk menjadi alat ukur perkembangan bisnis dari waktu ke waktu. Pentingnya analisis untuk kompetitif yaitu,

1. Melakukan pengambilan keputusan untuk melakukan strategi pemasaran yang tepat.
2. Melakukan identifikasi adanya tren dalam market yang lebih berkesinambungan dan jelas.
3. Untuk membuat alat ukur dan tolak ukur bagi pebisnis yang menjalankan perusahaan.
4. Menentukan strategi marketing dengan menetapkan harga.
5. Temukan cara yang baru dalam melakukan komunikasi terhadap pelanggan.
6. Adanya celah pasar yang dapat dimanfaatkan dalam peningkatan penjualan produk.

Analisa yang baik akan membawa Bisnis yang di tekuni pada keunggulan dan mendapatkan sasaran pasar yang tepat. Selanjutnya akan mengenal alat ukur yang bisa membantu dalam mengembangkan pemasaran produk dari perusahaan secara kompetitif.

N. Alat Ukur Yang Digunakan Dalam Keunggulan Kompetitif

Ada dua alat ukur yang digunakan dalam mewujudkan keunggulan yang kompetitif. Alat ukur tersebut yaitu balance scorecard Dan triple bottom line sebagai sesuatu yang digunakan mewujudkan keunggulan yang kompetitif.

1. Balance Scorecard

Pada balance scorecard, dilihat dari tiga perspektif yaitu keuangan, perusahaan harus mampu mengelola.

Kemudian dari konsumen, loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan. Perspektif internal yaitu pengukuran kualitas kegiatan bisnis secara internal dan menyeluruh yang dilakukan perusahaan.

Dan perspektif SDM perusahaan dan *learning and growth* yaitu berhubungan dengan pekerja yang melakukan kontribusi serta kompetensi pekerja.

2. Triple Bottom Line

Triple Bottom Line adalah salah satu sistem utama yang digunakan oleh bisnis untuk menilai keuntungan yang mereka peroleh melalui solusi keberlanjutan perusahaan mereka.

Metode Triple Bottom Line meminta untuk menilai dan melampaui garis bawah tradisional bisnis hingga keuntungan yang dihasilkan Bisnis yang di tekuni secara sosial, lingkungan, dan ekonomi.

Mengukur Bisnis yang di tekuni menggunakan Triple Bottom Line adalah salah satu cara terbaik tentang seberapa berkelanjutan Bisnis yang di tekuni, dan seberapa menguntungkan sebenarnya bisnis tersebut.

Dengan adanya alat ukur yang digunakan maka perusahaan bisa mewujudkan terjadinya keunggulan yang kompetitif. Hal ini tentu sangat membantu dalam mewujudkan sebuah produk yang begitu memiliki nilai istimewa.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- David, Fred R., dan Forest R. David. Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- Dirgantoro, Crown. Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi. Jakarta: PT Grasindo, 2001.
- Yunus, Eddy. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Andi, 2016.
- Fred R. David dan Forest R. David, Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing, Jakarta: Salemba Empat, 2016, hlm. 4.
- Crown Dirgantoro, Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi, Jakarta: PT Grasindo, 2001, hlm. 83-84
- Drucker, P.F. 1999. Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek. Jakarta: Gramedia.
- Eddy Yunus, Manajemen Strategis, Yogyakarta: Andi, 2016, hlm. 135
- Eddy Yunus, Manajemen Strategis, hlm. 139
- Crown Dirgantoro, Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi, hlm. 84
- Eddy Yunus, Manajemen Strategis, hlm. 144
- Eddy Yunus, Manajemen Strategis, hlm. 158
- Fahmi, Irham. 2013. Analisis Laporan Keuangan. Bandung: Alfabeta.
- Hansen & Mowen. 2004. Manajemen Biaya. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. 2005. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.

- Mahmudi. 2010. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP STIMYKPN.
- Mangkunegara, A.P. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. Manajemen sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Pekerja), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia. Yogyakarta: BPFE.
- Yuwono, Sony. dkk. 2007. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mutia, Nila. 2009. Tesis: Usulan Rancangan Indikator Pengukuran Kinerja Service Scorecard untuk Kualitas Jasa pada Diklat Pelayaran. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Mustari, Mohamad. 2014. Manajemen Pendidikan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sudana, I Made. 2011. Manajemen Keuangan Perusahaan. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno. 2009. Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi. Yogyakarta: Ekonisia.
- Harjito, Agus dan Martono. 2010. Manajemen Keuangan. Yogyakarta: Ekonisia.
- Kasmir. 2010. Pengantar Manajemen Keuangan. Jakarta: Kencana.
- Riyanto, Bambang. 2001. Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan. Yogyakarta: BPFE.
- Vanany, Iwan. 2003. Aplikasi Analytic Network Process (ANP) Pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT.X). Jurnal teknik Industri Vol.5.
- Widodo, Joko. 2006. Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja. Jakarta: Bayumedai Publishing.

Internet:

- <https://www.maxmanroe.com/vid/manajemen/pengertian-manajemen-strategi.html>
- <https://proxisigroup.com/pq/pengertian-total-quality-management-tqm/>

<https://www.harmony.co.id/blog/apa-itu-total-quality-management-tqm-elemen-dan-keuntungannya>

<https://pdfcoffee.com/perumusan-visi-misi-keyakinan-dasar-dan-nilai-dasar-organisasi-3-pdf-free.html>

<https://www.kanal.web.id/tujuan-dan-target-penetapan-sasaran-bisnis>

<https://ensiklo.com/2014/11/03/langkah-menyusun-rencana-strategis-organisasi/>

Amstrong, Michael. 2004. *Performance Manajemen*. Yogyakarta.

Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Kencana

Alam, Resky Nur, dkk 2019. *Perencanaan dan Penerapan Kinerja Yang Dapat Mencapai Tujuan di Dalam Organisasi*. Makassar: Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

Winardi. 2012. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana

<https://www.mochamadbadowi.com/news/analisis-rantai-nilai.html>

<https://rusdintahir.wordpress.com/2011/11/18/strategi-sumber-daya-manusia/>

<https://www.jurnal.id/id/blog/strategi-pemasaran-tepat/>

<https://proxsisgroup.com/tujuan-dan-pengertian-evaluasipenilaian-kinerja/>

<https://www.studilmu.com/blogs/details/pengertian-inovasi-manfaat-inovasi-tujuan-inovasi-dan-5-mitos-inovasi>

<https://accurate.id/marketing-manajemen/pengertian-lengkap-keunggulan-kompetitif/>

<https://idcloudhost.com/pengertian-kewirausahaan-definisi-ciri-ciri-dan-tujuan-kewirausahaan/>

● **10% Overall Similarity**

Top sources found in the following databases:

- 10% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Slamet . Riyanto. "ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN INTERNAL DA...	2%
	Crossref	
2	Fikria Hasni, Ikhwan Hamdani, Suyudi Arif. "Strategi Pemasaran Produ...	<1%
	Crossref	
3	Hichmaed Tachta Hinggo S, Wan Laura Hardilawati, Hammam Zaki, De...	<1%
	Crossref	
4	Dwi Harmoyo. "Manajemen Strategi Koperasi Jasa Keuangan Mikro Sy...	<1%
	Crossref	
5	Efrita Norman, Enah Pahlawati, Arman Paramansyah. "Analisis Evalua...	<1%
	Crossref	
6	Ivan Fauzani Raharja, Hafrida Hafrida. "ANALISIS YURIDIS PENERAPA...	<1%
	Crossref	
7	Nadia Sigiro. "AN ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD AS TOOL OF ...	<1%
	Crossref	
8	Nini Salnia, Rizal Ekonomi, Muh Ilham. "Analisis Pemberian Insentif Da...	<1%
	Crossref	
9	Sri Putri Wahyundari, Nur Aslami. "Target Sasaran Bisnis Asuransi", VI...	<1%
	Crossref	

- 10

Enong Muiz, Sunarta Sunarta. "Penerapan Strategi Diferensiasi Memili...

Crossref

<1%
- 11

Liana Dwi Septiningrum. "MANAJEMEN STRATEGI UNTUK MENINGKA...

Crossref

<1%
- 12

Ade Ahmad Mubarak, Wiwi Uswatiyah, Iim Wasiman, Uyun Supyan. "Ba...

Crossref

<1%
- 13

A. Lestari. "Analisis Capaian Kinerja Di Dinas Bina Marga Dan Bina Kon...

Crossref

<1%
- 14

Mospa Darma. "BISNIS DALAM PERSPEKTIF UNDANG-UNDANG No.33...

Crossref

<1%
- 15

Reza Ronaldo, Kusman Yuhana, Ade Suparman. "Kinerja Pegawai Peny...

Crossref

<1%
- 16

Achmad Achmad. "Pengukuran Kinerja Badan Usaha Koperasi dengan ...

Crossref

<1%
- 17

Kusman Yuhana, Sumarna Sumarna. "KINERJA BIDANG MITIGASI BEN...

Crossref

<1%
- 18

Rasma Afifah, Ujang Nurjaman, Faiz Karim Fatkhulloh. "Implementasi ...

Crossref

<1%
- 19

Zailani. "OTORITAS DAN AKUNTABILITAS DANA PENDIDIKAN", WARA...

Crossref

<1%
- 20

Siti Mas'amah, Ujang Nurjaman, Faiz Karim Fatkhulloh. "Visi Pendidika...

Crossref

<1%
- 21

Irwan Suaeb. "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TER...

Crossref

<1%

- 22

Bagus Aries Riyadi. "PENGARUH PENGALAMAN KERJA TERHADAP KI...

Crossref

<1%
- 23

Deny Deny, Machasin Machasin, Jahrizal Jahrizal. "Analisis SWOT Ter...

Crossref

<1%
- 24

Aris Munandar. "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam", NU...

Crossref

<1%
- 25

Apud Apud. "PENGEMBANGAN PROFESI GURU MADRASAH SWASTA ...

Crossref

<1%
- 26

Bonifasius Tano. "KINERJA APARAT DALAM MEMBERIKAN PELAYAN...

Crossref

<1%
- 27

Norainun Norainun. "SISTEM PEMBERIAN KOMPENSASI DALAM MENI...

Crossref

<1%
- 28

Dwi Retno Anjasari, Mei Florencia, Rusdi Hidayat N. "PENGARUH RETU...

Crossref

<1%
- 29

Yogi Lesmana, Erry Sunarya, Nor Norisanti. "Efisiensi Biaya Produksi M...

Crossref

<1%
- 30

Andi Dwi Riyanto, Abidarin Rosidi, Suparmono Suparmono. "PERENCA...

Crossref

<1%
- 31

Jana Sandra. "EVALUASI PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKAT...

Crossref

<1%
- 32

Mutia Ulfa, Irwan Aribowo. "STRATEGI MENINGKATKAN KESADARAN ...

Crossref

<1%
- 33

R . Ayu Ida Aryani, Isra Dewi Kuntary Ibrahim, Muhammd Israfil . "Peng...

Crossref

<1%

-
- 34** Tan Gusli, Susy Primayeni, Nurhizrah Gistituati, Rusdinal Rusdinal. "Ke... **<1%**
Crossref
-
- 35** Hasby Hamyat, Hastian Hastian, Sunaryo Sunaryo. "Program Kemitraa... **<1%**
Crossref
-
- 36** Syafrudin Arif marah Manunggal. "Good Corporate Governance dan Ma... **<1%**
Crossref

● Excluded from Similarity Report

- Internet database
- Submitted Works database
- Cited material
- Small Matches (Less than 20 words)
- Manually excluded text blocks

EXCLUDED TEXT BLOCKS

ISBN :Design Cover :Retnani Nur BrilliantLayout :Hasnah AuliaPenerbit CV. Pena Pe...

repository.ubharajaya.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

www.scribd.com

Dirgantoro, Crown

adekhaerudin.files.wordpress.com

Fred R. David

repository.iainpurwokerto.ac.id

Crown Dirgantoro, Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, danImplementasi, Jakarta...

eprints.radenfatah.ac.id

Drucker, P.F. 1999. Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek.Jakarta: Gra...

lovelyristin.com

Jakarta: Salemba EmpatMulyadi

Universitas Putera Batam on 2018-11-24

Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta

iGroup on 2011-03-30

Yuwono, Sony. dkk. 2007. Petunjuk Praktis Penyusunan

Universitas Respati Indonesia on 2020-09-26

Sudana, I Made. 2011. Manajemen Keuangan Perusahaan. Jakarta:Erlangga.Sutr...

Universitas Muria Kudus on 2016-08-29