

Buku Ajar

UNISBA
BLITAR

**FAKULTAS
EKONOMI
PROGAM STUDI
AKUNTANSI**

PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIK

**Dr. Anam Mifthakhulhuda.,M.I.Kom
Diana Elvianita M.,SE,MM
Dkk**





PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIK

Oleh :

Dr. Anam Miftakhul Huda, M.I.Kom

Diana Elvianita Martanti, SE, M.M.

Dkk

PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIK

Penulis:

Dr. Anam Miftakhul Huda, M.I.Kom

Diana Elvianita Martanti, SE, M.M.

Dkk

Isi diluar tanggungjawab penerbit

Hak Cipta 2018 pada Penulis

Copyright ©2018 by Jayapangus Press

All Right Reserved

PENERBIT:

Jayapangus Press

Anggota IKAPI

No. 019/ Anggota Luar Biasa/BAI/2018

Jl. Ratna No.51 Denpasar - BALI

<http://jayapanguspress.org>

Email : jayapanguspress@gmail.com

Perpustakaan Nasional Republik Indonesia

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ISBN: 978-602-52189-1-0

Kutipan Pasal 44, Ayat 1 dan 2, Undang-undang Republik Indonesia tentang HAK CIPTA :

Tentang Sanksi Pelanggaran Undang-Undang No. 6 Tahun 1982 tentang HAK CIPTA sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 7 Tahun 1987 jo. Undang-Undang No. 12 Tahun 1997, bahwa :

Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah).

Barang siapa sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunianya sehingga buku Pengantar Manajemen Strategik bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Prodi Akuntansi Universitas Islam Balitar telah terselesaikan. Shalawat dan salam semoga terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Buku ini di realisasikan untuk memenuhi tugas mata kuliah manajemen strategi, yang secara spesifik berisi tentang proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

Sedapat mungkin, buku ini memuat pertanyaan dan soal di setiap akhir bab agar dapat di gunakan sebagai latihan bagi mahasiswa. Dengan latihan menjawab pertanyaan dan soal, di harapkan pemahaman materi dalam bab yang bersangkutan akan meningkat dan menjadi lebih baik.

Tentunya kami menyadari, walaupun sudah berusaha sedapat mungkin untuk teliti dan mengikuti perkembangan yang terjadi, buku ini masih belum sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat dihargai.

Ucapan terima kasih kepada Dr. Anam Mifthakhulhuda.,M.I.kom, selaku dosen pembimbing dalam penyelesaian buku ini, dan tak lupa kepada Tim Penyusun dan pihak-pihak yang membantu terselesainya buku ini. Semoga amalnya di terima Allah sebagai amal jariyah dan buku ini dapat bermanfaat untuk siapapun yang telah membacanya.

Blitar, 24 April 2018

DAFTAR ISI

HALAMAN DALAM.....	i
HALAMAN REDAKSI.....	ii
PERNYATAAN HAK CIPTA.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
 BAB I	
MANAJEMEN STRATEGIK DAN RUANG LINGKUPNYA.....	1
1.1 Pengertian Manajemen Strategik.....	1
1.2 Ruang Lingkup Manajemen Strategik.....	5
1.3 Rangkuman.....	10
1.4 Latihan Soal.....	11
 BAB II	
VISI, MISI, GOAL, OBJECTIVE, FALSAFAH PERUSAHAAN.....	12
2.1 Visi Perusahaan.....	12
2.2 Misi Perusahaan.....	15
2.3 Tujuan Perusahaan.....	20
2.4 Sasaran Operasional Perusahaan.....	24
2.5 Falsafah Perusahaan.....	25
2.6 Kaitan Antara Visi, Misi, Goal, Objektif dan Falsafat Perusahaan.....	29
2.7 Rangkuman.....	30
2.8 Latihan Soal.....	32
 BAB III	
MODEL DESKRIPTIF MANAJEMEN STRATEGIK.....	33
3.1 Proses Manajemen Strategik.....	33
3.2 Lingkungan Eksternal.....	36
3.3 Formulasi Strategik.....	37

3.4 Implementasi <i>Strategik</i>	38
3.5 Implementasi Model.....	48
3.6 Rangkuman.....	51
3.7 Latihan Soal.....	53
BAB IV	
AUDIT STRATEGIK DAN METODE KASUS.....	54
4.1 Konsep dan Ruang Lingkup.....	54
4.2 Manajemen Audit.....	57
4.3 Audit Strategik.....	63
4.4 Teknik Studi Kasus.....	67
4.5 Rangkuman.....	72
4.6 Latihan Soal.....	74
BAB V	
MANAJER STRATEGIK.....	75
5.1 Tugas dan Fungsi Direksi Korporate.....	75
5.2 Tugas dan Fungsi Manajemen Puncak.....	79
5.3 Kekhasan Manajemen Strategik.....	88
5.4 Rangkuman.....	91
5.5 Latihan Soal.....	92
BAB VI	
LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL.....	93
6.1 Bisnis dan Masyarakat.....	93
6.2 Tanggung Jawab Sosial.....	95
6.3 Pengamatan Lingkungan baik Internal Maupun Eksternal.....	96
6.4 Peramalan dalam suatu Perusahaan.....	99
6.5 Struktur Organisasi.....	102
6.6 Budaya Perusahaan.....	103
6.7 Sumber Daya Perusahaan (<i>Resources</i>).....	106
6.8 Rangkuman.....	111
6.9 Latihan Soal.....	112

BAB VII

FORMULASI STRATEGI ANALISIS SITUASI

DAN ALTERNATIF STRATEGIK.....	113
7.1 Evaluasi Manajer Strategik.....	113
7.2 Pengamatan Lingkungan Eksternal dan Internal.....	115
7.3 Analisis Faktor Strategi SWOT.....	118
7.4 Analisis Potofolio.....	123
7.5 Strategi Alternatif.....	126
7.6 Matrik Strategik.....	128
7.7 Rangkuman.....	129
7.8 Soal Latihan.....	131

BAB VIII

IMPLEMENTASI DAN PENGAWASAN STRATEGI.....

8.1 Pengertian Implementasi Strategik.....	134
8.2 Cakupan Implementasi Strategi.....	135
8.3 Tata Kelola Perusahaan.....	138
8.4 Mengelola Internal Perusahaan.....	140
8.5 Mengontrol Kinerja Perusahaan.....	141
8.6 Masalah-masalah Umum yang Dihadapi dalam Implementasi Strategi.....	143
8.7 Pengertian Pengawasan Strategi.....	145
8.8 Sasaran Pengawasan, Tahap- Tahap Pengawasan, Jenis, dan Tipe- Tipe Pengawasan.....	147
8.9 Rangkuman.....	152
8.10 Latihan Soal.....	153

BAB IX

MANAJEMEN STRATEGI PEMASARAN.....

9.1 Pengertian Pemasaran (<i>Marketing</i>).....	155
----------------------------------------------------	-----

9.2 Konsep Pemasaran (<i>Marketing</i>).....	157
9.3 Segmentasi.....	160
9.4 Pengembangan Program Pemasaran.....	163
9.5 Pengendalian Pemasaran.....	173
9.6 Rangkuman.....	174
9.7 Latihan Soal.....	175
BAB X	
MANAGEMEN STRATEGI KOMUNIKASI.....	177
10.1 Pengertian dan Ruang Lingkup Strategi Perusahaan.....	177
10.2 Tujuan Stategi Perusahaan.....	178
10.3 Landasan Teori.....	179
10.4 Komponen Komunikasi dan Strategi Perusahaan.....	180
10.5 Proses Perencanaan Strategi Perusahaan.....	183
10.6 Manfaat Mempelajari Teori Strategi Perusahaan.....	184
10.7 Persoalan - Persoalan Mengkomunikasikan Strategi Perusahaan.....	185
10.8 Dampak Politis Suatu Stategi Perusahaan.....	186
10.9 Pengharapan atau Ekspetasi Strategi dalam Suatu Perusahaan.....	186
10.10 Dampak Motivasional Suatu Perusahaan.....	187
10.11 Dampak Keputusan Suatu Strategi dalam Perusahaan.....	187
10.12 Rangkuman.....	188
10.13 Latihan Soal.....	189
BAB. XI	
MANAJEMEN STRATEGI PRODUKSI.....	190
11.1 Ruang Lingkup Manajemen Produksi dan Sistem Produksi.....	190
11.2 Manajemen Produksi.....	192
11.3 Pengertian Manajemen Produksi.....	193
11.4 Fungsi Dan Problema Manajemen Produksi.....	196
11.5 Ruang Lingkup Manajemen Produksi.....	199
11.6 Kebijakan dan Strategi Produksi.....	200
11.7 Sistem Produksi.....	205

11.8 Pengertian Sistem Produksi.....	207
11.9 Sistem Produksi Dan Perencanaan Strategis.....	208
11.10 Sub-Sub Sistem Dari Produksi.....	209
11.11 Rangkuman.....	214
11.12 Latihan Soal.....	215
BAB XII	
AUDIT.....	217
12.1 Pengertian Audit.....	217
12.2 Tujuan Audit.....	220
12.3 Tipe Audit.....	223
12.4 Laporan Audit (Audit Report).....	225
12.5 Perencanaan Audit.....	232
12.6 Progam Audit.....	233
12.7 Rangkuman.....	234
12.8 Latihan Soal.....	235
BAB.XIII	
MANAJEMEN MSDM.....	236
13.1 Pengertian Manajamen Sumber Daya Manusia Strategi.....	236
13.2 Konsep Dan Tujuan MSDM Strategi.....	238
13.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	240
13.4 Penilaian Kinerja.....	240
13.5 Proses Tahapan MSDM Strategi.....	243
13.6 Rumusan Manajemen Strategi.....	245
13.7 Mengimplementasikan Strategi.....	246
13.8 Mengevaluasi dan Pengawasan Strategi.....	246
13.9 Peran Manajemen SDM Strategi.....	247
13.10 Fungsi, Tugas, dan Tanggung Jawab SDM Strategi.....	248
13.11 Cara Menciptakan Sistem SDM Yang Berorientasi Pada Strategi.....	249
13.12 Rangkuman.....	249
13.13 Latihan Soal.....	252

BAB XIV	
MANAJEMEN STRATEGI INVESTASI.....	253
14.1 Pengertian Manajemen Strategi Investasi.....	253
14.2 Jenis-Jenis Investasi.....	255
14.3 Proses Investasi.....	256
14.4 Pasar Modal.....	257
14.5 Determinasi Investasi.....	259
14.6 Macam-macam Strategi Investasi.....	262
14.7 Rangkuman.....	271
14.8 Latihan Soal.....	272
BAB XV	
MANAJEMEN STRATEGI INVESTASI.....	273
15.1 Pengertian Manajemen Strategi Investasi.....	273
15.2 Jenis-Jenis Investasi.....	275
15.3 Proses Investasi.....	276
15.4 Pasar Modal.....	277
15.5 Determinasi Investasi.....	279
15.6 Macam-macam Strategi Investasi.....	282
15.7 Rangkuman.....	292
15.8 Latihan Soal.....	293
DAFTAR PUSTAKA.....	294
GLOSARIUM.....	299
TENTANG PENULIS.....	312

BAB I

MANAJEMEN STRATEGIK DAN RUANG LINGKUPNYA

TUJUAN INSTRUKSIONAL:

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa dapat memahami tentang:

1. Mengetahui dan menjelaskan pengertian manajemen strategik
2. Mengetahui dan menjelaskan ruang lingkup manajemen strategik
3. Mengetahui tentang sejarah dan perkembangan manajemen strategik
4. Mengetahui dan menjelaskan hirarki strategik

1.1 Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan (akuntansi), produksi (operasi), penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategis dalam buku teks ini sepadan dengan istilah perencanaan strategis. Istilah yang terakhir ini lebih sering digunakan di dunia bisnis, sedangkan istilah yang pertama lebih sering digunakan di dunia akademis. Terkadang istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi. Sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategi. Tujuan manajemen strategis adalah memanfaatkan dan menciptakan peluang-peluang baru dan berbeda di masa mendatang, sedangkan perencanaan jangka panjang, mencoba mengoptimalkan kecenderungan-kecenderungan saat ini untuk masa depan. (David, 2004: 5-6)

Strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. (Bambang, 2003: 3)

Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. (Mulyadi, 2011: 40)

Manajemen strategi adalah apa yang manajer lakukan untuk mengembangkan strategi organisasi. Ini adalah tugas penting yang melibatkan semua fungsi manajemen dasar perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian. (Mulyadi, 2011: 40)

Manajemen strategis adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategis, pelaksanaan dan evaluasi. (Wheelen, 2010: 105)

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat diambil pengertian bahwa manajemen strategi adalah proses strategi yang dirancang oleh manajemen untuk merumuskan strategi, melaksanakan strategi tersebut, dan evaluasi. Kegiatan tersebut untuk menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, dan dapat mencapai tujuannya.

Terdapat empat tujuan dalam manajemen strategi, yaitu :

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi atau perusahaan. Karena arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.

2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak.

Organisasi atau perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan atau organisasi tersebut.

3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata.

Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu atau berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas.

Tanggungjawab seorang manajer bukan hanya mengkonstrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi terdiri dari 3 tahapan, yaitu: David (2011: 6)

1. Perumusan Strategi

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

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam

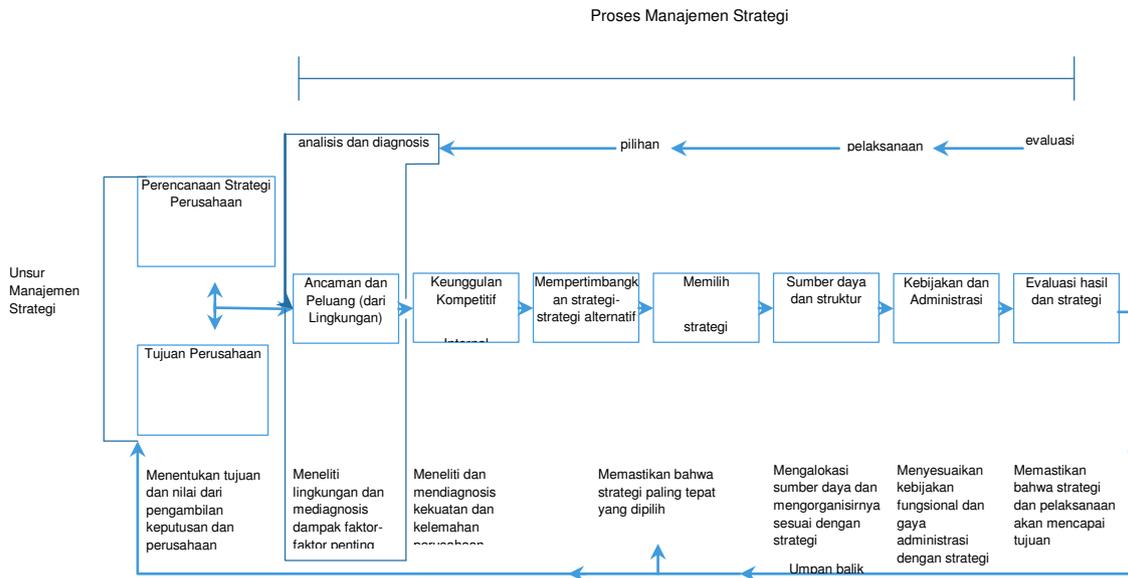
mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi merupakan alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktifitas penilaian yang mendasar, yaitu: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan 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 di masa yang akan datang.

Gambar 1.1

Proses Manajemen Strategi



Sumber : David, Fred R. 2004.

1.2 Ruang Lingkup Manajemen Strategik

Ruang Lingkup manajemen strategik dibagi menjadi 2, yaitu:

A. Lingkungan Luar (*eksternal*)

Terdiri dari:

1. Lingkungan umum

Meliputi ekonomi, politik hukum, sosio-kultural (budaya), teknologi, dimensi internasional (seperti globalisasi dan paham ekonomi) dan kondisi lingkungan alam.

2. Lingkungan khusus

Meliputi pemilik (*stockholder*), pelanggan (*customer*), klien, pemasok (*supplier*), pesaing, suplay tenaga kerja, badan pemerintah, lembaga keuangan, media dan serikat pekerja.

B. Lingkungan Dalam

Terdiri dari:

1. Manusia (*specialized dan managerial personal*)

2. Finansial (sumber, alokasi dan control dana)
3. Fisik (gedung, kantor, dll)
4. Sistem dan teknologi
5. Sistem nilai dan budaya organisasi

Lingkungan (*environmental*) meliputi berbagai faktor di luar perusahaan yang merupakan peluang (*opportunity*) atau ancaman (*threat*) bagi perusahaan. Sekalipun terdiri dari beberapa banyak faktor, sektor yang terpenting ialah sosial-ekonomis, teknologi, pemasok (*supplier*), pesaing dan sektor pemerintah sedangkan yang dimaksud analisis (*analysis*) ialah penelusuran peluang atau ancaman sampai ke pangkalnya. Hal ini juga melibatkan memilah yang utuh untuk mengetahui sifat dasar, fungsi dan hubungannya. Manajemen strategis menghendaki pencarian peluang dan ancaman serta menentukan dari mana datangnya dan apa saja yang akan timbul. Analisis Lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang ataupun ancaman terhadap perusahaan. (William dan Lawrence, 1991: 96)

Untuk mengukur dan menganalisis lingkungan dalam hal ini menggunakan analisis SWOT. Kepanjangan dari SWOT adalah *Strengths, Weakness, Opportunities dan Threats*. Merupakan komponen yang membantu manajer untuk mengembangkan dan menentukan arah jalannya strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Tujuan SWOT untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak dan untuk mengantisipasi ancaman bisnis dengan cepat. Dengan demikian seorang manajer dalam mengembangkan perusahaannya bisa berlangsung dengan baik. Analisis SWOT digunakan untuk membangun kompetensi perusahaan relative terhadap perusahaan lain. Analisis SWOT sendiri belum menganalisis keunggulan kompetitif perusahaan. Untuk menganalisis keunggulan kompetitif dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi kompetensi yang dimilikinya, kompetensi yang dimiliki dapat berupa kompetensi inti (*core competencies*) dan kompetensi unik (*distinctive competencies*).
2. Perusahaan harus diarahkan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Analisis yang bisa digunakan menggunakan analisis rantai nilai (*chain analysis value*), analisis biaya strategik (*strategic costanalysis*) dan perbandingan (*benchmarking*).

Analisis SWOT digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan dari sumber daya yang dimiliki dalam sebuah perusahaan dan kesempatan eksternal dan tantangan yang dihadapi diantaranya:

1. Mengidentifikasi kekuatan perusahaan dan kemampuan sumber dayanya. Suatu kekuatan dapat berupa beberapa wujud sebagai berikut :
 - a. Suatu keahlian atau kepandaian yang penting
 - b. Aktiva fisik yang bernilai
 - c. Aktiva manusia yang bernilai
 - d. Aktiva organisasi yang bernilai, misalnya sistem produksi yang canggih
 - e. Aktiva tidak berwujud yang bernilai
 - f. Kemampuan berkompetisi
 - g. Suatu prestasi atau atribut yang meletakkan perusahaan agar menguntungkan dipasaran
 - h. Kerja sama atau kooperasi saling menguntungkan.
2. Mengidentifikasikan kelemahan perusahaan dan kecacatan sumber dayanya.
 - a. Kecatatan di keahlian atau kepintaran yang berhubungan dengan kompetisi
 - b. Tidak mempunyai aktiva fisik, manusia, organisasai atau aktiva tidak berwujud yang penting untuk berkompetisi
 - c. Kehilangan atau melemahnya kemampuan kompetisi di area-area kunci.

3. Mengidentifikasi kesempatan-kesempatan di pasar.

Kesempatan yang baik adalah yang dapat mengarahkan kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan untuk meraih kesempatan pasar yang ada. Kesempatan pasar yang relevan adalah yang dapat meningkatkan pertumbuhan keuntungan, meningkatkan sesuatu yang dapat membuat perusahaan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif, dan yang sesuai dengan kemampuan sumber daya keuangan dan organisasi yang sudah dimiliki oleh perusahaan atau yang nantinya dapat dimiliki.

4. Mengidentifikasi ancaman yang dihadapi oleh keuntungan masa depan perusahaan.

Lingkungan luar merupakan faktor salah satu yang menjadi ancaman tentang keuntungan dan posisi di pasar. Ancaman tersebut biasanya dapat berupa kemajuan teknologi yang semakin murah dan lebih baru yang dapat menarik konsumen. Tugas dari seorang manajemen sendiri yaitu mengidentifikasi ancaman serta mengevaluasi terhadap ancaman yang ada di pasar agar dapat menentukan strategi apa yang harus dilakukan untuk menetralkan serta mengurangi pengaruh dari ancaman tersebut. (Jogiyanto, 2006: 46-50)

C. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Strategik

Perencanaan strategik merupakan proses sistematis yang berkesinambungan, melalui proses pembuatan keputusan dengan memanfaatkan sebanyak mungkin pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis berbagai kegiatan untuk melaksanakan keputusan tersebut, dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang sistematis pula. Jadi tidak berlebihan jika dikatakan bahwa perencanaan strategik merupakan bagian terpenting dalam penyelenggaraan manajemen strategik.

Untuk pertama kalinya manajemen strategik dikembangkan dalam kalangan militer Indonesia pada awal dasawarsa tujuh puluhan, guna mewujudkan suatu tatanan kekuatan nasional yang berperan melindungi keutuhan teritori serta kedaulatan bangsa dan Negara. Tatanan tersebut hingga saat ini dikenal sebagai sistem manajemen sumber daya pertahanan dan keamanan dengan Sistem Perencanaan Strategi Pertahanan Keamanan Negara sebagai perwujudan rencana tindakan dan kegiatan mendasar dalam pola implemementasi.

Model manajemen strategik yang canggih dijumpai saat ini, dengan analisis lingkungan, analisis profil jati diri, strategi, misi dan visi organisasi di mana hubungan dan keterkaitan dapat memberikan indikasi pada apa yang di inginkannya (*what is desired*). Pemikiran strategi ini tidak begitu saja muncul sekali jadi. Manajemen tidak saja dituntut untuk mengantisipasi masa depan, tetapi bahkan juga diminta untuk mempengaruhi masa depan itu sendiri. Perhatian manajemen tidak hanya terfokus pada manajemen keuangan tetapi tampaknya harus lebih diarahkan pada manajemen produksi (mengembangkan kemampuan atau kekuatan), pemasaran (sosialisasi) dan jasa pelayanan (publik) khususnya dalam perumusan dan eksekusi strategi bersaing yang kompetitif. Dengan penyederhanaan yang sedikit berlebihan, sejarah perkembangan manajemen strategik, dengan menggunakan tolak ukur waktu di negara maju dapat dikelompokkan dalam empat tahapan berikut ini:

1. Anggaran dan pengawasan keuangan.
2. Perencanaan jangka panjang.
3. Perencanaan strategik.
4. Manajemen strategik.

D. Hirarki Strategik

Ada 2 kategori utama dalam organisasi bisnis, yaitu:

1. Organisasi bisnis yang hanya terlibat dalam satu bidang usaha.

- a) Strategi pada tingkat korporasi (manajemen pusat).
 - b) Strategi yang sifatnya fungsional (manajemen produksi, pemasaran, keuangan).
2. Organisasi yang terlibat dalam beberapa atau berbagai bidang usaha.
- a) Korporasi
 - b) Strategi bidang satuan bisnis
 - c) Fungsional

Hirarki pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan biasanya terdiri dari tiga jenjang. Pada puncak hirarki yang terletak tingkat korporasi (perusahaan) yaitu suatu urusan yang merupakan sebuah kumpulan bisnis yang secara relatif independen, yang kadang-kadang disebut sebagai strategi unit bisnis. Pada bagian tengah hirarki, pengambilan keputusan terletak tingkat bisnis atau strategi kompetitif. Para manajer yang terdapat di dalamnya biasanya disebut manajer bisnis dan korporasi. Mereka menerjemahkan rumusan arah dan keinginan yang dihasilkan pada tingkat korporasi ke dalam sasaran dan strategi yang kongkret untuk masing-masing divisi usaha. Pada bagian bawah hierarki pengambilan keputusan strategi, terletak tingkat fungsional. Strategi fungsional berkaitan dengan interpretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi kompetitif.

1.3 Rangkuman

Manajemen strategi merupakan serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau implementasi dan evaluasi.

Analisis Lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang ataupun ancaman terhadap perusahaan.

Perencanaan strategik merupakan proses sistematis yang berkesinambungan, melalui proses pembuatan keputusan dengan memanfaatkan sebanyak mungkin pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis berbagai kegiatan untuk melaksanakan keputusan tersebut, dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang sistematis pula. Jadi tidak berlebihan jika dikatakan bahwa perencanaan strategik merupakan bagian terpenting dalam penyelenggaraan manajemen strategik.

1.4 Latihan Soal

Jawab pertanyaan dibawah ini dengan benar dan jelas.

1. Jelaskan pengertian manajemen strategik ?
2. Sebutkan 4 tujuan manajemen strategik ?
3. Sebutkan ruang lingkup manajemen strategik ?
4. Apa tujuan analisis SWOT ?
5. Jelaskan secara singkat analisis SWOT ?
6. Sebutkan 4 tahapan sejarah perkembangan manajemen dengan menggunakan tolak ukur waktu di negara maju ?
7. Apabila anda sebagai manajer, bagaimana cara membuat strategi manajemen agar berjalan dengan baik ?
8. Jelaskan secara singkat tentang hirarki strategi ?
9. Berikan sebuah contoh tentang manajemen di sebuah perusahaan ?
10. Sebutkan lingkungan dalam di ruang lingkup manajemen strategik ?
11. Sebutkan cara untuk menganalisis keunggulan kompetitif dalam perusahaan.

BAB II

VISI, MISI, GOAL, OBJECTIVE, FALSAFAH PERUSAHAAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Setelah mengikuti mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa dapat :

1. Mengetahui dan menjelaskan visi perusahaan
2. Mengetahui dan menjelaskan misi perusahaan
3. Mengetahui dan menjelaskan tujuan perusahaan
4. Mengetahui dan menjelaskan sasaran operasional perusahaan
5. Mengetahui dan menjelaskan tentang falsafah perusahaan
6. Mengetahui dan menjelaskan kaitan antara visi, misi, goal, objective, dan falsafah perusahaan

2.1 Visi Perusahaan

Pada dasarnya perusahaan di bangun untuk menciptakan perubahan dalam pertambahan kemakmuran, baik yang bersifat material atau imaterial. Oleh karena itu, visi suatu perusahaan pada dasarnya adalah menjadikan organisasi itu sebagai suatu lembaga pencipta kemakmuran. (Jatmiko. 2003: 100)

Pernyataan visi menunjukkan arah strategis perusahaan untuk mencapai berbagai hasil di masa mendatang sehingga akan menuntun pengerahan sumber daya perusahaan bagi pencapaian berbagai tujuan tersebut. Visi yang di buat perusahaan memiliki kaitan yang sangat erat dengan misi perusahaan, dalam arti arah strategis yang dinyatakan di dalam visi masih berada dalam lingkup usaha yang dijalankan oleh perusahaan. (Ismail. 2012: 21)

Untuk menjadi institusi yang mencipta kesejahteraan atau kemakmuran, kondisi yang perlu di wujudkan oleh organisasi perusahaan adalah :

1. Mempunyai pelanggan (*customer*) yang puas
2. Memiliki personel yang produktif dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi
3. Mampu menghasilkan *financial return* (pengembalian keuangan) yang memadai

Pelanggan akan merasa puas apabila mereka mendapatkan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan mereka pada waktu yang tepat, dengan harga yang di pandang memadai oleh pelanggan. Pelanggan yang puas akan menyebabkan aliran pendapatan ke dalam organisasi perusahaan sehingga mampu menghasilkan *financial return* yang memadai.

Produk atau jasa akan memberikan nilai (*value*) bagi pelanggan hanya dapat dihasilkan secara konsisten oleh organisasi perusahaan yang memiliki personel berkualitas, yaitu personel yang produktif dan berkomitmen. Kualitas personel ditentukan oleh efektivitas pendidikan dan pelatihan yang di terimanya dan sistem SDM yang digunakan, bukan oleh teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Sehingga dalam proses bisnis perlu di tujukan untuk menghasilkan personel yang produktif dan memiliki komitmen tinggi terhadap visi perusahaan untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan.

Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Misalnya : **Dikenal secara luas sebagai perusahaan kelas dunia.** Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan sebuah strategi, visi perusahaan di jabarkan ke dalam misi. Dalam proses perencanaan stratejik, misi ini kemudian di jabarkan ke dalam sasaran-sasaran stratejik dengan ukuran-ukuran atau standart pencapaiannya. Contoh penjabaran visi ke dalam tujuan dan sasaran stratejik sebagai berikut :

Visi Perusahaan :

“Menjadi perguruan tinggi yang berstandar internasional melalui keunggulan manajemen, teknologi, dan sumber daya manusia dengan penguatan kampus intreprenur yang berbasis teknologi informasi. Dengan tetap menjunjung tinggi nilai islam dan kaerifan lokal”.

Misi Perusahaan :

1. Mengembangkan UNISBA Blitar untuk menghasilkan tenaga kerja profesional, berkualitas dan bermoral pada setiap jenjang pendidikan yang memiliki kompetensi tinggi terhadap kebutuhan lingkungan demokrasi, kreatif, innovative, jujur, penuh pengabdian, dan mampu menghadapi tantangan global.
2. Meningkatkan peran UNISBA Blitar dalam penelitian dan pengabdian masyarakat dan sebagai pusat kebutuhan pembangunan dan pengembangan serta turut menciptakan masyarakat mandiri yang produktif dan berorientasi pada penelitian, pengkajian, penelaahan dan pemecahan masalah yang berbasis pada kearifan lokal.
3. Mengembangkan UNISBA Blitar sebagai pusat pengkajian dan informasi pendidikan serta pengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan harkat dan martabat serta memperkaya kebudayaan daerah dan nasional.
4. Meningkatkan kerjasama serta hubungan saling menguntungkan antar UNISBA Blitar dan pemerintah serta pihak ketiga untuk meningkatkan kualitas dan mempercepat pengembangan.
5. Menjadikan UNISBA Blitar menjadi kampus Entrepreneur.
6. Menciptakan kampus yang bersih, asri, dan sehat sehingga menimbulkan kenyamanan bagi *civitas* akademik.

Misi yang disusun oleh perusahaan mengacu pada visi suatu perusahaan. Visi yang jelas akan menjadi landasan bagi pengembangan arah usaha perusahaan yang komprehensif. Oleh karena itu sangatlah

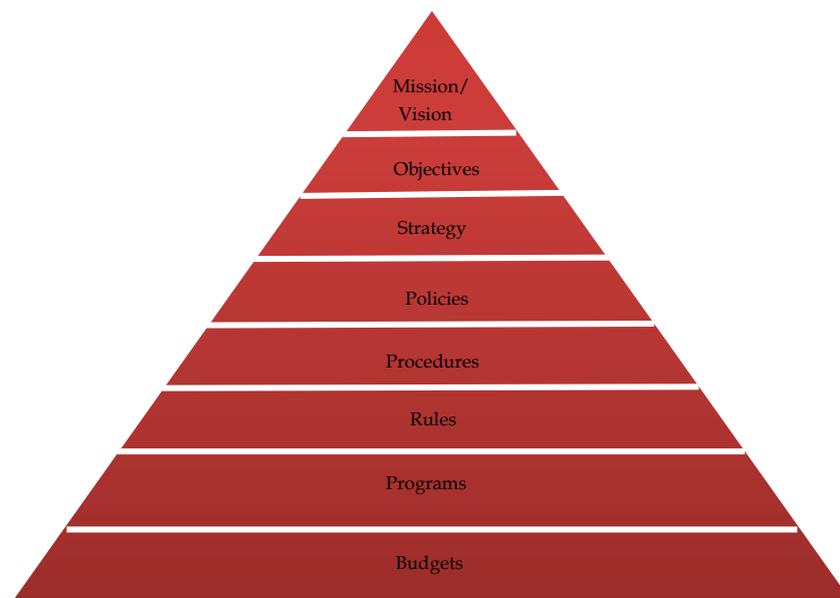
penting bagi pengusaha untuk memperhatikan bisnis yang akan mereka jalankan, apakah bisnis tersebut memiliki landasan kebutuhan dan keinginan konsumen yang bertahan lama. Perusahaan-perusahaan besar (yang semula memiliki skala usaha tidak sebesar saat ini) seperti, Coca-cola, Unilever, dapat bertahan dalam jangka panjang di antaranya karena dibangun di atas landasan bisnis yang benar. (Ismail, 2012: 22)

2.2 Misi Perusahaan

1. Pengertian Misi

Misi (*mission*) dari sebuah perusahaan di rumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti “*what is our business?*”, “*who is our customer?*”, “*what does the customer buy?*”, “*what is value to the customer?*” dan “*what will our business be?*”. Misi bagi suatu perusahaan akan menggambarkan bisnis apa yang sedang dan akan di jalankan oleh perusahaan serta tujuan kualitatif apa yang ingin di capai perusahaan mealui keberadaannya di bidang bisnis tertentu. (Drucker, 1968: 66)

Gambar 2.4
Hierarki Perencanaan



Sumber : Diadaptasi dari Harold Koontz dan Heinz Weihrich, *Management*, Ed. 9, McGraw-Hill, 1998

Terdapat beberapa pertanyaan mendasar yang biasanya dijawab dalam sebuah pertanyaan misi perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mencakup : (Pearce dan Robinson. 2005: 26)

Why is this firm in business ?

What are our economic goals ?

What is our operating philosophy in terms of quality, company image and self-concept ?

What are our core competencies and competitive advantages ?

What customers do and can we serve ?

How do we view our responsibilities to stockholders, employees, communities, environment, social issues and competitors ?

Misi, definisi bisnis, tujuan dasar, alasan keberadaan, dan filosofi perusahaan adalah istilah yang saling menggantikan dan mempunyai maksud yang sama dalam pembahasan tentang misi. Semua perusahaan mempunyai alasan mendasar untuk eksis, sehingga di perlukan misi baik secara eksplisit maupun implisit. Misi merupakan kerangka dasar dalam menentukan arah organisasi dan pengambilan keputusan manajemen di masa mendatang.

Pada dasarnya, misi memberikan gambaran tentang alasan mengapa suatu perusahaan itu ada (*exist*). Jawaban atas pertanyaan mengapa perusahaan itu ada dan harus merumuskan misi. Perumusan misi biasanya mencakup deskripsi tentang produk atau jasa dasar yang di tawarkan, definisi tentang pasar atau kelompok pelanggan yang akan di layani, definisi tentang fungsi yang di laksanakan dan atau teknologi yang di gunakan dalam proses produksi dan peyampaian produk atau jasa, definisi tentang tujuan perusahaan, citra publik perusahaan, serta definisi tentang konsep diri perusahaan.

Misi memberikan pedoman dan arah dalam setiap keputusan yang mencakup dukungan dan kekuatan di dalam dan di luar perusahaan. Sehingga misi perusahaan perlu di komunikasikan ke

luar dalam bentuk statemen publik, motto perusahaan atau slogan, nama, dan citra perusahaan. Pihak luar perusahaan menjadi *stakeholders* (pihak yang berkepentingan) suatu perusahaan jika tujuan perusahaan menarik bagi mereka sebagai pelanggan, investor, atau tenaga kerja.

Pada sisi lain, misi perusahaan juga perlu di komunikasikan ke dalam bentuk pernyataan (*statement*) manajemen, baik secara tertulis maupun lisan, misalnya sistem nilai budaya yang akan di bangun dalam perusahaan. Misi perusahaan merupakan perangkat nilai yang membatasi cakupan operasi perusahaan, dan misi mempengaruhi etika, personal, dan keputusan-keputusan stratejik yang di buat oleh para manajer dan karyawan.

2. Pentingnya Misi Secara Eksplisit

Misi perusahaan di rancang untuk mencapai hasil sebagai berikut :

1. *Untuk menjamin kepastian pencapaian tujuan perusahaan.* Tujuan-tujuan yang tidak konsisten dengan tujuan lain yang berbeda akan bertentangan dengan arah organisasi.
2. *Misi di rumuskan secara eksplisit untuk menggambarkan sasaran yang akan di capai perusahaan.* Dengan menanamkan sasaran atau target dalam pikiran, manajemen dapat memastikan bahwa semua anggota organisasi bekerja sama untuk berkonsentrasi mencapai tujuan dan target yang ingin di capai perusahaan.
3. *Untuk mengembangkan dasar-dasar, atau standard untuk memperoleh dan mengalokasikan sumber daya perusahaan.* Organisasi menggunakan berbagai sumberdaya untuk menghasilkan barang atau jasa dan menyediakan barang atau jasa tersebut kepada pelanggannya.
4. *Untuk membangun iklim atau suasana perusahaan yang baik.* Manusia mengerjakan suatu pekerjaan tertentu di dalam perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa.

5. Untuk memfasilitasi dalam menterjemahkan sasaran dan tujuan dalam suatu struktur kerja yang mencakup penugasan suatu pekerjaan kepada unit-unit yang bertanggung jawab dalam organisasi.
6. Untuk menspesifikasi tujuan organisasi dan menterjemahkan tujuan tersebut kedalam tujuh tujuan yang lebih spesifik (biasa di sebut sasaran), seperti biaya, waktu, dan kinerja yang dapat di nilai dan di kendalikan.

3. Misi dan Manajemen

Misi harus di komunikasikan kedalam perusahaan dan para manajer serta karyawan perusahaan. Jika suatu misi di akui dan di terima oleh para manajer dan karyawan, maka misi itu akan menjadi acuan umum dalam pengambilan keputusan dan menetapkan prioritas perusahaan.

4. Misi dan Stakeholder

Stakeholder adalah pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap suatu perusahaan. Terdapat dua jenis *stakeholder*, pertama *insider stakeholder* yang merupakan pihak-pihak yang berkepentingan di dalam suatu perusahaan, seperti : CEO, dewan direktur, pemegang saham, serta karyawan perusahaan. Kedua, *outsider stakeholder* yang merupakan pihak-pihak luar yang berkepentingan terhadap perusahaan, seperti : pelanggan, pemasok, kreditur, pemerintah, pesaing, dan masyarakat umum.

Stakeholder secara individu maupun kelompok, baik di dalam maupun di luar perusahaan, membuat keputusan-keputusan dan tindakan yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Citra dan identitas seperti nama, simbol, slogan suatu perusahaan juga dapat mempengaruhi keputusan-keputusan para *stakeholder*. Oleh karena itu, menjadi suatu keharusan merumuskan misi secara eksplisit dan dikomunikasikan keluar dalam bentuk

public statement, nama, dan slogan, maupun kedalam dalam bentuk nilai dan budaya perusahaan untuk menghindari kesalah pahaman tujuan dasar perusahaan.

Slogan atau motto perusahaan dapat menjadi indikator mudah tidaknya misi itu diingat oleh *outsider stakeholders*. Misalnya, PT. Telkom menggunakan kalimat "setia melayani anda". DuPont menggunakan kalimat "*Better things for better living through chemistry*". Motto Samsung yaitu "*Everyone's Invited*". Kadang-kadang slogan atau motto menjadi bagian dalam kalimat *advertising*, tetapi kalimat ini mungkin berisi petunjuk tentang tujuan dasar perusahaan.

Pernyataan misi (*Public Statements*) mungkin di pandang hanya sebagai bagian dari rencana stratejik perusahaan yang di pahami masyarakat secara cermat. *Public statement* kadang-kadang menjadi tumpang tindih dengan tugas *public relations*, atau kadang di anggap sebagai alat perencanaan. Namun sebenarnya tidak ada ketentuan standart yang jelas tentang isi dan format perumusan atau pernyataan misi suatu perusahaan. (Jatmiko. RD, 2003: 90)

Pernyataan misi yang dibuat perusahaan setidaknya mengandung tiga komponen yaitu : sensitivitas terhadap keinginan pelanggan (*sensitivity to customer wants*), perhatian terhadap masalah mutu atau kualitas (*concern for quality*) dan pernyataan visi perusahaan (*statements of company vision*).

Terdapat sembilan karakteristik yang harus terangkum dalam suatu misi perusahaan, dan karena misi perusahaan merupakan bagian dari proses *stratejic manajement* yang akan dipublikasikan kepada masyarakat, maka misi perusahaan sebaiknya mencakup kesembilan komponen pokok tersebut, yang terdiri dari : (David, 2007: 64)

1. *Customers*, secara eksplisit misi harus menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan bagi produk perusahaan.

2. *Product or services*, dalam hal ini secara spesifik perusahaan harus menyebutkan produk atau jasa apa yang di hasilkan oleh perusahaan.
3. *Markets*, pernyataan misi menetapkan di pasar mana produk perusahaan akan bersaing dengan produk yang di hasilkan oleh pesaing.
4. *Technology*, pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan teknologi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
5. *Concern for survival, growth, and profitability*, dalam hal ini pernyataan misi menunjukkan secara jelas komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba (profitabilitas).
6. *Philosophy*, dalam hal ini pernyataan misi akan menjelaskan kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan.
7. *Self concept*, dalam hal ini pernyataan misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi unggulan dari perusahaan di bandingkan pesaingnya.
8. *Concern for public image*, dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan apakah perusahaan memiliki respons terhadap masalah-masalah sosial kemasyarakatan maupun terhadap masalah lingkungan.
9. *Concern for employees*, dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan.

2.3 Tujuan Perusahaan

1. Hakikat Tujuan Organisasi

Secara umum, tujuan organisasi merupakan keadaan atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi di waktu yang akan datang melalui kegiatan organisasi. Untuk mencapai tujuan dalam organisasi, pelaku

(orang) dalam organisasi diharapkan untuk mendesain ataupun mengelola organisasinya dengan matang agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, demi berjalan baiknya sebuah organisasi perlu diperhatikan beberapa prinsip organisasi (Jati, 2000: 25), seperti berikut:

1. Perumusan tujuan yang jelas, sebab tujuan organisasi berfungsi untuk : pedoman ke arah mana organisasi itu akan di bawa, landasan bagi organisasi tersebut, menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan, menentukan program, prosedur dan beberapa hal terkait dengan koordinasi, integrasi, simplifikasi, sinkronisasi, dan mekanisme.
2. Pembagian tugas dan pekerjaan (*job description*)
3. Delegasi kekuasaan yang berarti pemimpin organisasi itu dipilih secara mufakat dan harus diikuti dengan adanya pertanggung jawaban.
4. Kesatuan perintah (*one of command*) dan tanggung jawab.
5. Prinsip kepemimpinan. Dalam konteks kontemporer dari prinsip ini yang paling mengemuka ke permukaan adalah prinsip kepemimpinan yang berupa prinsip kolektif-kolegal, yaitu prinsip kebersamaan, mau mendengarkan dan menyelaraskan diri dengan nilai-nilai dari seluruh komponen organisasi, khususnya pada kepengurusan organisasi.
6. Tingkat pengawasan, dengan diadakanya sebuah monitoring terhadap kinerja pelaku organisasi atau lebih familiar dengan sebutan oposisi.

2. Tipe-Tipe Tujuan Organisasi

Klasifikasi tujuan dari C. Perrow dalam (Subeki, 2015: 165), bagi organisasi pada umumnya dibedakan menjadi lima tujuan menurut “sudut pandang mereka yang berkepentingan”:

1. Tujuan kemasyarakatan (*societal goals*), berkenaan dengan kelas-kelas organisasi luas yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat.
2. Tujuan keluaran (*output goals*), berkenaan dengan jenis-jenis keluaran tertentu dalam bentuk fungsi-fungsi konsumen, misalnya barang-barang konsumen, jasa-jasa bisnis.
3. Tujuan sistem (*system goals*), cara pelaksanaan fungsi organisasi tidak tergantung pada barang atau jasa yang diproduksi atau tujuan yang diambil.
4. Tujuan produk (*product goals*), tujuan karakteristik produk, berbagai karakteristik barang atau jasa.
5. Tujuan turunan (*derived goals*), tujuan digunakan organisasi untuk meletakkan kekuasaannya dalam mencapai tujuan lain.

3. Bidang-Bidang Tujuan

Bidang pokok perusahaan harus menetapkan tujuan, antara lain:

1. Posisi pasar
2. Produktivitas
3. Sumber daya fisik dan keuangan
4. Profitabilitas
5. Inovasi
6. Prestasi dan pengembangan manajer
7. Prestasi dan sikap karyawan
8. Tanggung jawab sosial dan publik

4. Penetapan Tujuan

Merupakan usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi. Unsur-unsur dasar yang melatar belakangi penetapan tujuan organisasi, antara lain:

1. Barang dan jasa yang diproduksi organisasi akan dapat memberikan berbagai manfaat, paling sedikit sama dengan harganya.

2. Barang dan jasa dapat memuaskan kebutuhan konsumen atau langganan.
3. Teknologi yang digunakan dalam proses produksi akan menghasilkan barang dan jasa dengan biaya dan kualitas bersaing.
4. Kerja keras dan dukungan seluruh sumber dayanya, organisasi dapat beroperasi dengan baik.
5. Pelayanan manajemen akan memberikan *public image* yang menguntungkan, sehingga mereka bersedia menanamkan modal dan menyumbangkan tenaganya untuk membantu sukses organisasi.

5. Perumusan Tujuan

Konsepsi tujuan sama sama dengan proses tawar menawar atau rumusan tujuan. Perumusan tujuan yang efektif, antara lain:

1. Melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan.
2. Manajer puncak bertanggung jawab menurunkan tujuan - tujuan pada level bawah.
3. Tujuan harus realistik dan selaras dengan lingkungan internal dan eksternal.
4. Tujuan harus jelas, beralasan dan bersifat menantang para anggota organisasi.
5. Tujuan umum dinyatakan secara sederhana, mudah dipahami dan diingat oleh para pelaksana.
6. Tujuan fungsional harus konsisten dengan tujuan umum.
7. Manajemen harus meninjau kembali tujuan yang telah ditetapkan, dan mengubah dan memperbaiki sesuai dengan perkembangan lingkungan.

2.4 Sasaran Operasional Perusahaan

Sasaran (*goal*) organisasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

1. Jenis Sasaran dalam Organisasi:

- a) Organisasi bisa mempunyai sasaran lebih dari satu.
- b) Organisasi dimungkinkan mempunyai sasaran yang berlawanan.
- c) Sasaran saling berkaitan satu sama lain.
- d) Ada berbeda pandangan terhadap sasaran yang akan ditetapkan.

2. Sasaran (*goal*) Organisasi dan Pengukuran Efektifitas

1. Sasaran ataupun tujuan merupakan alasan bagi eksistensi organisasi.
2. Sasaran ataupun tujuan sangat penting bagi proses manajemen yang dijalankan dalam suatu organisasi. Memberi pengakuan, arah bagi organisasi, pengukuran organisasi, mengurangi ketidakpastian.

3. Jenis-jenis Sasaran Organisasi

1. Sasaran Resmi (*official goal*) yakni tujuan yang telah ditetapkan secara legal sesuai dengan visi yang telah ditetapkan.
2. Sasaran yang sebenarnya diinginkan (*operative goal*), yakni sasaran yang dicapai, namun mengalami perubahan, sehingga dimunculkan kembali sasaran yang diinginkan, sesuai dengan tujuan semula.

4. Pihak yang Menetapkan Sasaran Organisasi

1. Pemimpin Tunggal, terjadi pada perusahaan berukuran kecil dimana pemimpin dipegang oleh pemilik.
2. Koalisi Kelompok Pimpinan, terjadi pada organisasi besar.

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan organisasi, dalam bentuk terakhir dan akan dapat dicapai atau dihasilkan. Sasaran juga menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan, oleh karena itu sasaran

yang ditetapkan diharapkan dapat memberikan fokus pada penyusunan program dan kegiatan yang bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dapat dicapai.

Pandangan tentang sasaran organisasi di atas dapat penulis simpulkan bahwa, penetapan tujuan dan sasaran didasarkan pada identifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan yang ditetapkan setelah penetapan visi dan misi. Penetapan tujuan akan mengarah kepada perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan visi dan misi. Sasaran menggambarkan hal-hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan terfokus yang bersifat spesifik, terinci, terukur dan dapat dicapai.

2.5 Falsafah Perusahaan

Falsafah adalah kata serapan bahasa Arab dari istilah bahasa Yunani "*philosophia*" yang terdiri dari 2 kata, *philos / philein* berarti suka, suka, cinta, mencintai. **Shophia** berarti kebijaksanaan, hikmah, kepandaian ilmu. Jadi *philosophia* berarti cinta kepada kebijaksanaan atau cinta kepada ilmu filsafat. Istilah ini kemudian di Indonesiakan menjadi filsafat, dalam bahasa Belanda yaitu *wijsbegeerte* berarti keinginan untuk ilmu Lewis : pandai, berilmu, *Begerte* : keinginan. Dalam arti praktis filsafat mengandung arti alam berfikir atau alam pikiran, sedangkan berfilsafat adalah berfikir secara mendalam atau radikal atau dengan sungguh-sungguh sampai keakar-akarnya terhadap suatu kebenaran atau dengan berfilsafat mengandung arti mencari kebenaran atas sesuatu.

Falsafah perusahaan adalah prinsip yang dipegang oleh perusahaan didalam menjalankan roda bisnis yang kemudian dijadikan acuan untuk membangun perusahaannya. Salah satu bagian penting dari misi perusahaan yang harus dinyatakan oleh para pengambil keputusan stratejik menyangkut falsafah perusahaan. *Company*

Philosophy atau dalam istilah yang populer falsafah perusahaan dapat pula dikatakan sebagai “*kredo*” yang baik secara implisit atau eksplisit dinyatakan sebagai keyakinan dasar, sistem nilai, aspirasi dan segi – segi lain yang bersifat filsafati dalam menjalankan roda perusahaan dan *kredo* tersebut harus ditanamkan pada setiap hati dan tingkah laku karyawan. Filsafat itulah yang secara operasional digunakan sebagai landasan berperilaku bagi semua orang dalam organisasi termasuk dalam proses pengambilan keputusan dan dalam bertindak.

1. Nilai-nilai perusahaan yang dapat diterapkan :

- a. Keyakinan terhadap Tuhan yang Maha Esa (*Belief in God*)
- b. Tanggung Jawab (*Responsibility*)
- c. Pendekatan Tim (*Teamwork Approach*)
- d. Pemberdayaan (*Empowerment*)
- e. Berorientasi Prestasi (*Result-oriented*)
- f. Menghargai Pendapat (*Suggestion appreciation*)
- g. Kepercayaan dan Keterbukaan (*Trust and Openness*)

2. Perkembangan Budaya Perusahaan, meliputi:

- 1. Budaya perusahaan adalah hal-hal yang dikerjakan dalam suatu perusahaan.
- 2. Budaya perusahaan adalah asumsi-asumsi dasar.
- 3. Rekayasa budaya perusahaan sebagai alat untuk meraih kemajuan. Budaya perusahaan sebagai andalan daya saing.
- 4. Budaya perusahaan bagian dari strategi perusahaan dalam meraih kemajuan.

Meskipun pernyataan yang bersifat filsafati itu banyak persamaannya antara berbagai organisasi, aksentuasi pada segi-segi tertentu bisa saja ditonjolkan oleh suatu perusahaan, seperti menyangkut pemasaran, pelayanan dan pelayanan kepada konsumen, gaya manajerial, sumber daya manusia dan masalah keuangan.

Dalam bidang pemasaran dan pelayanan kepada konsumen, misalnya filsafat perusahaan dapat menyatakan dalam bentuk sebagai berikut:

- a. Penekanan bahwa seluruh komponen organisasi dan para karyawannya harus berorientasi kepada konsumen karena menyadari bahwa keberhasilan perusahaan untuk masa sekarang maupun di masa depan sangat tergantung pada kemampuan perusahaan untuk memuaskan pelanggannya lebih baik dari apa yang dilakukan oleh pesaing.
- b. Perusahaan akan menerapkan konsep pemasaran yang didasarkan pada kecenderungan yang terjadi di pasar dan menyesuaikan proses produksi dengan tuntutan pasar dan selera konsumen yang selalu berubah itu.
- c. Perusahaan akan berupaya sekuat tenaga untuk menyediakan produk bermutu tinggi secara kesinambungan dengan harga yang wajar disertai pelayanan yang ramah, efisien dan mencerminkan pentingnya para konsumen di mata perusahaan.
- d. Perusahaan akan berupaya agar tempat terjadinya interaksi antara karyawan dan konsumen nyaman, bersih, asri, dan ditata dengan rapi sehingga menyenangkan dan menarik bagi konsumen tanpa membeda-bedakan status sosial, kedudukan dan kemampuan finansial para pelanggan.

Gaya dan tugas-tugas manajerial, filsafat organisasi dapat dinyatakan sedemikian rupa sehingga tidak sulit menemukan gaya yang akan digunakan oleh kelompok manajer dalam perusahaan. Salah satu aspek yang penting dinyatakan dalam filsafat perusahaan atau organisasi menyangkut sumber daya manusia. Karena pengalaman banyak organisasi yang berhasil menunjukkan bahwa keberhasilan itu karena perlakuannya yang tepat terhadap sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan tersebut. berbagai segi manajemen sumber

daya manusia yang penting terlihat dalam filsafat perusahaan atau organisasi, misal menyangkut pandangan pengambil keputusan stratejik dalam perusahaan tentang:

1. Titik tolak perlakuan manusia dalam organisasi sebagai makhluk yang mempunyai harkat dan martabat dan karenanya tidak akan diperlakukan sama dengan dengan alat-alat produksi non-insani.
2. Perencanaan ketenagakerjaan bagi tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan minat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam kurun waktu tertentu di masa depan.
3. Proses seleksi berdasarkan kriteria yang rasional dan objektif, bebas dari sikap dan tindakan diskriminatif.
4. Proses pengembangan sumber daya manusia bukan hanya ditujukan bukan hanya ke arah peningkatan kemampuan karyawan memberikan kontribusi yang makin besar kepada keberhasilan organisasi, melainkan demi pertumbuhan dan perkembangan karyawan yang bersangkutan.
5. Sistem imbalan bukan hanya perwujudan penghargaan manajemen sebagai balas jasa yang diberikan anggotanya berdasarkan prinsip keadilan, kewajaran dan kemampuan organisasional, sebagai cara yang efektif untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten secara professional untuk berkarya dalam organisasi.
6. Penerapan "sistem promosi dari dalam" ditempuh sejauh mungkin karena kebijaksanaan tersebut akan mempunyai segi motivasional dan psikologis yang amat penting.
7. Mendorong motivasi intrinsik dalam diri anggota organisasi yang meningkatkan rasa harga diri para karyawan yang bersangkutan.
8. Tekad manajemen untuk memelihara hubungan industrial yang serasi dengan serikat pekerja karena menyadari bahwa serikat

pekerja dapat memainkan peranan yang positif dalam menjaga ketenaga kerja dan kedamaian industrial yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi.

9. Kebijakan manajemen mengenai karyawan yang memasuki usia pensiun sehingga harus meninggalkan “panggung” karyawan terutama menyangkut persiapan menghadapi hari-hari pensiunnya sehingga tidak menemui kesulitan secara psikologis, waktu serta melakukan penyesuaian gaya dan standar hidup dalam kondisi penghasilan yang berkurang.

Pada bidang keuangan filsafat manajemen harus dirumuskan sehingga pemanfaatan keuangan yang diraih, dua hal terlihat dengan jelas, yaitu terjaminnya kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi melalui investasi dan pemuasan semua pihak yang berkepentingan, pada pemilik modal dan anggota organisasi. Pembahasan di muka menunjukkan betapa pentingnya filsafat organisasi dirumuskan sebagai bagian integral dari misi perusahaan yang bersangkutan.

2.6 Kaitan Antara Visi, Misi, Goal, Objective dan Falsafat Perusahaan

Tujuan perusahaan untuk mencapai keuntungan maksimum. Pernyataan visi dan misi yang jelas harus sesuai dengan budaya dan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pasar sehingga dapat menumbuhkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan memupuk semangat kerja karyawan, menumbuhkan rasa keharmonisan di dalam kehidupan kerja karyawan, dan menumbuhkan standar kerja yang prima. Rumusan visi, misi, dan tujuan perusahaan perlu ditetapkan dalam suatu strategi yang tertuang dalam kebijakan perusahaan.

Kaitan antara visi dan misi, misi adalah kegiatan jangka pendek atau panjang yang dilakukan oleh suatu organisasi perusahaan untuk

untuk mencapai visi yang diinginkan suatu perusahaan tersebut di masa yang akan datang. Jadi untuk mencapai sebuah visi yang besar atau suatu perusahaan pasti akan memulainya dengan sebuah misi, sedangkan objek (tujuan) hubungannya dengan goals yaitu kalau objek itu lebih merujuk pada sebuah arah yang diinginkan dalam mencapai sesuatu yang diharapkan. Sedangkan goal sendiri (target) itu sendiri adalah sebuah sasaran akhir yang ingin dicapai dari sebuah objek (tujuan) yang telah ada.

Dalam sebuah perusahaan visi, misi, tujuan, objective, dan filsafat sangatlah berkaitan antara satu dengan yang lainnya, karena setiap unsur-unsur tersebut saling berhubungan dalam proses dan juga pencapaian perusahaan. Dalam kaitannya perusahaan membuat visi, misi dan falsafah yang nantinya menjadi tujuan suatu perusahaan untuk dapat menentukan sasaran dari perusahaan tersebut.

Objektive (sasaran operasional) merupakan rangkaian yang tak terpisahkan berdasarkan komitmen bidang pemasaran dalam menyelesaikan proyek sesuai dengan skedul dan persyaratan kualitas, serta menjaga tingkat kepuasan pelanggan melalui strategi operasional:

1. Menerapkan konsep konstruksi ramping (*leanconstruction*) dan nilai estetika.
2. Mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan pada seluruh *lifetime* proyek.
3. Memelihara kenyamanan dan keselamatan bagi seluruh *stakeholder* proyek.

2.7 Rangkuman

Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu

merumuskan sebuah strategi, visi perusahaan di jabarkan ke dalam misi. Dalam proses perencanaan strategik, misi ini kemudian di jabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran atau standart pencapaiannya.

Misi, definisi bisnis, tujuan dasar, perusahaan adalah istilah yang saling menggantikan dan mempunyai maksud yang sama. Semua perusahaan mempunyai alasan mendasar untuk eksis, sehingga di perlukan misi baik secara eksplisit maupun implisit. Misi merupakan kerangka dasar dalam menentukan arah organisasi dan pengambilan keputusan manajemen di masa mendatang.

Tujuan organisasi merupakan keadaan atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi di waktu yang akan datang melalui kegiatan organisasi. Untuk mencapai tujuan dalam organisasi, pelaku (orang) dalam organisasi diharapkan untuk mendesain ataupun mengelola organisasinya dengan matang agar dapat berjalan dengan baik.

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan organisasi, dalam bentuk terakhir dan akan dapat dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu tahun, semesteran, atau bulanan. Sasaran juga menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan, oleh karena itu sasaran yang ditetapkan diharapkan dapat memberikan fokus pada penyusunan progam dan kegiatan yang bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dapat dicapai.

Falsafah perusahaan adalah prinsip yang dipegang oleh perusahaan didalam menjalankan roda bisnis yang kemudian dijadikan acuan untuk membangun perusahaannya. Salah satu bagian penting dari misi perusahaan yang harus dinyatakan oleh para pengambil keputusan strategik menyangkut falsafah perusahaan. Falsafah perusahaan sendiri sering disebut juga dengan budaya perusahaan. Budaya perusahaan adalah aturan main yang ada dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam

menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut.

Kaitan antara visi dan misi, misi adalah kegiatan jangka pendek atau panjang yang dilakukan oleh suatu organisasi perusahaan untuk mencapai visi yang diinginkan suatu perusahaan tersebut di masa yang akan datang. Jadi untuk mencapai sebuah visi yang besar atau suatu perusahaan pasti akan memulainya dengan sebuah misi, sedangkan objek (tujuan) hubungannya dengan goals yaitu kalau objek itu lebih merujuk pada sebuah arah yang diinginkan dalam mencapai sesuatu yang diharapkan.

2.8 Latihan Soal

1. Jelaskan apa yang dimaksud visi perusahaan, misi perusahaan dan tujuan perusahaan
2. Apa yang anda ketahui tentang tujuan perusahaan?
3. Sebutkan factor-faktor yang memengaruhi proses penetapan tujuan perusahaan?
4. Bagaimana merumuskan tujuan secara efektif?
5. Apa yang anda ketahui tentang sasaran operasional perusahaan?
6. Bagaimana dapat dikatakan bahwa sasaran operasional perusahaan sudah efektif?
7. Beri contoh dalam filsafat perusahaan yang menyangkut pandangan dalam mengambil keputusan stratejik dalam perusahaan ?
8. Jelaskan Apa yang dimaksud falsafah perusahaan dan sebutkan nilai-nilai yang dapat diterapkan dalam suatu perusahaan?
9. Jelaskan mengapa visi, misi, goal, objective, dan falsafat itu penting dalam perusahaan ?
10. Jelaskan keterkaitan antara visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan dan manakah di antara keempat unsur perencanaan tersebut yang dijadikan dasar bagi pengembangan program ?

BAB III

MODEL DESKRIPTIF MANAJEMEN STRATEGIK

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Dalam BAB Model Deskriptif Manajemen Strategik membahas mengenai Proses Manajemen Strategik, Lingkungan eksternal dan internal, Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, Evaluasi dan Pengawasan, dan Implementasi Model yang bertujuan:

1. Mahasiswa dapat memahami bagaimana proses manajemen strategic
2. Dapat memahami tentang lingkungan eksternal dan internal dalam perusahaan.
3. Dapat memahami bagaimana mengevaluasi dan melakukan pengawasan serta implementasi manajemen strategic

3.1. Proses Manajemen Strategik

Sebelum kita mengetahui bagaimana proses manajemen strategic itu, terlebih dahulu kita harus mengerti apa itu strategi lalu bagaimana kita mampu berpikir secara strategic baru kita akan mengerti bagaimana proses manajemen strategic itu yang sebenarnya.

A. Pengertian Strategi

Strategi perusahaan terdiri dari seperangkat pergerakan daya saing dan pendekatan bisnis dari manajemen dalam menjalankan perusahaan. Strategi perusahaan merupakan rencana tindakan manajemen untuk bersaing, dengan sukses dan menguntungkan berdasarkan integrasi dari pilihan-pilihan yang telah dipertimbangkan oleh manajemen.

Menurut Joel Ross dan Michael “tanpa strategi, organisasi seperti kapal tanpa kemudi, akan berputar-putar”. Strategi dibutuhkan untuk secara aktif membentuk tindakan dan keputusan independen baik manajer maupun karyawan secara terkoordinasi, serta “rencana

permainan” (tujuan) seluruh perusahaan. Sebuah strategi yang jelas dan beralasan yang berupa keputusan manajemen untuk melakukan bisnis merupakan *roadmap* untuk mencapai keunggulan kompetitif. Strategi adalah “*game plan*” (rencana tujuan) manajemen untuk :

- a) Menarik dan menyenangkan pelanggan
- b) Menjaga posisi pasar
- c) Melakukan operasional
- d) Bersaing dengan sukses
- e) Mencapai tujuan organisasi

Dorongan utama dari strategi perusahaan adalah melakukan gerakan untuk membangun dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan dan kinerja keuangan dalam waktu jangka panjang, dan memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaing dalam menghasilkan profitabilitas.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah:

1. Rencana atau tindakan yang menunjukkan pola yang berkembang bagi arah organisasi
2. Berkaitan dengan mengejar kegiatan-kegiatan organisasi saat ini menuju pada keadaan yang diinginkan pada masa depan
3. Berkaitan dengan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana atau mengikuti tindakan tertentu
4. Menggambarkan aktifitas organisasi saat ini serta masa depan dengan membuat *trade off* antara aktivitas berbeda dan menciptakan rancangan di antara kegiatan tersebut. (Fattah, 2015: 70)

B. Berpikir Strategis

1. Apa situasi kita sekarang?

Pertanyaan pertama adalah, “Apa situasi kita sekarang?” Manajer melakukan evaluasi terhadap kondisi perusahaan saat ini, meliputi kinerja keuangan, market, sumber daya, kemampuan, kekuatan dan

kelemahan kompetitif, serta perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang mungkin mempengaruhi perusahaan.

2. Di mana kita ingin pergi dari sini?

Jawaban atas pertanyaan di atas terletak dalam visi manajemen perusahaan, yaitu arah perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan eksisting dan pelanggan baru, serta kemampuan baru perusahaan untuk membangun atau memperoleh keunggulan di masa depan. Pada posisi bisnis dan pasar yang mana yang akan bermain, kebutuhan pembeli dan kelompok mana yang akan kita layani, bagaimana keuntungan yang akan kita capai.

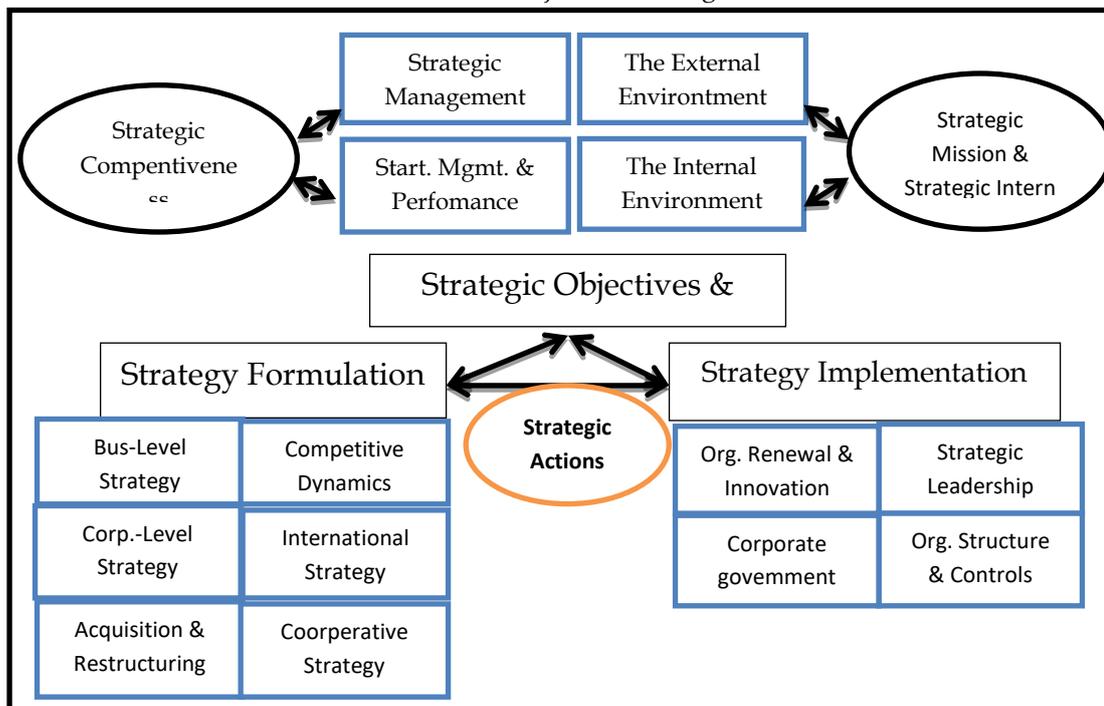
3. Bagaimana kita akan sampai di sana?

Pertanyaan tersebut merupakan tantangan manajer untuk bekerja dan melaksanakan strategi di mana perusahaan mampu bergerak dalam arah yang dituju. (Fattah, 2015 : 71)

C. Proses Manajemen Strategik

Berikut gambaran proses manajemen *strategic* :

Gambar 3.1
Proses Manajemen *Strategic*



Sumber : Charles and Gareth : 2007

Siklus pada proses manajemen strategik dijelaskan bahwa terdiri atas: *Strategy Objectives* dan *Input, Strategy Formulation, Strategy Implementation*. Yang dimana siklus yang terjadi pada proses manajemen strategik tidak akan pernah berhenti. (Fattah, 2015:46)

3.2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan faktor penting yang perlu dikaji dalam penentuan pengambilan suatu keputusan. Pengenalan dan pemahaman tentang berbagai kondisi serta dampaknya menjadi hal mutlak yang harus ditelaah lebih lanjut dikarenakan oleh beberapa hal diantaranya :

- a) Jumlah dari faktor yang berpengaruh tidak konstan melainkan selalu berubah ubah.
- b) Intensitas dampaknya beraneka ragam
- c) Faktor tersebut bisa menjadi suatu kejutan yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya betapa pun cermatnya analisis SWOT yang dilakukan.
- d) Kondisi eksternal yang berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

3.3. Lingkungan Internal

Yang tergolong kedalam lingkungan internal yaitu kemampuan kinerja, sikap serta harapan pimpinan, staf dan juga karyawan. Tetapi ada pula yang menyebutkan bahwa lingkungan internal adalah situasi yang terjadi didalam perusahaan yang meliputi kekuatan serta kelemahan suatu perusahaan baik dalam segi managerial maupun operasional. Perlu dilihat juga bagaimana tingkat laba diperoleh serta bagaimana efisiensi struktur organisasi dalam perusahaan. Kedua hal tersebut dapat mempengaruhi tindakan pencapaian tujuan. (Reksohadiprodjo, 1990 : 6)

3.4. Formulasi Strategik

Formulasi atau perumusan *strategic* berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan bisnis tentang kondisi perusahaan yang diharapkan dimasa depan. Perumusan *strategic* terkait dengan sumber daya, struktur, perilaku dan kultur perusahaan sebagai suatu proses organisasi bisnis. Formulasi *strategic* merupakan aktivitas berpikir rasional dalam membuat atau menentukan strategi bisnis dengan sangat memperhitungkan kekuatan atau kapabilitas perusahaan (*corporate capability*) peluang, resiko sebagai strategi ekonomi. Perhitungan kapasitas perusahaan yang matang dalam mengalkulasi kapasitas perusahaan, kompetensi yang dibutuhkan dan peluang pasar untuk mencapai keunggulan bisnis dirumuskan dalam formulasi strategik.

Sedangkan aspek lain terkait dengan bagaimana implementasinya atau strategi pencapaian keunggulan bisnis. Kedua aspek tersebut mempunyai hubungan ketergantungan dalam suatu proses manajemen strategik. Pembuatan formulasi membutuhkan pertimbangan matang dari seorang eksekutif berdasarkan kemampuan (*ability*) dan kekuatan (*power*) perusahaan dalam mencapai keseimbangan yang optimal (*optimal equilibrium*). Penentuan *strategic* bisnis membutuhkan rujukan dari seorang eksekutif terutama dalam pertimbangan ekonomi, nilai-nilai personal, aspirasi dalam memilih *strategic*. Artinya, perlu dipahami apa yang ingin dan harus dilakukan perusahaan sesuai dengan keputusan yang telah dibuat.

Proses *strategic* meliputi dua aspek penting, yaitu keputusan tentang apa yang akan dilakukan dan bagaimana mencapainya sesuai dengan yang diharapkan. Kedua aspek ini dilakukan oleh tingkat perusahaan (*corporate level*) dalam sebuah kebijakan perusahaan dan aktivitas bisnisnya.

Identifikasi peluang dan resiko, yaitu fenomena, gejala, indikasi yang dimaknai sebagai sumber peluang pasar. Drucker (1991) mengidentifikasi tujuh sumber peluang bisnis yaitu :

- a. Hal yang tak terduga (*the unexpected*), sukses yang tak terduga, kegagalan yang tak terduga , kejadian yang tak terduga.
- b. Ketidak selarasan (*the incoungruity*) antara realitas sebagaimana adanya dengan realitas yang diasumsikan atau yang seharusnya terjadi.
- c. Inovasi yang berdasarkan atas kebutuhan proses.
- d. Perubahan dalam struktur industry atau struktur pasar yang tidak disadari
- e. Demografi (perubahan kependudukan).
- f. Perubahan dalam persepsi, suasana hati dan pemaknaan.
- g. Pengetahuan baru baik yang bersifat ilmiah maupun tidak ilmiah

Ketujuh aspek tersebut memerlukan kemampuan analisis tentang karakteristik masing-masing fenomena atau gejala perubahan. Sebagai contoh penerapan inovasi atau pengetahuan baru yang dihasilkan dari terobosan ilmiah berdampak terhadap sukses atau kegagalan di luar dugaan dan akan membawa resiko. (Fattah, 2015 : 34-35)

3.5 Implementasi *Strategic*

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategic. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

A. Implementasi Strategi: Mengorganisasi Tindakan

Berikut bagaimana cara mengimplementasikan strategi dilihat dari sisi pengorganisasian tindakan implementasi itu sendiri yaitu :

1. Siapa yang mengimplementasikan strategi?

Tergantung bagaimana korporasi diorganisir, pihak yang terlibat dalam mengimplementasikan strategi mungkin akan lebih banyak dibandingkan dengan mereka yang merumuskan strategi. Para wakil presiden bidang fungsional dan direktur divisi atau unit bisnis strategis (SBU) bekerjasama dengan bawahan mereka untuk mengimplementasikan seluruh rencana tersebut secara khusus, terperinci, dan dalam skala yang lebih kecil menurut pabrik, departemen, dan unit yang mereka pimpin, sehingga setiap manajer operasional harus mampu mengawasi lini pertama dan untuk mendukung hal tersebut, setiap karyawan dilibatkan dalam berbagai proses implementasi strategi yang ada, baik pada tingkat korporasi, unit bisnis, maupun fungsional.

Banyak orang dalam organisasi yang memegang peranan penting dalam menentukan suksesnya implementasi strategi, yang justru mungkin hanya lebih sedikit dilibatkan dalam mengembangkan strategi perusahaan. Maka mereka akan cenderung menolak untuk bekerja serta menyediakan data yang dibutuhkan untuk perumusan proses kerja sebuah perencanaan strategis. Penolakan dan keengganan untuk berpartisipasi akan makin terlihat apabila perubahan misi, tujuan, strategi dan kebijakan-kebijakan penting perusahaan tidak dikomunikasikan dengan jelas dan transparan kepada seluruh manajer operasional. Para manajer operasional berharap dapat mempengaruhi manajemen puncak untuk meninggalkan perubahan baru yang direncanakan dan mulai kembali dengan cara yang lama. Itulah sebabnya untuk menghindari terjadinya kemungkinan buruk tersebut dilibatkanlah manajer tingkat menengah dalam seluruh

proses, baik dalam proses perumusan maupun implementasinya untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik

2. Apa yang harus Dilakukan?

Para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bekerjasama dengan rekan manajer yang lainnya dalam mengembangkan program, anggaran dan prosedur untuk mendukung implementasi strategi. Mereka juga harus bekerja sama untuk mencapai sinergi diantara berbagai divisi dan wilayah fungsional agar mampu menciptakan dan memelihara kompetensi khusus perusahaan.

B. Mengembangkan Program, Anggaran dan Prosedur

1. Program

Tujuan dari program adalah untuk membuat tindakan-berorientasi pada strategi. Misalnya, ada seorang pengusaha membeli toko eceran (*retail outlet*) dari perusahaan lain karena lebih mudah membeli dari pada membangun sendiri. Untuk mengintegrasikan toko baru tersebut ke dalam perusahaan, berbagai program baru telah dikembangkan, diantara: dalam program restrukturisasi terjadi pengalihan nama pemilik, dalam program periklanan menciptakan slogan baru, didalam program pengembangan produk pelaporan akan diintegrasikan ke dalam sistem Akuntansi, dan didalam pengembangan toko, toko akan dilakukan pembukaan secara resmi agar masyarakat tahu bahwa pemilik dari toko ini telah berubah.

2. Anggaran

Proses anggaran dimulai setelah program dikembangkan. Perencanaan sebuah anggaran merupakan pengecekan akhir yang nyata dari sebuah korporasi terhadap kelayakan strategi yang dipilihnya.

3. Prosedur

Setelah anggaran diprogram, divisional dan perusahaan disetujui, maka prosedur operasi standar harus dikembangkan. Diperinci secara khusus dalam berbagai aktivitas untuk dapat menyempurnakan program-program korporasi. Tetapi juga harus melakukan pembaharuan untuk mewakili beberapa perubahan teknologi.

C. Mencapai Sinergi

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah sinergi diantara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Hal ini merupakan alasan mengapa banyak perusahaan pada umumnya melakukan reorganisasi setelah melakukan akuisisi. Sinergi dikatakan ada bagi korporasi divisional jika pengembalian investasi (ROI) pada masing-masing divisi lebih besar daripada pengembalian yang diperoleh oleh divisi-divisi tersebut ketika terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri (Vasconcellons, 1990:11). Akuisisi atau pengembangan dengan penambahan lini produk baterai sering dijadikan alasan untuk mendapatkan keunggulan dalam bidang fungsional tertentu dalam sebuah perusahaan.

3. Bagaimana Strategi Diimplementasikan dan Mengorganisasikan Tindakan ?

Sebelum perencanaan dapat menunjukkan kinerja secara *actual*, perusahaan harus diorganisir dengan baik, program harus melibatkan staf dengan memadai, dan aktivitas harus diarahkan untuk mencapai lingkup tujuan yang diinginkan. Beberapa perubahan dalam strategi perusahaan nampaknya sangat memerlukan beberapa jenis perubahan dalam hal organisasi yang disusun dan berbagai jenis keterampilan yang dibutuhkan pada beberapa posisi yang khusus. Para manajer harus membahas dengan teliti cara penyusunan perusahaan mereka agar dapat memutuskan perubahan-perubahan yang harus dibuat

dalam langkah kerja secara sempurna. Apakah aktivitas-aktivitas dikelompokkan secara berbeda? Apakah otoritas untuk membuat keputusan kunci disentralisasikan pada pimpinan pusat atau didesentralisasikan kepada manajer pada beberapa lokasi yang berbeda? Apakah perusahaan akan dikelola seperti Pengiriman ketat (*tight ship*) dengan beberapa aturan dan pengawasan atau dengan aturan dan kontrol yang longgar (*loosy*). Apakah korporasi akan diatur dalam sebuah struktur tinggi (*tall*) dengan beberapa lapis manajer, masing-masing memiliki batas pengawasan yang dekat (yaitu sedikit pekerja pada setiap supervisor) untuk mengawasi dengan baik bawahannya, atau apakah perusahaan akan diorganisir ke dalam struktur datar (*flat*) dengan lapis manajer yang sedikit, dimana masing-masing memiliki batas kontrol yang luas (yaitu banyak pekerja pada setiap *supervisor*) untuk memberikan lebih banyak kebebasan kepada bawahannya.

D. Implementasi Strategi, Penataan Staf dan Pengarahan

Berikut bagaimana cara mengimplementasikan *strategic* di lihat dari penataan staf dan pengarahan implementasi itu sendiri yaitu :

1. Penataan Staf (*staffing*)

Implementasi strategis dan kebijakan baru sering membutuhkan prioritas-prioritas baru dalam manajemen sumber daya manusia dan penggunaan yang berbeda atas sumber daya manusia yang tersedia.

Jika perusahaan akan mengimplementasikan strategi-strategi pertumbuhannya perusahaan mungkin perlu merekrut orang baru untuk dipekerjakan dan dilatih. Berikut ini beberapa hal yang dapat memberhasilkan penataan staf dengan strategi perampingan adalah:

- a) Mengeliminasi pekerjaan-pekerjaan yang tidak perlu, bukan melakukan pemotongan di berbagai bidang.

- b) Mengkontrakkan keluar pekerjaan-pekerjaan yang pihak lain mampu mengerjakannya dengan lebih murah.
- c) Merencanakan efisiensi jangka panjang.
- d) Mnegkomunikasikan alasan-alasan mengambil tindakan perampingan.
- e) Melakukan investasi pada karyawan yang selamat dari program perampingan.

2. Pengarah (*Directing*)

Implementasi juga melibatkan pengarahan karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keahlian mereka pada tingkat yang paling efektif dan efisien untuk mencapai sasaran organisasi. Untuk mengarahkan sebuah strategi baru dengan efektif, manajemen puncak harus mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab dengan tepat pada para manajer operasional.

Sasaran dapat juga dicapai dengan cara yang lebih formal melalui perencanaan tindakan atau melalui program-program tertentu seperti *Management By Objective* (MBO) dan *Total Quality Management* (TQM).

a. Mengelola Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan memiliki dua atribut penting, pertama, intensitas yaitu seberapa besar para anggota sebuah unit bisnis sepakat pada norma, nilai atau unsur-unsur budaya lain yang berhubungan dengan unit bisnis tersebut. Atribut kedua, Integrasi, yaitu seberapa besar unit-unit bisnis dalam sebuah organisasi membagi sebuah yang sama.

Masalah penting yang dihadapi oleh perusahaan dengan budaya yang kuat adalah bahwa perubahan dalam misi, sasaran, atau kebijakan perusahaan, kemungkinan terhadap budaya organisasi yang dianut.

b. Menilai Kesesuaian Strategi Budaya

Ketika mengimplementasi strategi baru, pihak manajemen harus mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut berkenaan dengan budaya perusahaan

- 1) Apakah strategi yang direncanakan sesuai dengan budaya organisasi saat ini?
- 2) Jika strategi baru tidak sesuai dengan budaya perusahaan saat ini, dapatkah budaya tersebut dengan mudah dimodifikasi sehingga dapat lebih sesuai dengan strategi baru ?

c. Mengelola Perubahan Melalui Komunikasi

Komunikasi adalah hal penting dalam mencapai manajemen perubahan dalam budaya yang efektif G.G Gordon melaporkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berhasil melakukan perubahan besar dalam budaya memiliki beberapa karakteristik yang sama, diantaranya:

- 1) Para CEO-nya memiliki visi strategis tentang akan menjadi apa perusahaan yang dipimpinnya dimasa yang akan datang.
- 2) Visi tersebut diterjemahkan kedalam elemen-elemen kunci yang perlu untuk mencapai visi tersebut.
- 3) Para CEO dan Manajer puncak lainnya bersemangat mengkonsumsikan seluas mungkin kepada pada karyawan di segala tingkat, tiga informasi penting berikut ini :
 - a. Kondisi perusahaan saat ini dibandingkan dengan para pesaingnya serta perkiraan kondisi perusahaan dimasa yang akan datang.
 - b. Visi tentang akan menjadi seperti apa perusahaan dimasa yang akan datang dan bagaimana perusahaan dapat mencapai visi tersebut.
 - c. Kemajuan perusahaan dalam elemen-elemen kunci yang diidentifikasi sebagai hal penting dalam mencapai visi. Salah

atu cara mengkomunikasi visi baru tersebut dalam sebuah perusahaan adalah melalui program pelatihan dan pengembangan.

d. Mengelola Budaya Ketika Bertumbuh Melalui Akuisi

Ketika melakukan akuisi atau bergabung dengan perusahaan lain, manajemen puncak harus mempertimbangkan potensi terjadinya benturan budaya. Metode umum yang paling sesuai dalam mengelola perbedaan budaya tergantung pada :

- 1) Berapa banyak anggota perusahaan yang diakuisisi menjaga nilai-nilai budaya mereka.
- 2) Persepsi mereka terhadap daya tarik perusahaan yang mengakuisi.

Integrasi melibatkan keseimbangan relative antara menerima dan memberi praktik-prakti manajerial dan budaya antara mitra merger dan tidak adanya pemaksaan untuk mengubah budaya dari salah satu perusahaan yang tergabung. Sedangkan dalam asimilasi perusahaan yang diakuisi menyerahkan budayanya dan mengadopsi budaya perusahaan yang mengakuisisi. Dalam metode pemisahan, budaya kedua perusahaan secara structural tetap terpisah, tanpa ada pertukaran budaya. Dekulturasi adalah metode yang paling umum dan paling merusak dalam lkaitannya dengan perbedaan dua budaya.

e. Merencanakan Tindakan

Pada tingkat yang sederhana, rencana tindakan mengidentifikasi tindakan-tindakan yang harus diambil, orang-orang yang bertanggung jawab terhadapnya, waktu yang tersedia untuk menyelesaikannya, dan hasil yang diharapkan. Hasil dari rencana tindakan yang akan diambil perusahaan haruslah meliputi beberapa elemen berikut ini :

1. Harus diambil tindakan-tindakan khusus untuk membuat program berjalan.
2. Tanggal untuk memulai dan mengakhiri setiap tindakan.
3. Menetapkan orang (diidentifikasi dengan nama dan jabatan) yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan setiap tindakan.
4. Menetapkan orang akan bertanggung jawab untuk memantau waktu dan efektivitas setiap tindakan.
5. Perkiraan konsekuensi financial dan fisik dari setiap tindakan.
6. Rencanakan tindakan-tindakan kontigensi.

f. ***Management By Objectives (MBO)***

Management By Objectives (MBO) merupakan pendekatan organisasi yang secara luas telah digunakan untuk membantu diambilnya tindakan-tindakan yang bermanfaat dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Manfaat nyata dari MBO adalah MBO dapat mengurangi sejumlah besar proses politik Internal dalam sebuah perusahaan besar.

g. ***Total Quality Management (TQM)***

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah filosofi operasional yang menekankan komitmen pada keputusan pelanggan dan peningkatan berkelanjutan. Ada empat tujuan dalam TQM, yaitu :

1. Kualitas produk dan jasa yang lebih baik dan sedikit variable
2. Respon yang lebih cepat dan sedikit variable dalam memproses kebutuhan pelanggan
3. Fleksibilitas yang lebih besar dalam penyesuaian terhadap perubahan kebutuhan pelanggan, dan
4. Biaya yang lebih rendah melalui peningkatan kualitas dan eliminasi pekerjaan yang tidak memiliki nilai tambah.

Sudah ada ukuran atau standar pada mana kinerja diperbandingkan. Tindakan apa yang perlu diambil agar segala sesuatu sesuai dengan ukuran yang telah disetujui bersama.

Demikianlah semua ini harus dikaji agar perusahaan berhasil. Kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri organisasi merupakan tonggak penentu keberhasilan perusahaan. Di lain pihak perusahaan konsultan Mc Kinsey mengemukakan keberhasilan perusahaan yaitu, adalah :

1. Strategi, yaitu cara organisasi mencapai tujuan.
2. Struktur yang merupakan kerangka dasar tanggung jawab fungsi, komunikasi informasi, dan proses pengambilan keputusan
3. System yaitu fasilitas perencanaan dan pengawasan
4. Staf, yang berupa sumber daya manusia
5. Ketrampilan yaitu kemampuan staf dan keseluruhan organisasi
6. Corak manajemen, berupa perilaku manajemen dalam memimpin dan memotivasi oerorganisasi dalam mencapai tujuan
7. Nilai dalam tujuan bersama yaitu nilai dan tujuan yang diakui bersama sebagai perekat organisasi
8. Sukses manjemen yang lancer.

Di dalam bukunya "*In Search of Excellence*" T.J Peters dan R.H Waterman mengemukakan juga 8 syarat kesuksesan perusahaan yaitu :

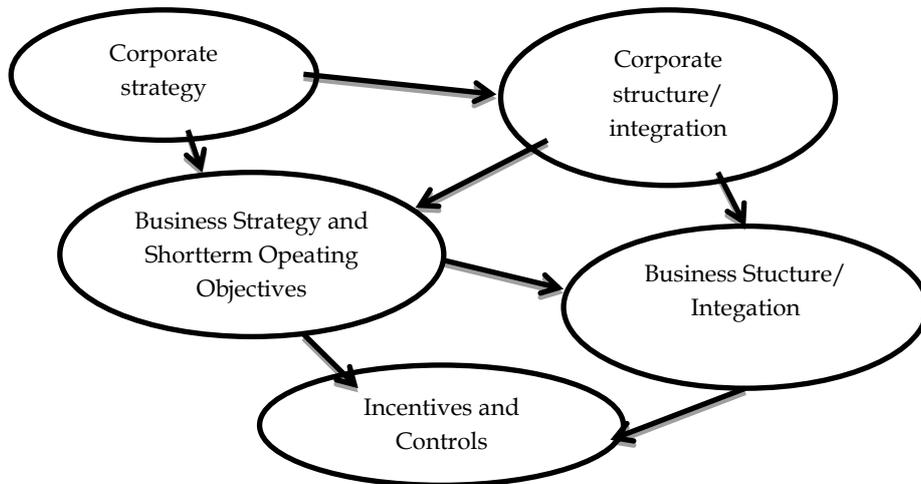
1. Tindakan yang cepat dan pelaksanaan yang baik
2. Struktur yang sederhana dan staf yang sedikit
3. Kontak langganan secara terus menerus
4. Peningkatan produktifitas melalui karyawan
5. Otonomi operasional dan mendorong usahanya
6. Satu tujuan misalnya pelayanan atau penekanan biaya atau produktif atau kualitas
7. Tekanan pada apa yang benar-benar disukai
8. Manajemen kombinasi keras lunak sesuai situasi dan kondisi .

Semua hal tersebut sangatlah diperlukan dan diperhatikan oleh setiap pengusaha agar usahanya dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan. (Reksohadiprojo, 1990 : 8)

3.7 Implementasi Model

Model implementasi manajemen strategic dapat digambarkan seperti di bawah ini :

Gambar 3.7



Sumber: Hrebiniak, L., G., 2005. *Makin Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, Wharton School Publishing, halaman 35

Berdasarkan analisis dari berbagai faktor yang sering menghambat keberhasilan implementasi strategi, maka Hrebiniak (2005) mengajukan model implementasi yang terdiri atas unsur-unsur:

- Strategi korporat (*corporate strategy*)
- Strategi Bisnis (*business strategy*)
- Struktur Korporat/integrasi (*corporate structure/integration*)
- Struktur Bisnis/Integrasi (*Business structure/integration*)
- Insentif dan pengendalian (*Incentives and control*)
- Struktur Bisnis/Integrasi (*Business structure/integration*)
- Insentif dan pengendalian (*Incentives and control*)

Keterkaitan antara berbagai unsur dalam model implementasi yang disusun oleh Hrebiniak, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Strategi Korporat

Dibuat pada level korpoat yang mencakup berbagai nit bisnis yang dikelola perusahaan. Strategi ini meliputi oragnisasi perusahaan secara keseluruhan yang memfokuskan perhatiannya pada berbagai isu, diversifikasi dan alokasi sumber daya untuk berbagai unit bisnis. Pada level ini keputusan dibuat untuk memutuskan bisnis atau industri yang akan membentuk portofolio perusahaan. Penambahan portopolio perusahaan bergna untuk melalui kegiatan akuisisi yang merupakan bagian dari strategi diversifikasi. Sedangkan pengurangan portofolio berguna untuk melalui divestasi.

Para perumus strategi di level ini juga harus memutuskan bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasi ke masing-masing unit bisnis dengan memperhatikan perbedaan pada tingkat persaingan masing-masing unit bisnis yang memungkinkan pertumbuhan usaha dapat dapat dicapai oleh masing-masing unit bisnis di setiap industri. pada perumusan strategi di level ini juga memutuskan definisi usaha yang akan dijalankan oleh perusahaan dalam jangka pajang.

Strategi Korporasi

Strategi yang memiliki makna berbagai unit organisasi yang dibuat oleh perusahaan sebagai respond terhadap tuntutan dari penerapan strategi korporat. Struktur korporasi tergambar pada struktur organisasi yang menggambarkan keterkaitan antara masing-masing unit bisnis sehingga membentuk struktur korporasi secara keseluruhan.

Struktur oraganisasi menjadi penting dalam implementasi strategi karena struktur organisasi akan membantu perusahaan dalam mencapai efektivitas implementasi strategi. Eksekusi strategi ditingkat ini sebagian sangat bergntung kepada keberhasilan perusahaan di dalam melakukan perubahan pada strukur oganisasi. Berbagai kegagalan yang terjadi baik di dalam insdustri perbankan maupun insdustri lainnya

sebagian diantaranya diakibatkan karena perusahaan tidak melakukan perubahan struktur organisasi dengan benar.

Apabila organisasi dalam perusahaan korporasi yang terdiri atas berbagai unit bisnis yang harus bersaing dengan para pesaingnya pada masing-masing industri yang relevan. Struktur organisasi yang berbeda pada masing-masing unit bisnis memiliki kaitan secara langsung dengan berbagai tugas yang harus dijalankan serta berbagai jenis spesialisasi yang terkait. Oleh karena itu untuk mendapatkan kesatuan dalam upaya untuk menggabungkan berbagai aktivitas yang berbeda dari masing-masing unit, diperlukan metode-metode untuk mengintegrasikan berbagai aktivitas tersebut, agar mendapatkan tujuan korporasi secara keseluruhan dan dapat tercapainya tujuan tersebut.

Strategi pada Tingkat Unit Bisnis

Masing-masing unit bisnis dalam membuat perusahaan korporasi terlebih dahulu harus membuat strategi. Strategi yang dikembangkan berfokus pada produk, jasa, serta bagaimana perusahaan produk ataupun jasa yang dimiliki masing-masing unit hanya bersaing didalam suatu industri. Dari masing-masing unit bisnis akan melakukan analisis industri serta menganalisis berbagai kekuatan eksternal yang sekiranya akan mempengaruhi perusahaan dalam memposisikan produk ataupun jasanya untuk bersaing didalam suatu industri. Selain itu perumusan strategi dirumuskan kedalam analisis berbagai sumber daya serta kemampuan internal yang dimiliki perusahaan untuk membedakan sumber daya ataupun kemampuan yang dimiliki perusahaan pesaing.

Strategi bisnis memiliki makna penting bagi perusahaan korporasi karena dapat membantu unit bisnis untuk memperoleh pencapaian keunggulan yang kompetitif dari profitabilitas di dalam industri tertentu oleh unit bisnis yang akan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan korporasi secara keseluruhan. Strategi bisnis serta strategi korporat memiliki keterkaitan yang sangat erat dan saling bergantung

satu sama lain. strategi pada level korpoat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi pada level unit bisnis.

Integrasi Strategi Unit Bisnis dan Struktur Organisasi Unit Bisnis

Untuk dapat melakukan eksekusi perencanaan strategis pada unit bisnis, maka tan unit bisnis harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan operasional jangka pendek, sementara tujuan jangka panjang pada unit bisnis akan menghasilkan sejumlah metrik ukuran kinerja jangka pendek yang dihubungkan secara logis dengan pencapaian rencana jangka panjang unit bisnis.

Penerjemah strategi jangka panjang ke dalam strategi jangakpendek pada unit-unit bisnis membutuhkan integrasi dan pengendalian, tanpa adanya pengendalian, para manajer berada pada level mengnengah dan level lebih rendah lagi dapat memfokuskan kegiatannya pada kegiatan yang keliru.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya implementasi strategi pada unit bisnis yaitu struktur organisasi unit bisnis yang akan menunjukkan bagaimana pekerjaan dikoordinasikan diantara berbagai bagian oganisasi dalam suatu unit bisnis. Struktur oganasasi yang dipilih oleh suatu unit bisnis dihadapi oleh unit bisnis tertentu dalam suatu industri. (Solihin, 2012:206-211)

3.8 Rangkuman

1. Strategi perusahaan merupakan rencana tindakan manajemen untuk bersaing, dengan sukses dan menguntungkan berdasarkan integrasi dari pilihan-pilihan yang telah dipertimbangkan oleh manajemen.
2. Dorongan utama dari strategi perusahaan adalah melakukan gerakan untuk membangun dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan dan kinerja keuangan dalam waktu jangka panjang, dan memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaing dalam menghasilkan profitabilitas.

3. Siklus pada proses manajemen strategic terdiri dari: *Strategy Objectives* dan *Input, Strategy Formulation, Strategy Implementation*, yang siklusnya tidak akan pernah bisa berhenti.
4. Pengenalan serta pemahaman yang harus ditelaah lebih lanjut dalam lingkungan eksternal adalah: Jumlah dari faktor yang berpengaruh tidak konstan, intensitas dampak yang beraneka ragam, faktor yang bisa menjadi suatu kejutan yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya, kondisi eksternal yang berada di luar kemampuan organisasi untuk dikendalikan.
5. Yang tergolong kedalam lingkungan internal yaitu kemampuan kinerja, sikap serta harapan pimpinan, staf dan juga karyawan.
6. Formulasi strategic merupakan aktivitas berpikir rasional dalam membuat atau menentukan strategi bisnis dengan sangat memperhitungkan kekuatan atau kapabilitas perusahaan (*corporate capability*) peluang, resiko sebagai strategi ekonomi.
7. Pembuatan formulasi membutuhkan pertimbangan matang dari seorang eksekutif berdasarkan kemampuan (*ability*) dan kekuatan (*power*) perusahaan dalam mencapai keseimbangan yang optimal (*optimal equilibrium*).
8. Implementasi Strategi merupakan jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis yang prosesnya merubah beberapa strategi dan kebijakan menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.
9. Kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri organisasi merupakan tonggak penentu keberhasilan perusahaan.
10. Menurut Hrebiniak, faktor yang sering menghambat keberhasilan implementasi strategi, terdiri atas unsur-unsur: Strategi korporat, Strategi Bisnis, Struktur Korporat/integrasi, Struktur Bisnis/Integrasi, Insentif dan pengendalian.

3.9 Latihan Soal

Kerjakan soal dibawah ini dengan baik dan benar

1. Apa maksud dari strategi perusahaan serta apa tujuan strategi manajemen ?
2. Bagaimana siklus proses manajemen strategic ?
3. Apa saja hal mutlak yang harus dimengerti oleh seorang pengambil keputusan dalam lingkungan eksternal ?
4. Mengapa pembuatan formulasi membutuhkan pertimbangan yang matang ?
5. Mengapa para manajer divisi dan wilayah fungsional harus melakukan kerja sama dengan rekan manajer ?

BAB IV

AUDIT STRATEGIK DAN METODE KASUS

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Dalam Bab Metode Kasus Dan Audit Strategik Membahas Konsep Audit, Manajemen Audit, Audit Strategik, Teknik Studi Kasus Bertujuan:

1. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang pentingnya kemampuan konsep dalam bisnis audit.
2. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang audit yang mencakup manajemen audit dan audit strategik
3. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan teknik studi kasus.

4.1 Konsep dan Ruang Lingkup

Pada abad ke-20 di era industri-industri raksasa menguasai pasar dunia dan di mana peluang datang dan pergi dengan cepat, kebutuhan akan inovasi dalam strategi atau konsep bisnis perusahaan perlu mengimbangi kecepatan zaman. Konsep bisnis *continuous improvement* yang digunakan pada era abad ke-20 dinilai tidak dapat mengimbangi dengan perkembangan zaman. Hal ini ditunjukkan pada tahun 1991 hingga 2001 dari 284 perusahaan hanya 25 perusahaan saja yang dapat menghasilkan *top-quartile returns* untuk 5 tahun selama kurun waktu 10 tahun. Hal ini dikarenakan strategi atau konsep bisnis yang digunakan sudah usang.

Inovasi non-linier diperlukan sebagai satu-satunya jalan untuk melepaskan dari keadaan ini. Inovasi ini disebut juga inovasi radikal. Inovasi ini berfondasi pada peningkatan kompetensi inti bisnis dan strategi fisik (aset). Inovasi dalam strategi atau konsep bisnis menandai masuknya era revolusi dalam pasar dunia. Era revolusi pasar dunia membawa harapan dan peluang bisnis yang baru bagi perusahaan. Perkembangan teknologi memungkinkan bagi perusahaan kini untuk

bekerja berdasarkan visi atau imajinasi mereka akan masa depan dan bukan lagi mereferensi ke masa lalu. Realitas virtual dan global search engine telah mewujudkan timeless dream bagi semua pelaku bisnis.

Dalam bukunya "*leading the revolution*" mengatakan inovasi konsep bisnis meliputi 4 komponen utama. (Hamel, 2002: 22-25)

a. Strategi Inti (*core strategy*)

Komponen di mana perusahaan memilih strategi untuk bersaing di dalam pasar bisnis. Komponen ini terdiri dari misi bisnis Rip Curl Internasional adalah untuk merancang produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan peselancar di seluruh dunia. Lingkup Pasar atau produk Rip Curl Internasional adalah produk-produk yang digunakan oleh para peselancar. Sebuah peselancar membutuhkan papan selancar, wetsuit, board shorts, kacamata dan pakaian selancar. Modal bisnis Rip Curl berusaha untuk memastikan hal tersebut kompetitif dalam memenuhi misi. (Hamel, 2002: 22)

b. Sumber Daya Strategik (*Strategik Resource*)

Sumber daya yang spesifik, keterampilan dan proses yang tersedia hanya untuk perusahaan tersebut merupakan daya yang disebut sebagai sumber daya strategik. Sumber daya seringkali penting untuk pelaksanaan strategi inti.

c. Antarmuka Pelanggan (*Customer Interface*)

Antarmuka pelanggan mengacu pada bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan dan terdiri dari empat komponen:

1. *Fulfilment and support* mengacu pada cara produk dan jasa diberikan atau mencapai konsumen yang dituju.
2. *Information and insight* mengacu pada pengetahuan yang dikumpulkan dari, dibuat tersedia untuk, dan dimanfaatkan oleh pelanggan. Informasi ini guna merancang dan mempromosikan produk dan layanan baru dan yang sudah ada.

3. *Relationship dynamics* mengacu pada bagaimana perusahaan berinteraksi dengan konsumen dan apa reaksi pelanggan yang mungkin muncul dari interaksi ini.
 4. *Pricing structure* mengacu pada berapa harga yang ditempatkan untuk produk atau layanan. Semua interaksi komponen di atas menentukan bagaimana pelanggan menggunakan produk dan layanan yang diberikan.
- d. Jaringan nilai (*value network*) Sebuah jaringan nilai adalah sekelompok pemasok, mitra dan asosiasi independen yang sangat penting untuk perusahaan. Seringkali anggota jaringan nilai bertanggungjawab untuk proses yang terlibat dalam pengiriman atau penciptaan produk atau jasa. Terdapat juga komponen yang menjembatani ke-4 elemen tersebut bersama, komponen itu antara lain:

1. Manfaat pelanggan (*customer benefits*)

Komponen jembatan dari antarmuka pelanggan (*customer interface*) dan strategi inti (*core strategy*) ini sudah cukup jelas. Untuk strategi untuk memiliki kesempatan untuk sukses itu harus didasarkan pada pemahaman yang baik tentang manfaat apa yang pelanggan cari, bagaimana perasaan mereka tentang alternatif yang ada, seberapa mudahkan manfaat produk atau layanan baru dirasakan, dan yang paling penting adalah seberapa efektifkah produk atau layanan baru tersebut dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Manfaat dapat sifatnya berwujud (*tangible*) terkait dengan fitur produk dan tidak berwujud (*intangible*) terkait dengan berhubungan dengan mereka.

2. Konfigurasi (*configuration*)

Komponen jembatan dari strategi inti (*core strategy*) dan sumber daya strategik (*strategic resource*) yang terkait dengan

konfigurasi perusahaan. Konfigurasi mengacu pada cara sumber daya strategik yang dikelola bersama untuk memenuhi strategi inti. Bagaimana tim dikelola, bisnis dirancang, dan pemilihan staf adalah bentuk tindakan konfigurasi antara strategi inti dan sumber daya strategik.

3. Batasan perusahaan (*company boundaries*)

Komponen jembatan dari sumber daya strategik (*strategic resource*) dan jaringan nilai (*value network*) adalah batasan perusahaan. Ini adalah kegiatan yang perusahaan akan berusaha untuk melakukannya dan juga pihak-pihak yang lebih efisien dan menguntungkan untuk melakukan *outsourcing* ke jaringan nilainya. Sebagai contoh, banyak perusahaan fashion melakukan *outsourcing* dan memilih dengan cermat pabrik manufaktur sambil mengontrol pemilihan bahan baku serta menentukan standar manufaktur.

Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata. Memiliki daya saing strategis dan laba diatas rata-rata adalah tantangan untuk perusahaan. (Hamel, 2002: 23-24)

4.2 Manajemen Audit

Audit manajemen seringkali diartikan sama dengan audit operasional. Pengertian sederhana dari audit manajemen adalah investigasi dari suatu organisasi dalam semua aspek kegiatan manajemen dari yang paling tinggi sampai dengan ke bawah dan pembuatan laporan audit mengenai efektifitasnya atau dari segi

profitabilitas dan efisiensi kegiatan bisnisnya. Sedangkan pengertian sederhana audit operasional adalah uraian aktifitas perusahaan yang sistematis dalam hubungannya dengan tujuan untuk melihat, mengidentifikasi peluang perbaikan, atau mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan. Jelas kedua pengertian tersebut serupa karena pemeriksaan manajemen dilakukan saat manajemen beroperasi (Siagian, 1997: 13).

Proses evaluasi strategi (audit manajemen) merupakan bagian akhir dari proses manajemen strategik. Komponen tersebut memberikan umpan balik kepada pegambil keputusan mengenai apakah semua rencana kerja dapat diimplementasikan sesuai rencana, atau masih memerlukan adanya perubahan rencana. Penekanan audit manajemen berada pada proses manajemennya, khususnya pada prosedur perencanaan, organisasi, dan pengendalian aktivitas yang kemudian akan dipilih untuk diaudit. Penyelidikan-penyelidikan yang akan dilakukan, berupa data yang akan diuji, dan teknik yang akan diterapkan akan berbeda-beda tergantung organisasinya. Berikut tahapan pelaksanaan pemeriksaan strategis (audit) pada umumnya meliputi:

a. Usulan dan pengenalan

Sebelum tahap audit dilakukan, auditor harus menjalin hubungan baik dengan manajemen perusahaan, dalam kesempatan ini, auditor dapat mengetahui tujuan perusahaan secara keseluruhan untuk menilai tiap aktivitas unit atau fungsi dalam organisasi perusahaan. Auditor juga harus mendapatkan dan menelaah informasi lain seperti aktivitas yang dilaksanakan, tipe pengendalian yang diimplementasikan, struktur organisasi, dan posisi unit organisasi dalam organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut juga dimanfaatkan untuk mengidentifikasi potensi-potensi masalah yang mungkin ada.

b. Survei pendahuluan

Auditor melakukan penilaian pendahuluan atas aktivitas yang akan dinilai. Yang hasilnya berupa informasi mengenai fungsional perusahaan untuk memonitor kinerja perusahaan. Tujuan utama pada tahap ini adalah untuk memperoleh pandangan umum mengenai fungsional perusahaan dan operasinya serta beberapa petunjuk dari aktivitas khusus yang menjamin dilakukannya penelaahan yang detail selama tahap audit.

c. Penelaahan yang lebih rinci

Setelah aktivitas fungsional yang akan diaudit, selanjutnya ditentukan kriteria kinerjanya. Merumuskan dan mendesain program kerja yang rinci untuk audit yang lebih mendalam merupakan puncak dari tahap ini. Program tersebut termasuk menentukan teknik audit khusus yang akan dipakai. (Hoskisson, 1997: 25)

d. Pengujian detail

Di tahap ini, akan ditentukan kelengkapan, kemutakhiran dan akurasi data. Tujuan di tahap ini adalah mengidentifikasi area yang akan menjamin perhatian manajemen. Pengujian audit yang lebih rinci dapat diarahkan terhadap, misalkan sasaran dan tujuan dalam anggaran yang telah diotorisasi, informasi yang ada bagi manajemen yang telah dimanfaatkan, dan aktivitas operasional mencapai hasil yang diharapkan.

e. Pengembangan dan penelaahan temuan audit

Hal pertama yang perlu dilakukan yaitu mendefinisikan standar operasional atau kriteria penilaian. Sebagai auditor harus mempunyai pengetahuan yang cukup dan pengalaman mengenai aktivitas yang diaudit agar dapat mengembangkan kriteria evaluasi yang memadai.

f. Pelaporan

Laporan pemeriksaan manajemen adalah alat formal untuk memberitahukan manajemen puncak tentang temuan auditor yang signifikan serta rekomendasinya. Jika masalah atau temuan yang tidak signifikan hendaknya tidak dilaporkan. Kalau manajemen dapat diyakinkan untuk bertindak sesuai dengan rekomendasi yang diberikan, audit secara keseluruhan barulah akan bermanfaat. Keberhasilan pemeriksaan manajemen tergantung pada kualitas laporan yang dihasilkan.

g. Tindak lanjut setelah audit

Tujuan penelaahan tindak lanjut adalah untuk memastikan bahwa rekomendasi yang dimasukkan dalam laporan audit benar-benar telah dilaksanakan. (Hoskisson, 1997: 26)

Ruang Lingkup Audit Manajemen sesuai dengan tujuannya, audit manajemen dilaksanakan untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi sumber daya perusahaan, dan efektifitas pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, audit manajemen diarahkan untuk menilai secara keseluruhan pengelolaan operasional subjek audit, baik fungsi manajerial, maupun fungsi bisnis perusahaan yang secara keseluruhan ditujukan untuk mencapai tujuan perusahaan, audit manajemen pada berbagai fungsi perusahaan dan ruang lingkungannya akan diuraikan sebagai berikut :

1. Audit Manajemen pada Fungsi Pemasaran

Bertujuan untuk menilai bagaimana setiap program atau aktivitas pemasaran yang dilakukan mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya yang ekonomis dan efisien. Disamping itu, audit juga dilakukan terhadap bagaimana perusahaan menetapkan strategi pemasarannya apakah sudah sesuai dengan lingkungan pemasaran yang dihadapi perusahaan, intensitas persaingan, dan berbagai

keterbatasan secara internal yang dihadapi perusahaan. Ruang lingkup audit pemasaran meliputi :

- a. Lingkungan pemasaran, menekankan audit pada analisis ekonomi makro yang berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung kepada aktivitas pemasaran perusahaan.
 - b. Strategi pemasaran, menekankan pada penelaahan strategi pemasaran.
 - c. Organisasi pemasaran, menekankan pada penilaian terhadap kemampuan struktur organisasi pemasaran dalam menerapkan strategi yang telah ditetapkan.
 - d. Produktivitas Pemasaran, menekankan pada pengujian terhadap berbagai aktivitas pemasaran dan pengeluaran biaya.
 - e. Fungsi Pemasaran, menekankan audit pada penilaian terhadap berbagai unsur bauran pemasaran (marketing mix) yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Audit Manajemen pada Fungsi Produksi dan Operasi

Bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam operasi perusahaan, serta guna menilai ekonomisasi dan efisiensi pengelolaan sumber daya dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan. Ruang lingkungnya meliputi:

- a. Perencanaan produksi
 - b. Pengendalian kualitas (quality control)
 - c. Produktivitas dan efisiensi
 - d. Metode dan standar kerja
 - e. Pemeliharaan peralatan
 - f. Organisasi manajemen produksi dan operasi
 - g. Plant dan Layout (Yusuf, 2014: 66)
3. Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan SDM suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang hemat, efisiensi, dan efektif.

Ruang lingkup pada audit ini mencakup keseluruhan dari proses SDM yang meliputi :

- a. Perencanaan tenaga kerja
 - b. Rekrutmen karyawan
 - c. Seleksi
 - d. Orientasi dan penempatan
 - e. Pelatihan dan penempatan
 - f. Penilaian kerja
 - g. Pengembangan karier
 - h. Sistem imbalan dan kompensasi
 - i. Perlindungan karyawan
 - j. Hubungan karyawan
 - k. Pemutusan hubungan kerja (PHK)
4. Audit Manajemen pada Fungsi Sistem Informasi

Menekankan pada penilaian terhadap keandalan system informasi yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan berbagai informasi yang diperlukan secara akurat dan tepat waktu. Ruang lingkup audit ini meliputi :

- a. Dukungan satuan pengolahan data
 - b. Perencanaan pengolahan data
 - c. Organisasi pengolahan data
 - d. Pengendalian pengolahan data
5. Audit Manajemen Lingkungan

Tujuan utama audit pada fungsi ini adalah untuk menilai sejauh mana perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab lingkungannya. Tujuan audit pada fungsi ini mencakup baik tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan internalnya. (Yusuf, 2014: 67)

6. Audit Sistem Manajemen Kualitas

Audit system kepastian kualitas bertujuan untuk menilai apakah system kepastian kualitas yang diterapkan perusahaan telah mampu memadu proses operasi perusahaan untuk dapat mencapai kualitas produk yang sesuai dengan standart yang telah ditetapkan. Produk yang memenuhi standar kualitas pada dasarnya adalah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

7. Audit Manajemen Bidang Perpajakan

Fungsi perpajakannya pada perusahaan sebenarnya bukan hanya bagaimana perusahaan melaksanakan kewajiban perpajakannya secara sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan perpajakan yang berlaku, tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana perusahaan mengelola fungsi ini untuk meminimalkan kewajiban perpajakannya. Pelaksanaan audit perpajakan dapat membantu perusahaan dalam mengelola kewajiban perpajakan dengan efektif dan efisien. Tanpa audit internal yang memadai, dikhawatirkan terjadi kesalahan dalam menerapkan aturan perpajakan yang berakibat dikenakan sanksi perpajakan terhadap perusahaan. Sanksi dapat berakibat pemborosan bagi perusahaan. (Yusuf, 2014: 68)

4.3 Audit Strategik

Strategi audit adalah aktivitas yang pertama kali dilakukan dari seluruh rangkaian kegiatan audit. Strategi audit dapat didefinisikan sebagai proses penyusunan arahan atau petunjuk audit dan penyesuaian antara pemahaman auditor atas kegiatan auditan dengan fokus audit yang akan dilakukan. Auditor juga harus mempertimbangkan kegiatan utama auditan indikator kinerja untuk industri atau perusahaan sejenis yang dapat berpengaruh terhadap proses audit. Selain itu auditor juga perlu mengidentifikasi faktor-faktor penting bagi keberhasilan pelaksanaan audit, dalam menyusun

program audit untuk merumuskan opini audit maupun dalam menyediakan jasa pelayanan profesional bermutu lainnya yang diharapkan auditan.

Mengembangkan strategi audit dan mengkomunikasikannya kepada anggota tim audit lainnya merupakan tanggung jawab auditor. Auditor dapat pula mendelegasikan beberapa elemen dalam menyusun strategi audit dalam mencari masukan dari pihak lain yang lebih kompeten. Bagi auditan yang memiliki lebih dari satu divisi atau bagian dengan usaha atau kegiatan yang berbeda dapat dipertimbangkan untuk menyusun strategi audit yang berbeda untuk masing-masing divisi atau bagian. Jenis-jenis dalam strategi audit, terdapat dua alternatif strategi audit mungkin dikembangkan untuk asersi terkait saldo akun yang signifikan atau penggolongan transaksi, yaitu:

1. *Primarily substantive approach* (pendekatan terutama substantif)

Disini auditor mengumpulkan hampir semua bukti audit, dan hampir atau sama sekali tidak mempercayai internal control. Pada dasarnya ada tiga alasan auditor menggunakan pendekatan ini:

- a. Hanya ada sedikit kebijakan dan prosedur pengendalian internal yang relevan dengan perikatan audit atas Laporan Keuangan.
- b. Kebijakan dan prosedur pengendalian internal yang berkaitan dengan asersi untuk akun dan golongan transaksi signifikan tidak efektif.
- c. Peletakan kepercayaan besar terhadap pengujian substantif lebih efisien untuk asersi tertentu.

2. *Lower control risk approach*

Auditor meletakkan tingkat kepercayaan penuh terhadap pengendalian internal, akibatnya audit hanya sedikit

melaksanakan pengujian substantif. Dalam penjelasan dua strategi audit diatas terdapat beberapa perbandingan, untuk memilih alternatif strategi audit tersebut, auditor mempertimbangkan faktor-faktor dibawah ini:

- a. *Planned assessed level of control risk*, luas pemahaman auditor terhadap struktur pengendalian internal yang dihimpun.
- b. *Test of control* yang dilaksanakan dalam menentukan risiko pengendalian.
- c. *Planned assessed level of substantive test* yang dilaksanakan auditor untuk mengurangi risiko audit pada tingkat serendah mungkin.

Gambar 4.3

Comparasion	Primarily Substantive Approach	Lower Control Risk Approach
1. Asersi dari resiko control	Tingkat menengah-maksimum	Tingkat moderat-rendah
2. Keluasan prosedur untuk memperoleh pemahaman pengendalian internal	Sedikit	Lebih luas
3. Pengujian dari control	Sedikit	Luas
4. Pengujian substantive	Luas	Terbatas

Sumber: Sheriningsih, 2015

Tingkat risiko pengendalian yang direncanakan (*Planned assessed level of control risk*) yang tinggi, auditor beranggapan bahwa struktur pengendalian internal klien adalah sangat efektif dan dapat mengurangi kemungkinan salah saji. Dan jika tingkat risiko pengendalian yang direncanakan (*Planned assessed level of control risk*) yang rendah, untuk itu audito beranggapan bahwa struktur pengendalian intern klien sangat tidak efektif dan tidak dapat mencegah terjadinya salah saji. Oleh karena itu, auditor menguji apakah salah saji yang tak terdeteksi oleh prosedur audit dengan melakukan pengujian substantif.

Luas pemahaman auditor terhadap struktur pengendalian internal juga mempengaruhi pemilihan strategi audit. Jika auditor sangat

memahami struktur pengendalian internal klien, maka auditor dapat memilih strategi audit *Primarily substantive approach*. Ketika auditor kurang memahami struktur pengendalian internal klien, maka auditor dapat memilih strategi audit *Lower Assessed level of control risk approach*. Elemen fundamental pelaksanaan audit disebut juga strategi audit. Di dalam proses penyusunan strategi hal yang mungkin auditor lakukan, yaitu:

1. Dapat diungkapkan dengan cara-cara yang relevan bagi manajemen auditan
2. Memahami kegiatan auditan, dalam sektor atau industri apa auditan bergerak dan tujuan kegiatan auditan.
3. Memahami keefektifan pengendalian internal dan merancang pendekatan audit.
4. Mendapatkan bukti audit yang efektif
5. Memperlancar komunikasi dengan manajemen auditan dan antar anggota tim audit itu sendiri.

Terdapat delapan tahapan proses perencanaan audit, yaitu:

1. Penerimaan klien dan pembuatan rencana audit awal
2. Memperoleh pemahaman tentang bisnis dan bidang usaha klien
3. Menilai resiko bisnis klien
4. Melaksanakan prosedur analitis pendahuluan
5. Menetapkan materialitas dan menilai risiko yang dapat diterima dan risiko pengendalian
6. Memahami pengendalian internal dan menilai risiko pengendalian
7. Mengumpulkan informasi untuk menilai risiko kecurangan
8. Menyusun strategi audit keseluruhan dan program audit

Pada 7 tahapan pertama digunakan guna memenuhi kewajiban auditor untuk melaksanakan prosedur penilaian risiko. Dan tahapan ke-8 merupakan respons atas ketujuh tahapan sebelumnya (respons terhadap prosedur penilaian risiko).

4.4 Teknik Studi Kasus

Teknik studi kasus audit manajemen yang sering digunakan dalam perusahaan disebut metode matriks SWOT. Matriks SWOT (Strengths, Weakness, Oppotunities, Threats) merupakan metode pencocokan yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. keempat tipe yang dimaksud sebagai berikut:

a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Perusahaan juga harus bisa menghadapi jika terjadi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

b. Strategi WO (*Weakness-Threat*)

Strategi ini memiliki tujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan teknologi ini adalah melalui strategi WO, yakni dengan mengadakan suatu kerja sama (joint venture) dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi. (Ardiprawiro, 2014-2015: 26)

c. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Perusahaan dapat berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal melalui strategi ST. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

d. Strategi WT (*Weakness-Opportunity*)

Strategi WT merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Jika perusahaan dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal, maka perusahaan tersebut berada dalam posisi yang berbahaya. Untuk mengatasi masalah tersebut perusahaan dapat bertahan dengan melakukan beberapa strategi seperti *merger, declared bakruptcy, retrench, atau liquidation*. (Ardiprawiro, 2014-2015: 27)

Dalam penentuan strategi diatas terdapat delapan tahapan melalui matriks SWOT, yaitu:

1. Buat daftar peluang (*opportunity*) eksternal perusahaan.
 2. Buat daftar ancaman (*threat*) eksternal perusahaan.
 3. Buat daftar kekuatan (*strength*) kunci internal perusahaan.
 4. Buat daftar kelemahan (*weakness*) kunci internal perusahaan.
 5. Cocokkan kekuatan-kekuatan (*strength*) internal dan peluang-peluang (*opportunity*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi SO.
 6. Cocokkan kelemahan-kelemahan (*weakness*) internal dan peluang-peluang (*opportunity*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi WO.
 7. Cocokkan kekuatan-kekuatan (*strength*) internal dan ancaman-ancaman (*threat*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi ST.
 8. Cocokkan kelemahan-kelemahan (*weakness*) internal dan ancaman-ancaman (*threat*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi WT.
- (Ardiprawiro, 2014-2015: 28)

Dalam penyelenggaraan audit dan berbagai ramifikasinya terdapat keputusan tentang siapa pelaksanaan audit yaitu sebagai Pemrakasa audit, pertanyaan pertama yang harus dijawab oleh manajemen puncak ialah: siapa yang menyelenggarakan audit manajemen agar maksud dan tujuannya tercapai sesuai dengan

kebutuhan manajerial dan temuannya disampaikan kepada manajemen puncak secara objektif ? jawaban atas pertanyaan ini sesungguhnya merupakan tantangan tersendiri bagi manajemen puncak. Dikatakan demikian karena keputusan manajemen tentang hal ini mengandung segi-segi positif dan negatif. Manajemen puncak mempunyai dua pilihan dalam penugasan melakukan audit yaitu menugaskannya kepada orang-orang dalam atau kepada orang-orang luar.

Segi positif dan negatif menugaskan orang dalam. Jika diambil keputusan untuk menugaskan orang-orang dalam perusahaan sendiri sebagai pelaksanaan audit berbagai aspek positifnya antara lain adalah:

1. Biaya pelaksanaan audit relatif rendah karena para pelaksana itu sudah menerima imbalan dari perusahaan sebagai karyawan.
2. Waktu pelaksanaan audit dapat dipersingkat karena para karyawan yang ditugaskan itu tidak perlu lagi melakukan orientasi tentang segi-segi kehidupan perusahaan.
3. Akses bagi mereka kepada berbagai sumber data dan informasi terbuka lebar karena kehadiran mereka sebagai pelaksanaan audit telah diketahui sebelumnya.
4. Keterbukaan sumber daya dan informasi lebih terjamin karena para pelaksanaan audit telah dikenal oleh dan bahkan merupakan rekan sekerja para karyawan yang lain.
5. Komitmen para pelaksana audit terhadap keberhasilan dalam penugasan khusus itu mungkin besar karena mereka ingin melihat kemampuan perusahaan dalam memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi.

Namun sebaliknya, jika manajemen puncak memilih para karyawan sendiri untuk menyelenggarakan audit, ada pula segi-segi negatif yang harus dipertimbangkan. Segi yang menonjol antara lain ialah:

1. Objektivitas yang tidak sepenuhnya terjamin karena ada kemungkinan mereka ingin menyampaikan hasil audit yang menyenangkan hati manajemen puncak.
2. Terjadi rekayasa data atau informasi karena berhasil tidaknya mereka melakukan audit akan berpengaruh pada karier mereka di masa depan.
3. Terjadi kolusi antara mereka dengan sumber-sumber data sehingga permasalahan yang sesungguhnya tidak terungkap secara tuntas sebab sumber data tidak ingin kelemahannya diangkat ke permukaan.
4. Terdapat bahaya terselubung dalam arti bahwa jika satu ketika karyawan yang ditugaskan melakukan audit itu pindah ke organisasi lain, ia mempunyai rahasia perusahaan yang dapat digunakannya, meskipun hal itu sebenarnya tidak etis.

Segi-segi positif dan negatif menugaskan orang luar. Seperti telah disinggung pada bahasan sebelumnya, manajemen mungkin mengambil keputusan bahwa audit diserahkan pelaksanaannya kepada orang luar, biasanya dengan dua pertimbangan utama, yaitu karena dalam perusahaan tidak terdapat karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang metode, pendekatan, dan teknik audit atau demi terjaminnya pelaksanaan audit yang objektif. Sebagaimana halnya dengan keputusan menyerahkan audit kepada orang-orang dalam yang mengandung segi-segi positif dan negatif, demikian pula halnya jika manajemen menyerahkannya kepada orang luar, biasanya konsultan. Dapat dikatakan bahwa segi-segi positif yang dapat diambil berdasarkan pengalaman perusahaan menugaskan konsultasi profesional melakukan audit manajemen adalah:

1. Karena konsultasi merupakan tenaga profesional, mereka membawa pengetahuan dan ketrampilan tentang metode dan teknik audit sehingga mutu hasil pekerjaannya lebih terjamin.

2. Para konsultan dalam melakukan analisis data yang diperoleh tidak berangkat dari pandangan yang apriori yang berarti bersifat objektif.
3. Mereka tidak mudah terpengaruh oleh kemungkinan daya hasrat pihak tertentu dalam organisasi melakukan rekayasa hasil temuannya.
4. Para konsultan menyampaikan temuan apa adanya kepada manajemen puncak tanpa dihantui oleh ketakutan bahwa temuan yang mungkin bersifat negatif akan digunakan oleh manajemen puncak sebagai senjata menghalangi kemajuan mereka dalam proses dan kariernya.

Namun manajemen puncak harus pula menyadari bahwa menyerahkan pelaksanaan audit kepada tenaga konsultansi profesional bukannya tanpa segi-segi negatif yang harus pula dipertimbangkan, seperti:

1. Keharusan bagi konsultan yang bersangkutan untuk menggunakan waktu dan tenaga dalam melakukan orientasi berbagai segi kehidupan organisasi yang akan diaudit karena, sebagai tenaga profesional, mereka yang pertama-tama mengakui bahwa setiap organisasi atau perusahaan memiliki jati diri, ciri-ciri dan permasalahan yang khas sifatnya.
2. Pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman yang dimiliki konsultan tidak dapat digunakan dengan pendekatan yang adaptif melainkan harus dengan pendekatan yang adaptif dan situasional, yang berarti bahwa konsultan yang bersangkutan harus memahami filsafat bisnis yang dianut klien, strategi dasar, strategi fungsional, dan strategi operasional yang diterapkan dalam menjalankan roda perusahaan, produk yang dihasilkan, konfigurasi pengguna produk perusahaan, dan bahkan budaya perusahaan itu.
3. Tidak tertutup kemungkinan konsultan menggunakan kunci wasiat dalam menjalankan tugasnya dalam arti bahwa metode, instrumen analisis dan teknik yang digunakan adalah hal-hal yang sudah bisa

digunakan di perusahaan lain dan godaan berbuat demikian biasanya makin besar apabila:

- a) Metode, instrumen, dan teknik itu membuahkan hasil yang memuaskan kliennya yang lain, atau
 - b) Ada keinginan untuk dengan cepat menyelesaikan tugasnya di perusahaan yang memperkerjakannya.
4. Karena dua faktor tersebut diatas, Konsultan dari luar pada umumnya memerlukan waktu yang lebih lama dalam menyelesaikan tugasnya yang sekaligus berarti bahwa manajemen puncak harus membayar biaya yang lebih tinggi melaksanakan audit ketimbang biaya yang harus dikeluarkan jika menggunakan orang-orang dalam.
 5. Para anggota organisasi baik dari kelompok manajemen fungsional, manajemen operasional dan para karyawan mungkin tidak terbuka dalam menghadapi para konsultan yang menghadapi kesulitan memperoleh data yang diperlukan meskipun biasanya sudah ada intruksi manajemen puncak untuk memberikan data yang diperlukan.

4.5 Rangkuman

Realitas virtual dan global search engine telah mewujudkan *timeless dream* bagi semua pelaku bisnis. Menurut Gary Hamel dalam bukunya "*leading the revolution*" (2002) mengatakan inovasi konsep bisnis meliputi 4 komponen utama, yaitu: Strategi Inti (*core strategy*), Sumber Daya Strategik (*Strategik Resource*), Antar muka Pelanggan (*Customer Interface*), dan Jaringan nilai (*value network*).

Audit manajemen adalah investigasi dari suatu organisasi dalam semua aspek kegiatan manajemen dari yang paling tinggi sampai dengan ke bawah dan pembuatan laporan audit mengenai efektifitasnya atau dari segi profitabilitas dan efisiensi kegiatan

bisnisnya. Sedangkan pengertian audit operasional adalah uraian aktifitas perusahaan yang sistematis dalam hubungannya dengan tujuan untuk melihat, mengidentifikasi peluang perbaikan, atau mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan.

Proses evaluasi strategi (audit manajemen) merupakan bagian akhir dari proses manajemen strategik. Penekanan audit manajemen berada pada proses manajemennya, khususnya pada prosedur perencanaan, organisasi, dan pengendalian aktivitas yang kemudian akan dipilih untuk diaudit. Berikut tahapan pelaksanaan pemeriksaan strategis (audit) pada umumnya meliputi:

- a. Usulan dan pengenalan
- b. Survei pendahuluan
- c. Penelaahan yang lebih rinci
- d. Pengujian detail
- e. Pengembangan dan penelaahan temuan audit
- f. Pelaporan
- g. Tindak lanjut setelah audit

Strategi audit adalah aktivitas yang pertama kali dilakukan dari seluruh rangkaian kegiatan audit. Dan teknik studi kasus audit manajemen yang sering digunakan dalam perusahaan disebut metode matriks SWOT. Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Oppotunities, Threats*) merupakan metode pencocokan yang penting untuk membantu para manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi. keempat tipe yang dimaksud adalah Strategi SO (*Strength-Opportunity*), Strategi WO (*Weakness-Threat*), Strategi ST (*Strength-Threat*), Strategi WT (*Weakness-Opportunity*). Untuk lebih jelasnya, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks SWOT:

1. Buat daftar peluang (*opportunity*) eksternal perusahaan.
2. Buat daftar ancaman (*threat*) eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan (*strength*) kunci internal perusahaan.

4. Buat daftar kelemahan (*weakness*) kunci internal perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan-kekuatan (*strength*) internal dan peluang-peluang (*opportunity*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan-kelemahan (*weakness*) internal dan peluang-peluang (*opportunity*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan (*strength*) internal dan ancaman-ancaman (*threat*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan (*weakness*) internal dan ancaman-ancaman (*threat*) eksternal dan catat hasil strateginya dalam sel strategi WT.

4.6 Latihan Soal

Kerjakan soal-soal berikut dengan baik dan benar. Pilihlah jawaban yang paling tepat.

1. Jelaskan 4 komponen dalam inovasi konsep bisnis audit?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan audit manajemen?
3. Sebutkan dan jelaskan 7 tahapan pemeriksaan strategis (audit)?
4. Jelaskan dua alternatif dalam strategi audit beserta perbedaan dari keduanya?
5. Jelaskan dengan singkat 4 tipe strategi dalam matrik SWOT?
6. Sebutkan 8 tahapan bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks SWOT?
7. Jelaskan apa yang dimaksud dengan strategi audit dan pentingnya strategi audit?
8. Sebutkan 8 tahap perencanaan audit?

BAB V

MANAJER STRATEGIK

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Dalam BAB V ini membahas Manajer Strategik sehingga setelah mengikuti mata kuliah ini diharapkan mahasiswa dapat:

1. Mengetahui dan menjelaskan Tugas dan fungsi direksi korporate
2. Mengetahui dan menjelaskan Tugas dan fungsi manajemen puncak

5.1 Tugas dan Fungsi Direksi Korporate

Direksi merupakan organ perseroan yang berwenang dan memiliki tanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan itu sendiri. Pengertian ini menurut pasal 1 angka (5) undang-undang nomer 40 tahun 2007 tentang perseroan terbatas.

Tugas Direksi

Selama masa jabatannya direksi berkewajiban melaksanakan beberapa tugasnya, antara lain :

1. Membuat dokumen keuangan serta laporan tahunan.
2. Direksi wajib memberikan keterangan kepada RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan kepentingan perseroan.
3. Membuat daftar pemegang saham, daftar khusus, risalah rapat direksi, risalah risalah RUPS.
4. Direksi wajib meminta persetujuan RUPS untuk mengalihkan atau menjadikan jaminan sebagian besar atau seluruh kekayaan perseroan.
5. Memelihara seluruh daftar, risalah dan dokumen keuangan perseroan.

6. Direksi menyelenggarakan RUPS tahunan atau RUPS lain yang dianggap perlu (termasuk melakukan pemanggilan dan lain-lain).
7. Direksi wajib menyiapkan rencana penggabungan, peleburan atau pengambil alihan yang selanjutnya akan diajukan kepada RUPS.

Dapat dilihat bahwa tugas dan tanggung jawab seorang direksi itu tidak mudah, karena apabila seorang direksi lalai akan tugas yang diberikan maka perseroan akan mengalami kerugian dan direksi dimintai pertanggung jawabannya secara pribadi. Oleh karena itu direksi harus hati-hati dalam menjalankan jabatannya.

Mengenai semua daftar, risalah, dokumen keuangan perseroan dan dokumen perseroan lainnya yang disimpan ditempat kedudukan perseroan. Direksi dapat memberikan izin kepada pemegang saham untuk memeriksa pemegang saham, daftar, risalah RUPS serta mendapat salinan risalah RUPS dan salinan laporan tahunan, atas permohonan tertulis dari pemegang saham. Namun anggota direksi juga wajib melaporkan kepada PT mengenai saham yang dimiliki anggota direksi dan keluarganya dalam perseroan dan perseroan lain untuk dicatat dalam daftar khusus.

Selain itu ada beberapa tugas direksi yang sehubungan dengan pengurusan kekayaan perseroan dimanana direksi yang berkewajiban untuk memperoleh persetujuan RUPS untuk mengalihkan kekayaan perseroan atau menjadikan kekayaan perseroan sebagai jaminan utang, hal ini menurut pasal 102 UUPT.

Tanggung Jawab Direksi Dalam Penerapan Good Corporate Governance

Direksi memiliki tanggung jawab atas pengurusan dengan tujuan yang baik. Apabila anggota direksi melakukan kesalahan ataupun ada kelalaian dalam menjalankan tugas tugasnya maka kerugian perseroan merupakan tanggung jawab penuh secara pribadi dari seorang direksi. Secara historis GCG yang telah diawali sejak 200 tahun lalu ketika

Blackstone menggambarkan korporasi sebagai *little republic* (Wilamarta, 2005 :45). Maka unsur pengelolaan seperti halnya suatu republik harus diselenggarakan melalui tindakan seperti yang ada dibawah ini :

1. Pemilihan anggota dewan direksi oleh pemegang saham melalui pemberian suara yang merupakan hak dasar dari pemegang saham.
2. Birokrasi perusahaan terdiri dari *board of director* dan eksekutif pelaksana sehari-hari manajemen perusahaan.
3. Organ legislatif perusahaan yang merupakan sentral kewenangan manajerial.

Dapat diartikan secara umum bahwa *Good Corporate Governance* merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis serta urusan-urusan perusahaan dalam rangka meningkatkan akuntabilitas perusahaan dan kemakmuran bisnis. Sedangkan menurut Nasrudin dan Surya (2004:96) bahwa *Corporate Governance* mengandung prinsip pengelolaan perusahaan dengan memperhatikan keseimbangan kewenangan pelaksanaan perusahaan dengan kepentingan pemegang saham serta untuk kepentingan masyarakat luas sebagai bagian dari stakeholder.

Tanggung jawab dari direksi yang sehubungan dengan penerapan prinsip GCG yakni sebagai berikut :

1. Tanggung jawab yang berhubungan dengan prinsip transparansi

Terdapat beberapa pasal yang mengatur tentang prinsip tranparansi dalam UU perseroan terbatas No, 40 Tahun 2007 sebagai berikut :

1. Pasal 66 yang memuat tentang kewajiban direksi untuk membuat laporan tahunan yang berisikan laporan keuangan, kegiatan perseroan, tanggung jawab sosial dan lingkungan, rincian masalah yang timbul selama tahun buku, tugas pengawasan yang dilakukan Dewan Komisaris, nama anggota

direksi dan Dewan Komisaris, gaji dan tunjangan anggota direksi dan dewan komisaris, neraca rugi laba dari tahun buku yang bersangkutan.

2. Pasal 100 yang memuat tentang kewajiban direksi untuk membuat daftar pemegang saham, daftar khusus, risalah RUPS, dan risalah rapat direksi.
3. Pasal 101 yang memuat kewajiban anggota direksi untuk melaporkan kepada perseroan mengenai saham yang dimiliki anggota direksi yang bersangkutan dan atau keluarganya dalam perseroan dan perseroan lainnya.
4. Pasal 102 yang memuat kewajiban direksi untuk meminta persetujuan RUPS jika mau mengalihkan harta kekayaan perseroan atau menjadikan jaminan hutang kekayaan perseroan.

2. Tanggung Jawab yang Berhubungan dengan Prinsip Keadilan

Prinsip keadilan adalah memberikan perlakuan yang sama terhadap pemegang saham. Yang dimaksudkan perlakuan yang sama ini misalnya dalam hal memberikan informasi yang benar dan akurat atas kinerja perusahaan dan informasi yang didapat ini tidak diberikan kepada pemegang saham tertentu saja, melainkan kepada semua pemegang saham mempunyai kesempatan yang sama untuk mengakses informasi yang dibutuhkan.

3. Tanggung Jawab yang Berhubungan Dengan Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan sebuah proses dimana seorang ataupun sekelompok orang yang diperlukan untuk membuat laporan aktivitas mereka dan dengan cara yang sudah mereka ketahui atau yang belum mereka ketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Perlu memperhatikan beberapa prinsip akuntabilitas dalam pelaksanaan akuntabilitas di lingkungan pemerintah, yakni :

1. Harus memiliki komitmen dari pimpin serta seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
2. Dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
3. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
4. Merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan UU yang berlaku.
5. Harus jujur, objektif, inovatif dan transparansi sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan tehnik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

4. Tanggung Jawab yang Berhubungan dengan Prinsip Responsibilitas

Responsibilitas merupakan suatu hal yang dipertanggung jawabkan atas suatu kewajiban dan termasuk putusan, keahlian, kemampuan dan kecakapan (Azheri , 2012:86).

Tanggung jawab seorang direksi berkaitan dengan prinsip responsibilitas, dimana direksi bertanggung jawab atas semua perbuatan hukum yang dilakukan perseroan selama perseroan belum memiliki status badan hukum menjadi tanggung jawab direksi, pendiri dan dewan komisaris.

5.2 Tugas dan Fungsi Manajemen Puncak

Manajemen puncak merupakan para eksekutif senior yang bertanggungjawab atas manajemen perusahaan secara keseluruhan. Manajemen puncak bertugas untuk membuat rencana-rencana strategis jangka panjang, menetapkan tujuan perusahaan, misi dan strategi yang akan digunakan, sehingga mereka sering juga disebut *strategic manager*.

Mereka memegang jabatan seperti presiden direktur, direktur utama, CEO (Chief Executive Officer), direktur. CEO perusahaan biasanya melakukan fungsi manajemen puncak dalam koordinasi dengan COO (atau presiden, wakil presiden eksekutif, dan wakil presiden divisi dan fungsi. Oleh karena itu, pemahaman tentang manajemen puncak merupakan hal penting dalam mempelajari manajemen strategis. (Zajac, 1990:217)

Tanggung Jawab Manajemen Puncak

Manajemen puncak dan khususnya CEO, bertanggung jawab kepada dewan komisaris untuk keseluruhan manajemen perusahaan. Menyelesaikan persoalan-persoalan dengan dan melalui berbagai hal untuk mencapai tujuan perusahaan merupakan tugas CEO. Jadi, pekerjaan manajemen puncak bersifat multidimensi dan berorientasi pada kesejahteraan organisasi secara keseluruhan. Tugas khusus manajemen puncak dari satu perusahaan dengan perusahaan lain sangat bervariasi, dan mencerminkan analisis misi, tujuan strategi, dan aktivitas utama lainnya.

Tetapi secara umum manajer puncak yang efektif adalah orang yang melihat bisnis secara keseluruhan, orang yang dapat menyeimbangkan kebutuhan perusahaan sekarang dengan kebutuhan yang akan datang, dan orang yang bisa membuat keputusan logis secara tepat waktu. Secara khusus CEO harus dapat menangani tiga tanggung jawab penting untuk manajemen strategis yang efektif, antara lain :

1. Memenuhi peran utama

Pekerjaan manajemen puncak terdiri dari sepuluh peran yang saling berhubungan. Tingkatan kepentingan pada setiap peran dan jumlah waktu yang diperlukan untuk setiap peran sangat mungkin bervariasi dari satu pekerjaan dengan lainnya. (Mintzberg, 1973:54)

- a) **Tokoh kepemimpinan:** bertindak sebagai pemimpin legal dan simbolis dan melakukan kewajiban social, tugas-tugas seremonial, dan legal(acara makan untuk perpisahan dengan seorang karyawan).
- b) **Pemimpin:** memotivasi, menegmbangkan, dan member petunjuk kepada bawahan, bertindak sebagai model peran, memberikan visi untuk masa depan perusahaan.
- c) **Penghubung:** memelihara kontak jaringan dan sumber-sumber informasi dengan orang-orang penting dalam lingkungan kerja.
- d) **Monitor:** mencari dan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk dapat memahami perusahaan dan lingkungannya.
- e) **Penyebarnya:** meneruskan informasi untuk tim manajemen puncak lainnya dan orang-orang penting lainnya dalam perusahaan.
- f) **Juru bicara:** meneruskan informasi kepada kelompok-kelompok utama dan orang-orang dalam lingkungan kerja.
- g) **Wirausahawan:** meneliti proyek-proyek perusahaan dan lingkungannya untuk memperbaiki produk, prosedur, proses dan struktur.
- h) **Penangan gangguan:** melakukan tindakan perbaikan pada saat terjadi masalah atau krisis.
- i) **Pengalokasi sumber daya:** mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan membuat dan atau menyetujui keputusan.
- j) **Negosiator:** mewakili perusahaan dalam negosiasi perjanjian penting.

2. Memberikan kepemimpinan eksekutif

Kepemimpinan eksekutif penting karena berpengaruh terhadap perusahaan secara keseluruhan. Sebagian manajer tingkat menengah mengharapkan pimpinan dan petunjuk dari atasan mereka sehingga cenderung berusaha menyamai karakter dan gaya anajer puncak yang sukses. Orang-orang dalam organisasi perlu memiliki visi

untuk apa yang mereka lakukan ke depan. Hanya manajer puncak dalam posisi ini yang akan menetapkan dan mengkomunikasikan misi tersebut terhadap semua tenaga kerja.

CEO dengan pemahaman misi yang baik sering dirasa sebagai pemimpin yang dinamis dan berkarisma. Pemimpin seperti itu membangkitkan rasa hormat dan mempengaruhi perumusan dan implementasi setrategi karena tiga karakteristik dasar.

- a. CEO *menetapkan tujuan utama* perusahaan. Visi CEO bagi perusahaan melebihi keluhan-keluhan yang ada pada rata-rata pekerjaan setiap hari. Karena visi ini menempatkan aktivitas dan konflik di dalam cara pandang yang baru maka ada pembaharuan makna aktivitas pekerjaan setiap orang dan membuat mereka mampu melihat pekerjaan secara lebih rinci untuk fungsi perusahaan secara keseluruhan.
- b. CEO *memberikan peran* bagi yang lain untuk berpihak dan mengikuti. CEO menjadi teladan dalam hal perilaku dan pakaian. Perilaku dan nilai pemimpin mengenai tujuan dan aktivitas perusahaan harus jelas dan terus-menerus di lakukan dalam kata-kata dan perbuatannya.
- c. CEO *mengkomunikasikan standar kinerja yang tinggi* tetapi juga menunjukkan kepercayaan terhadap kemampuan pengikutnya untuk memenuhi standar tersebut.

3. Mengelola proses perencanaan strategis

Manajemen puncak harus memulai dan mengelola proses perencanaan strategis. Untuk menetapkan misi perusahaan, menggambarkan tujuan perusahaan, dan merumuskan strategi dan tujuan perusahaan yang tepat diperlukan tinjauan dalam jangka panjang. Waktu yang ideal untuk perencanaan manajemen bervariasi tergantung hirarki perusahaan.

Untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut manajemen puncak harus menggunakan informasi yang disediakan oleh tiga kelompok kunci dalam perusahaan: staf perencanaan strategi, manajer divisional atau SBU, dan manajer departemen fungsional.

a. Staf perencanaan strategis terdiri dari sedikit orang, dipimpin oleh seorang wakil presiden senior atau direktur perencanaan perusahaan. Untuk mendapatkan data yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan strategis oleh manajemen puncak staf perencanaan strategis memonitor lingkungan internal dan eksternal. Staf itu juga memberikan usulan kepada manajemen puncak tentang kemungkinan perubahan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Hampir semua perusahaan besar memiliki staf perencanaan. Karena tanggung jawab perencanaan strategis akan bergeser ke manajer lini, maka perencanaan staf secara meningkat akan digunakan sebagai konsultan yang akan merespon berbagai permintaan bantuan.

b. Manajer divisional atau SBU dengan bantuan system staf perencanaan strategis dan dengan masukan dari manajer produk, melakukan fungsi perencanaan strategis untuk setiap divisi. Manajer SBU akan mengajukan proposal untuk pertimbangan manajemen puncak dan atau merespon permintaan proposal oleh kantor pusat. Mereka juga melakukan strategi dan kebijakan yang diputuskan oleh tingkat perusahaan untuk diimplementasikan untuk organisasi secara keseluruhan. Manajer divisi biasanya bekerja denganpaar pimpinan unit fungsional dalam divisi untuk mengembangkan strategi fungsional yang tepat untuk implementasi strategi level bisnis yang direncanakan.

c. Manajer departemen fungsional (manajer pemasaran, rekayasa, R&D, dan sebagainya) melaporkan secara langsung kepada

manajer divisional dalam perusahaan multidivisi atau kepada manajemen puncak jika perusahaan tidak memiliki divisi. Walaupun mereka mengembangkan strategi fungsional secara khusus, biasanya mereka melakukannya dalam kerangka kerja divisional atau strategi perusahaan. Mereka juga merespon inisiatif-inisiatif dari atas yang meminta masukan atau meminta mereka mengembangkan strategi untuk implementasi perencanaan divisional.

Karakteristik Tugas-tugas Manajemen Puncak

Tugas-tugas manajemen level puncak mempunyai dua karakteristik yang membuatnya berbeda dari tugas-tugas manajerial lainnya. *Pertama*, sedikit saja dari tugas tersebut yang berlangsung terus-menerus. Walaupun seorang manajer jarang bekerja dengan tugas ini sepanjang hari, tetapi tanggung jawab mereka selalu ada. Tugas tersebut krusial, seperti memilih orang yang akan memimpin divisi baru. Menurut Mintzberg (1973:33), aktivitas sebagian besar eksekutif dicirikan dengan tangkas, bervariasi, dan berfragmentasi.

Karakteristik kedua dari tugas manajemen puncak adalah tugas itu membutuhkan kapabilitas dan tempramen. Beberapa tugas memerlukan kemampuan untuk menganalisis dan menimbang-nimbang secara hati-hati sebagai alternative tindakan. Beberapa tugas memerlukan kepedulian dan minat terhadap orang-orang, dan yang lainnya membutuhkan kemampuan untuk mempunyai ide abstrak, konsep, dan perhitungan-perhitungan.

Dengan adanya dua karakteristik tugas tersebut, maka manajer puncak kembali menghadapi pekerjaan fungsional perusahaan. Dikarenakan aktivitas-aktivitas mereka tidak terus-menerus maka orang-orang dalam manajemen puncak sering memiliki waktu kosong tanpa direncanakan. mereka cenderung melakukan pekerjaan sehari-hari dalam pemanufakturan, pemasaran, akuntansi, rekayasa atau lainnya.

Mereka menemukan bahwa mereka terus-menerus menghadapi krisis yang mungkin ditangani dengan lebih baik oleh manajer pada level yang lebih rendah.

Tugas tersebut juga cenderung membuat manajer puncak merasakan hanya aspek dan tanggung jawab fungsi mereka sesuai dengan kemampuan, pengalaman, dan temperamen mereka. Juga jika dewan komisaris gagal membuat pernyataan eksplisit mengenai apa yang dianggap sebagai tanggung jawab dasar dan aktivitas-aktivitas manajemen puncak, maka manajemen puncak akan merasa bebas untuk menentukan tugas mereka sendiri. Oleh karena itu, tugas-tugas penting dapat diabaikan sampai terjadi krisis.

Cara Perumusan Strategi

Menurut Mintzberg (1973) yang dikutip oleh (Julianto, 2003:48) menyatakan bahwa misi, tujuan dan strategi perusahaan sangat berpengaruh terhadap persepsi manajemen puncak. Persepsi tersebut menentukan cara atau pendekatan yang digunakan CEO dan stafnya dalam perumusan strategi. Menurut Mintzberg terdapat tiga cara dasar: pengusaha, adaptasi dan perencanaan.

- a. Cara wirausaha: Satu individu yang sangat hebat merumuskan suatu strategi. Fokusnya pada kesempatan, dan masalah adalah yang nomor dua. Strategi dikendalikan oleh arahan visi pendirinya sendiri dan ditunjukkan secara menyeluruh dengan keputusan-keputusan yang tegas.
- b. Cara adaptif: Kadang-kadang strategi ini disebut “mengatasi” dan cara ini bercirikan pemecahan yang bersifat reaktif dalam menghadapi masalah yang ada daripada proaktif mencari kesempatan-kesempatan baru. Banyak persetujuan terjadi dengan memperhatikan prioritas tujuan. Strateginya terfragmentasi dan dikembangkan untuk menjalankan perusahaan dalam langkah-langkah menuju ke depan. Cara ini biasa dipakai di universitas,

sejumlah besar agen pemerintah, rumah sakit besar dan juga dipakai oleh perusahaan besar.

- c. Cara perencanaan: Para analis mendapat tanggung jawab utama dalam perumusan strategi. Perencanaan strategis meliputi pencarian kesempatan-kesempatan baru yang dilakukan secara proaktif dan pemecahan yang bersifat reaktif terhadap masalah yang ada. Analisi komprehensif secara sistematis digunakan untuk mengembangkan strategi-strategi yang menyatukan berbagai proses pengambilan keputusan perusahaan.

Dalam *cara wirausaha*, manajemen puncak percaya bahwa lingkungan merupakan kekuatan yang dapat digunakan dan dikendalikan. Dalam *cara adaptif*, manajemen menganggap bahwa lingkungan terlalu kompleks untuk dimengerti sepenuhnya. Dalam *cara perencanaan*, manajemen berasumsi bahwa pengamatan dan analisi sistematis terhadap lingkungan dapat memberikan pengetahuan yang diperlukan untuk mempengaruhi lingkungan bagi keuntungan perusahaan. Penggunaan cara perencanaan khusus mencerminkan persepsi manajemen puncak terhadap lingkungan perusahaan. Penggolongan manajemen puncak perusahaan menurut tiga cara perencanaan tersebut memberikan pemahaman tentang bagaimana dan mengapa keputusan-keputusan penting dibuat. Keputusan-keputusan tersebut perlu dilihat dari sudut pandang tujuan, misi, strategi dan kebijakan perusahaan untuk mengetahui cara apa yang paling cocok.

Dalam beberapa hal, perusahaan menggunakan pendekatan yang disebut inkrementalisme logis yang merupakan perpaduan dari cara perencanaan, adaptif, dan sedikit perluasan cara wirausaha. Menurut Quinn (1980:58) yang diterjemahkan oleh Julianto (2003:49), manajemen sebaiknya mempunyai ide yang layak dan jelas mengenai misi dan tujuan perusahaan, tetapi dalam pengembangan strateginya memilih untuk menggunakan “proses interaktif dimana organisasi melihat masa

yang akan datang, melakukan eksperimen, dan belajar dari sebagian (incremental) komitmen daripada melalui perumusan global dari keseluruhan strategi". Pendekatan tersebut akan menjadi lebih berguna ketika lingkungan berubah secara cepat dan sebelum melakukan strategi khusus untuk perusahaan secara keseluruhan, perusahaan perlu membuat konsensus serta mengembangkan sumber daya yang diperlukan.

Fungsi Manajemen Puncak

Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Pada umumnya ada 4 fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian. Menurut Nilasari (2011:63) arti definisi masing-masing fungsi manajemen puncak adalah:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan aktivitas penentuan tujuan atau sasaran yang akan dicapai dan menentukan bagaimana cara pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian sebagai proses yang melibatkan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Directing meliputi tindakan untuk membimbing dan mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian bertujuan untuk memastikan apakah tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai.

5.3 Kekhasan Manajemen Strategik

Adapun kekhasan manajemen strategic adalah:

1. Istilah Penting dalam Manajemen Strategi

- a. **Keunggulan kompetitif**, berdasarkan terminology yang berarti sebagai segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan cara terus menerus beradaptasi dengan trend kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal. Dengan secara efektif memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari factor-faktor tersebut.
- b. **Penyusun strategis**, adalah individu yang paling bertanggung jawab atas kesuksesan ataupun kegagalan suatu organisasi. Para penhusun strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengorganisasikan informasi.
- c. **Pernyataan visi dan misi**, merupakan statement yang akan menjawab pertanyaan “ingin menjadi apakah kita?” menegmbangkan pernyataan visi sering dianggap sebagai tahap pertama dalam perencanaan strategis, bahkan mendahului pembuatan pernyataan misi. Pernyataan misi ialah pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Pernyataan ini akan menjawab pertanyaan “apakah bisnis kita?”.
- d. **Peluang dan ancaman eksternal**, hal ini mengacu pada ekonomi, social, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi serta trend kompetisi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan organisasi di masa depan. Kekuatan pesaing dapat menjadi ancaman.

- e. **Kekuatan dan kelemahan internal**, adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk.
 - f. **Tujuan jangka panjang**, tujuan dapat didefinisikan sebagai suatu hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi untuk menjalankan misi dasarnya. Jangka panjang artinya lebih dari satu tahun. Tujuan penting untuk keberhasilan suatu organisasi, sebab mereka menentukan tujuan, membantu evaluasi, menciptakan strategi dan menunjukkan prioritas. Tujuan haruslah menantang, terstruktur, masuk akal, jelas dan konsisten.
 - g. **Strategi**, alat untuk mencapai tujuan jangka panjang.
 - h. **Tujuan tahunan**, target jangka pendek yang harus dicapai organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Seperti juga tujuan jangka panjang, tujuan tahunan juga harus terukur, kuantitatif, menantang, realistis, konsisten dan memiliki prioritas.
 - i. **Kebijakan**, kebijakan mencakup pedoman, peraturan, dan prosedur yang dibuat untuk mendukung usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan adalah pedoman untuk pengambilan keputusan dan member jawaban atas situasi yang rutin dan berulang. Kebijakan memungkinkan adanya konsisten dan menginginkan adanya konsisten dan koordinasi di dalam dan diantara departemen.
- 2. Model Manajemen strategis**

Menurut Wheelen dan Hunger (2008:24) model manajemen terbagi menjadi 4 tahap proses, meliputi :

1) *Pemindahan Lingkungan (Environmental Scanding)*

Pemindahan Lingkungan (*environmental scanding*) yaitu sesuatu kegiatan pemantau (*menitoring*), pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan kepada personel kunci (*key People*) di dalam perusahaan.

2) Formulasi Sterategi (*Sterategy Formulation*)

Pada tahap formulasi sterategi perusahaan secara berkala mengkaji kembali misi dan tujuan perusahaan serta merumuskan sterategi yang sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan tersebut. Misi dan tujuan perusahaan secara mendasar akibat perubahan sterategi pada perusahaan ini juga terjadi pada Nokia, dimana sebelumnya hanya memiliki bisnis inti dalam *industry diapers, rubber boosts* dan kertas. Karena dilihat adanya peluang yang menarik pada telepon genggam, kemudian nokia merubah bisnisnya. Dengan adanya perubahan bisnis tersebut maka akan merubah juga misi dan tujuan dari perusahaan itu sendiri.

3) Impelementasi Sterategi (*Sterategy Impelementation*)

Tujuan dan sterategi perusahaan yang telah dibuat akan dapat diimpelementasikan dengan baik apabila tujuan dan sterategi tersebut dituangkan kedalam rangkaian kegiatan dalam bentuk program yang terjadwal dengan jelas memperoleh alokasi Sumber daya yang memadai yang telah dituangkan dalam benntuk anggaran (budget) yang akan mendukung setiap program. Selanjutnya Program-program yang dibuat oleh perusahaan harus didukung dengan prosedur yang menjelaskan secara rinci sebagaimana suatu kegiatan atau pekerjaan yang harus dilakukan.

4) Evaluasi dan Pengendalian (*Valuation and Control*)

Tahap ini merupakan tahap terakhir dari empat tahap proses yang dikembangkan oleh Wheelen dan Hunge. Pada tahap evaluasi, perusahaan akan membandingkan kenerja actual yang dicapai perusahaan dengan standar kinerja. Hasil evaluasi akan dijadikan dasar bagi perusahaan dalam melakukan pengendalian yaitu apakah kesengajaan yang terjadi anata kenerja actual dengan kenerja standar masih berada dalam toleransi ataukah perbedaan antara kinerja

actual dengan kinerja standar sesudah menyimpang sangat jauh sehingga perlu dilakukan tindakan koreksi.

Model ini tidak menjamin keberhasilan tetapi mode tersebut menunjukkan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasikan, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi. Mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan saat ini adalah titik awal yang logis untuk manajemen strategis karena situasi dan kondisi perusahaan tidak cocok dengan strategi tertentu. Banyak organisasi yang menjalankan rapat formal enam bulanan untuk memperbarui visi dan misi perusahaan, peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan, strategi tujuan kebijakan dan kinerja.

5.4 Rangkuman

1. Tugas dan Fungsi Direksi Korporate

Direksi memiliki tanggung jawab atas pengurusan dengan tujuan yang baik. Apabila anggota direksi melakukan kesalahan ataupun ada kelalaian dalam menjalankan tugas tugasnya maka kerugian perseroan merupakan tanggung jawab penuh secara pribadi dari seorang direksi.

2. Tugas dan Fungsi Manajemen Puncak

Pekerjaan manajemen puncak bersifat multidimensi dan berorientasi pada kesejahteraan organisasi secara keseluruhan. Tugas manajemen puncak dari satu perusahaan dan lainnya sangat bervariasi. Secara khusus manajemen puncak khususnya CEO harus dapat memenuhi 3 tanggung jawab, yaitu : Memenuhi peran utama, Mengelola proses perencanaan, Memberi kepemimpinan eksekutif. Dan fungsi dari manajemen puncak itu sendiri ada 4 ,seperti : Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengendalian.

3. Kekhasan Manajemen Strategik

Terdapat beberapa istilah penting yang ada dalam manajemen strategi pada kekhasan manajemen strategik meliputi : keunggulan kompetitif, penyusunan strategis, pernyataan visi dan misi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan, dan kebijakan.

5.5 Latihan Soal

Kerjakan soal dengan baik dan benar

1. Apa perbedaan direksi dengan manajemen puncak ?
2. Apakah anda setuju bahwa supaya efektif, CEO perlu melakukan 10 peran yang dikemukakan oleh Mintzberg ?
3. Apa yang akan membuat manajemen puncak efektif ? keahlian dan pengalaman seperti apa yang diperlukan untuk menjadi CEO?
4. Apakah fungsi dari Manajemen Puncak?
5. Apa saja istilah-istilah penting dalam Manajemen Strategi dan berikan contoh masing-masing?

BAB VI

LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa dapat mengetahui :

1. Hubungan bisnis dan masyarakat
2. Bagaimana tanggung jawab social perusahaan
3. Bagaimana cara mengamati lingkungan baik internal maupun eksternal
4. Bagaimana peramalan yang baik dalam suatu perusahaan
5. Bagaimana budaya perusahaan

Tidak ada satupun organisasi dapat berdiri sendiri. Terlepas dari apakah organisasi yang bersangkutan merupakan organisasi yang bertujuan mencapai laba, ataupun sebuah organisasi nirlaba, setiap organisasi menyediakan sesuatu kepada lingkungan luarnya, dan sebaliknya ia tergantung pula pada lingkungan tersebut untuk dapat bertahan.

Lingkungan didalam perusahaan yang sedang beroperasi memiliki pengaruh yang sangat besar pada keberhasilan perusahaan dengan perubahan-perubahan yang saat ini terjadi dan makin meluasnya masyarakat global, perusahaan menghadapi banyak tantangan yang tidak dihadapi sebelumnya. Kemampuan perusahaan untuk menerapkan atau mengubah strategi untuk mengkompensasi atau mengambil manfaat dari perubahan-perubahan akan menciptakan keberhasilan dan bahkan kelangsungan hidupnya.

6.1 Bisnis dan Masyarakat

Bisnis dalam bentuk lembaga didalam bahasa Indonesia dikenal Rumah Tangga Perusahaan (RTP). RTP selalu berhubungan dengan RTK (Rumah Tangga Konsumsi). Hubungan antara rumah tangga perusahaan dengan rumah tangga konsumsi erat sekali dan saling membantu satu sama lainnya dalam mencapai kemajuannya.

RTK menyediakan dan RTP membutuhkan faktor-faktor produksi ini berupa rente tanah, upah buruh, bunga modal dan laba pengusaha. Faktor-faktor produksi tadi diolah atau diproses dalam Rumah Tangga Perusahaan untuk menghasilkan barang-barang dan jasa yang dijual ke Rumah Tangga Konsumsi.

Rumah Tangga Konsumsi membayar barang dan jasa ini dengan tenaga belinya, ini disebut daya beli efektif (*effective demand*), artinya permintaan terhadap suatu barang yang diikuti dengan membayar harga barang tersebut. Adapula potensi demand atau daya beli potensial atau permintaan potensial yaitu permintaan yang baru merupakan keinginan saja belum diikuti dengan tindakan membeli karena belum cukup uang. Pada saat uangnya cukup dia baru membeli barang itu. Hubungan ini akan berjalan terus menerus, majunya RTP akan memberikan kepada RTK berupa kemakmuran RTK. RTP yang makin berkembang akan membutuhkan alam, tenaga kerja, modal, dan skill yang makin meningkat pula. Contoh : Pabrik PT Semen Padang, yang membutuhkan tanah, tenaga kerja, modal, dan skill.

Jenis Jenis Usaha dan Bentuk Perusahaan

A. Jenis-jenis usaha

1. Produk dan jasa otomotif

Pemasok otomotif ban, komponen, peralatan, jasa parker, perawatan mesin, pelapisan anti karat, pemasangan kaca film, penyewaan kendaraan, penyewaan taksi, perbaikan kendaraan (bengkel), dan lain lain.

2. Bantuan dan jasa bisnis

Jasa akuntansi, administrasi, komunikasi, fotografi, periklanan, biro informasi, perantara bisnis, penyewaan komputer, penasehat keuangan dan pajak, dan lain lain.

3. Jasa pendidikan

Bimbingan belajar, pelatihan ketrampilan, sanggar tari, kursus musik, bahasa, dan lain lain.

4. Rekreasi dan hiburan

Hotel, kolam renang, tempat bermain *in door*, dan lain lain.

5. Perawatan kesehatan, medis, dan kecantikan

Jasa akupuntur, ambulans, salon kecantikan, pusan kebugaran, dan lain lain.

B. Bentuk bentuk perusahaan

1. Badan usaha milik negara :

- a. Perusahaan Jawatan (Perjan)
- b. Perusahaan umum (PT Persero)
- c. Perusahaan daerah

2. Badan usaha milik swasta

- a. Perusahaan Perseorangan
- b. Perusahaan persekutuan : Firma, CV, Perseroan terbatas

3. Badan usaha koperasi

6.2 Tanggung Jawab Sosial

H. R Bowen berpendapat bahwa para pelaku bisnis memiliki kewajiban untuk mengupayakan suatu kebijakan, membuat keputusan atau melaksanakan berbagai tindakan yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai masyarakat (Wartick dan Cochran, 1985). Sebagaimana ditekankan oleh Bowen kewajiban atau tanggung jawab sosial dari perusahaan bersandar pada keselarasan antara tujuan-tujuan (*objectives*) dan nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) dengan berbagai tujuan dan nilai-nilai dari suatu masyarakat. Kedua hal yang telah disebutkan oleh Bowen yakni keselarasan dengan tujuan dan nilai-nilai masyarakat merupakan dua premis dasar tanggung jawab sosial perusahaan. Premis pertama, perusahaan bisa ada dalam suatu masyarakat karena adanya dukungan dari masyarakat. Oleh sebab itu

perilaku perusahaan dan cara yang digunakan perusahaan untuk menjalankan bisnis harus berada dalam bingkai pedoman yang ditetapkan masyarakat. Dalam hal ini, seperti halnya pemerintah perusahaan memiliki kontrak sosial (*social contract*) yang berisi sejumlah hak dan kewajiban. Kontrak sosial itu akan mengalami perubahan sejalan dengan perubahan kondisi masyarakat. Tetapi apapun perubahan yang terjadi kontrak sosial tersebut tetaplah merupakan dasar bagi legitimasi bisnis. Kontrak sosial ini pula yang akan menjadi wahana bagi perusahaan untuk menyesuaikan tujuan-tujuan perusahaan dengan tujuan-tujuan masyarakat yang pelaksanaannya dimanifestasikan dalam bentuk tanggung jawab sosial perusahaan.

Premis kedua yang mendasari tanggung jawab sosial adalah bahwa pelaku bisnis bertindak sebagai agen moral (*moral agent*) dalam suatu masyarakat. Pembuatan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan puncak perusahaan senantiasa melibatkan pertimbangan nilai atau mencerminkan nilai-nilai yang dimiliki oleh manajemen puncak. Oleh sebab itu agar terjadi keselarasan antara nilai-nilai yang dimiliki perusahaan dengan nilai-nilai yang dimiliki masyarakat, maka manajer perusahaan harus berperilaku sesuai dengan nilai-nilai masyarakat. Premis kedua ini memuat dimensi etis dari tanggung jawab sosial. (Ismail, 2012 : 216)

6.3 Pengamatan Lingkungan baik Internal Maupun Eksternal

Proses perumusan keputusan strategi tidaklah cukup dilakukan dengan hanya mengkaji sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kapabilitasnya. Kajian secara mendalam mengenai kondisi lingkungan dan peluang-peluang yang ada tentu dibutuhkan. Tidak hanya itu, mengingat kondisi perekonomian yang pasang surut di Indonesia saat ini tentu perubahan dan perkembangan pada masa mendatang yang akan dialami oleh seluruh organisasi bisnis dan

perusahaan harus turut diperhitungkan. Proses perumusan keputusan strategis dapat dimulai dengan pengkajian dan analisis bidang eksternal, analisis lingkungan dan analisis persaingan, dan selanjutnya dilakukan pengkajian dan analisis bidang internal.

Perumusan manajemen strategi dalam analisis bidang eksternal dan industri sebagai langkah awal dalam proses perumusan keputusan strategis, yaitu pelaksanaan penilaian peluang bisnis yang akan dihadapi. Suatu peluang adalah keadaan dalam lingkungan umum dan makro, yang bila diolah dan digunakan secara optimal dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan suatu ancaman merupakan keadaan dalam lingkungan umum dan makro, yang dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Untuk mengamati lingkungan tersebut, seorang manajer strategis harus memahami berbagai faktor eksternal yang memiliki pengaruh terhadap kondisi internal perusahaan bagi pencapaian keunggulan strategi bersaing. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya kegiatan operasional perusahaan dalam suatu industri adalah :

1. Faktor Ekonomi, antara lain adalah Trend G.D.P., tingkat bunga, tingkat inflasi, tingkat pengangguran, pasar mata uang, *disposable income*, serta pengendalian harga dan upah.
2. Faktor Teknologi, antara lain adalah *Patent protection*, *New Products*, *Internal availability*, infrastruktur telekomunikasi, pengembangan teknologi baru, transfer dari lab ke pasar, *Focus technological efforts*, *Total industry spending for R&D*, dan *Productivity Improvements through Automation*.
3. Faktor Politik dan Hukum, antara lain KPPU atau Peraturan Antitrust, Peraturan Perpajakan, Stabilitas Pemerintahan, Peraturan tentang Outsourcing, Peraturan Perdagangan Luar Negeri, Peraturan Imigrasi, dan Ketentuan Global Warming.

4. Faktor Sosial Budaya, antara lain adalah perubahan gaya hidup, ekspektasi karir, *Life expectancies*, *Pension Plans*, *Health Care*, tingkat kelahiran, Distribusi umur dari populasi, tingkat pendidikan, tingkat pertumbuhan penduduk dan Perpindahan Penduduk dalam Regional.

Pengkajian dan penganalisaan Lingkungan Eksternal suatu perusahaan haruslah dilakukan secara rinci dan mendalam. Faktor Lingkungan Umum Makro tersebut mempengaruhi jalannya operasional perusahaan. Dalam upaya untuk mencapai suatu keberhasilan, maka perlu diformulasikan suatu strategi yang efektif dengan memanfaatkan adanya peluang bisnis, yang dalam hal ini diciptakan oleh lingkungan eksternal.

Dalam analisis lingkungan industri, perlu dilakukan pengkajian kelompok yang berkepentingan dari perusahaan dalam suatu industri, yaitu pemasok dan pelanggan, serta tiga pemain utama yang berperan dalam industri yaitu perusahaan, para pesaing, dan pelanggan. Lingkungan industri adalah sejumlah faktor yang mempengaruhi langsung suatu perusahaan, dan aksi serta reaksinya.

Dalam analisis lingkungan industri ini terdapat interaksi di antara 5 faktor kekuatan dalam suatu industri, yang nantinya akan dapat mempengaruhi besarnya laba potensial suatu perusahaan. Dengan kajian atas pengaruh terhadap laba potensial industri, maka akan terdapat pertimbangan tentang tindakan keputusan perusahaan sebagai aksi strategis atau *strategic action*. Tantangan yang dihadapi suatu perusahaan adalah upaya untuk memposisikan perusahaan tersebut di dalam industri, agar perusahaan itu dapat melakukan tindakan atau aksi yang menghasilkan keuntungan. Dengan demikian tindakan perusahaan itu dapat mempengaruhi 5 faktor kekuatan untuk keberhasilan bertahan terhadap pengaruh yang ada.

Perusahaan yang memiliki kemampuan yang lebih besar untuk mempengaruhi lingkungan industri akan berupaya merealisasikannya agar dapat menghasilkan keuntungan atau return di atas rata-rata industri. Upaya untuk merealisasikan keinginan tersebut dirumuskan dalam strategi oleh seorang manajer. Strategi yang harus dijalankan perusahaan adalah dengan mendiferensiasikan hasil perusahaan secara positif terhadap para pesaingnya. Strategi yang dirumuskan tersebut dapat direalisasikan dengan memanfaatkan keunggulan perusahaan tersebut secara relatif dalam upaya memuaskan kebutuhan pelanggannya.

6.4 Peramalan dalam suatu Perusahaan

Peramalan atau *forecasting* yaitu aktivitas memprediksi atau memperkirakan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang dengan waktu yang relatif lama. Pengertian lain dari peramaan (*forecasting*) adalah suatu teknik analisa perhitungan yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif ataupun kuantitatif untuk melakukan perkiraan peristiwa pada masa depan dengan penggunaan referensi data-data pada masa lalu.

Peramalan memiliki tujuan untuk memprediksi prospek ekonomi dan aktivitas usaha dan juga pengaruh lingkungan kepada prospek tersebut. Peramalan (*forecasting*) adalah suatu bagian yang paling penting untuk setiap perusahaan maupun organisasi bisnis dalam saat mengambil keputusan manajemen.

Peramalan sendiri dapat menjadi dasar untuk suatu rencana jangka pendek menengah ataupun jangka panjang sebuah perusahaan. Dalam suatu peramalan (*forecasting*) diperlukan seminim mungkin kesalahan (*error*) didalamnya. Supaya bisa meminimalisir tingkat kesalahan tersebut maka akan lebih baik apabila peramalan itu dilaksanakan dalam satuan angka atau kuantitatif.

Tujuan Peramalan (*Forecasting*)

1. Sebagai pengkaji kebijakan perusahaan yang berlaku disaat ini dan dimasa lalu dan juga melihat sejauh mana pengaruh dimasa datang.
2. Peramalan dibutuhkan karena terdapat time lag atau delay antara ketika suatu kebijakan perusahaan ditetapkan dengan ketika implementasi
3. Peramalan adalah dasar penyusutan bisnis di suatu perusahaan sehinga bisa meningkatkan efektivitas sebuah rencana bisnis. (Heizer dan Render, 2009 : 47)

Fungsi Peramalan (*Forecasting*)

Fungsi dari peramaalan akan diketahui ketika pengambilan keputusan. Keputusan yang baik adalah keputusan yang berdasarkan atas pertimbangan apa yang akan terjadi di waktu keputusan tersebut dijalankan. Jika kurang tepat ramalan yang sudah disusun, maka masalah peramalan juga merupakan masalah yang sering dihadapi (Gingting, 2007).

Manfaat Peramalan (*Forecasting*)

1. Sebagai alat bantu untuk merencanakan yang efektif dan efisien
2. Untuk menetapkan kebutuhan sumber daya pada masa yang akan datang
3. Untuk membuat keputusan yang tepat

Metode Peramalan (*Forecasting*)

Metode peramalan ialah suatu cara mengestimasi atau memperkirakan dengan kuantitatif ataupun kualitatif apa yang terjadi di masa depan menurut data yang relevan di masa lalu. Penggunaan metode peramalan ini yaitu untuk memprediksi dengan sistematis dan pragmatis atas dasar data yang relevan di masa lalu. Dengan demikian metode peramalan bisa memberikan objektivitas yang lebih besar. Adapun jenis metode peramalan, antara lain sebagai berikut:

1. Metode peramalan yang berdasar pada pemakaian analisa keterkaitan antar variabel yang diperkirakan dengan variabel waktu dengan deret berkala (*time series*).

2. Metode peramalan yang berdasar pada pemakaian analisis pola hubungan antar variabel yang hendak diperkirakan dengan variabel lain yang menjadi pengaruh, yang bukan waktu disebut Metode Korelasi atau sebab akibat (*metode causal*).

Jenis-Jenis Peramalan (*Forecasting*)

Berdasarkan horizon waktu, peramalan (*forecasting*) bisa dibedakan menjadi tiga jenis, yakni:

1. Peramalan jangka panjang adalah yang meliputi waktu yang lebih panjang dari 18 bulan, seperti contohnya peramalan yang dibutuhkan dalam huungannya dengan penanaman modal, merencanakan fasilitas, dan merencanakan untuk kegiatan litbang.
2. Peramalan jangka menengah adalah yang meliputi waktu antara 3 sampai 18 bulan, seperti contohnya peramalan untuk merencanakan penjualan, merencanakan produksi, dan merencanakan tenaga kerja tidak tetap.
3. Perencanaan jangka pendek adalah yang meliputi jangka waktu kurang dari tiga bulan. Seperti contohnya peramalan dalam keterkaitannya dengan merencanakan pembelian material, membuat jadwal kerja dan menugaskan karyawan. (Herianto, 2008 : 78)

Jika pemindaian lingkungan dan pemantauan lebih tertuju pada berbagai kejadian atau tren yang terjadi pada satu titik waktu, pada aktivitas peramalan (*forecasting*) perusahaan berusaha untuk mengembangkan proyeksi yang memadai berdasarkan data data yang ada saat ini untuk memperkirakan apa yang akan terjadi dimasa mendatang atau memperkirakan seberapa cepat perubahan yang terjadi akan memberi dampak bagi perusahaan.

Sebagai contoh produsen otomotif yang masih menggunakan bahan bakar minyak seperti Honda harus memperkirakan berapa lama perusahaan masih bisa bertahan menghasilkan kendaraan bermotor yang menggunakan bahan bakar mkinyak seiring dengan meningkatnya

perhatian masyarakat global terhadap isu pemanasan global (*global warming*) serta semakin intensifnya para pesaing mencari energi alternatif sebagai penggerak kendaraan yang lebih ramah lingkungan.

6.5 Struktur Organisasi

Alfred Chandler, seorang ahli sejarah bisnis dari Universitas Harvard, melalui penelitiannya yang panjang, menunjukkan bahwa struktur organisasi mengalami perubahan dari waktu ke waktu menyesuaikan diri dengan strategi organisasi. Jargon "*structure follows strategy, and system support structure*" sangat populer dalam studi manajemen. Struktur organisasi fungsional, misalnya, cocok bagi organisasi yang menghasilkan jenis produk yang masih sedikit. Namun, organisasi yang tingkat diversifikasi usahanya cukup tinggi, biasanya melakukan penyesuaian struktur, dengan menerapkan struktur organisasi divisional. (Sugiarto, 2003 : 69)

Struktur organisasi pada dasarnya, merupakan proses pemilahan dan pengelompokan kegiatan dalam organisasi. Struktur organisasi mencerminkan gambaran tentang proses spesialisasi dan koordinasi dalam organisasi, juga penentuan siapa yang bertanggung jawab tentang apa dan kepada siapa. Struktur organisasi juga mencerminkan penerapan prinsip-prinsip manajemen klasik seperti sentralisasi dan desentralisasi, kesatuan perintah, tentang kendali, dan sebagainya.

Terdapat kecenderungan bahwa organisasi bisnis yang memilih strategi bersaing diferensiasi, memiliki struktur organisasi yang desentralistik dan longgar (*loose*). Otonomi lebih banyak diberikan pada lapisan manajemen aras bawah. Sedangkan organisasi yang memilih strategi biaya murah (efisiensi), cenderung memiliki struktur yang sentralistik. Semua kegiatan organisasi biasanya distandardisasi (dibakukan), melalui berbagai SOP (*Standart Operating Procedure*), sehingga disiplin dan ketaatan penerapan membutuhkan control dirarki yang kuat.

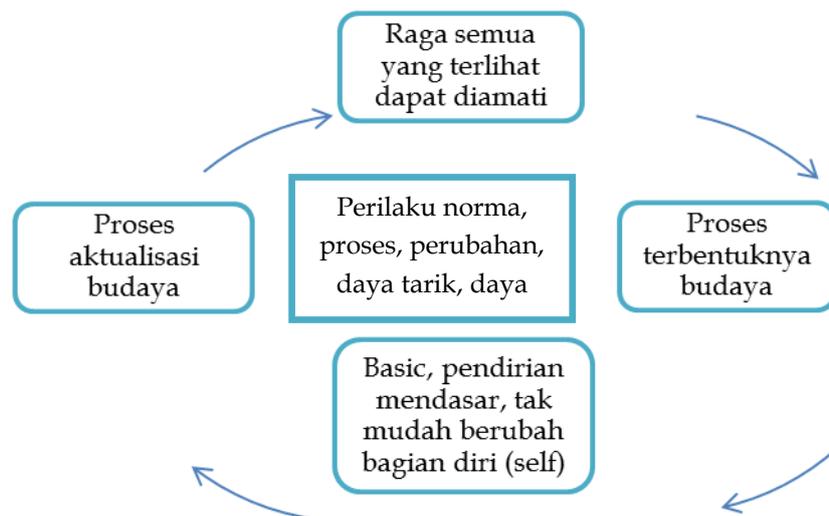
6.6 Budaya Perusahaan

Dalam era sekarang ini tata kehidupan masyarakat telah terbentuk dengan konsep dan pola pikir yang modern. Sehingga disaat kita membandingkan kondisi saat ini dengan kondisi yang terjadi waktu 10 atau 20 tahun lalu bahkan lebih maka semua itu bisa sangat kontras. Dahulu ada banyak perbuatan dilakukan karena didasarkan tanpa pamrih, namun sekarang sering sebuah perbuatan dilakukan karena suatu alasan seperti *financial* atau karena suatu sebab ini dapat disebut sebagai pergeseran budaya.

Definisi Budaya

Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari. Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat, seperti kebiasaan rajin bekerja, dan kebiasaan ini berpengaruh secara jangka panjang yaitu pada semangat rajin bekerja yang terus terjadi hingga di usia senja, begitu pula sebaliknya jika sudah terbiasa malas dan tidak suka bekerja maka itu juga akan terbawa hingga pada saat menjadi kakek nenek.

Gambar 6.1
Aktualisasi dan Terbentuknya Budaya



Sumber: Fattah, Nanang. 2015. Manajemen Strategik Berbasis Nilai

Karena itu suatu budaya bukan tidak mungkin untuk diubah, asalkan ada keinginan dan semangat kuat untuk melakukan perubahan itu. dan yang mampu mengubahnya hanyalah manusia itu sendiri, ini sebagaimana kata pepatah “daripada seribu kali orang mengingatkan lebih baik sekali diri sendiri yang mengingatkannya”. Artinya, keinginan kuat dari diri sendiri akan mampu mengubah dan membangun budaya yang salah menjadi budaya yang baik dan benar.

Definisi Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktifitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Kultur perusahaan sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi para karyawan. (Jones, 2001)

Pengaruh budaya dalam mendorong pembentukan manajemen kinerja

Pengaruh budaya dalam mendorong pembentukan manajemen kinerja terasa sangat sering didiskusikan terutama oleh para manajer di berbagai perusahaan. Dari berbagai literature yang diperoleh dijelaskan bahwa disebutkan jika suatu perusahaan menerapkan budaya kuat maka itu akan mendorong terjadinya peningkatan keefektifan pada organisasi tersebut.

Contoh jelas pengaruh budaya kuat yang dianut oleh suatu perusahaan dan itu mampu mendorong pembentukan manajemen kinerja di perusahaan adalah salah satunya pada perusahaan di India. Masyarakat India sudah lama dikenal bahwa hubungan kekerabatan mereka sesama anggota keluarga sangat kuat. Sehingga kita sering menemui tentang *family business* di masyarakat India, artinya mereka mendirikan dan melakukan perekrutan tenaga kerja yang berasal dari garis keturunan mereka sendiri khususnya para anggota keluarga. Dan tujuannya ada bermacam-macam, diantaranya adalah:

1. Berbagai macam permasalahan bisnis dan konflik yang terjadi di dalam perusahaan akan dapat cepat diselesaikan. Karena para anggota keluarga akan saling menghormati dan mematuhi setiap keputusan, apalagi jika keputusan tersebut dipimpin dan dibuat oleh salah satu anggota keluarga tertua.
2. Konsep *family business* diharapkan mampu menjaga rahasia bisnis dengan baik.
3. Perolehan keuntungan dapat dipakai untuk menyejahterakan para anggota keluarga. Karena ada pihak yang beranggapan bahwa jika ingin membantu maka bantulah terlebih dahulu keluarga terdekat, dan jika keluarga terdekat telah terbantu maka bantulah keluarga jauh. Dan sebaliknya keluarga yang telah dibantu itu pula yang akan membantu kita jika berada dalam kesusahan di kemudian hari.
4. Para anggota keluarga dapat belajar bisnis dan khususnya dapat tertampung pekerjaan. Bagaimanapun mencari dan mendapatkan pekerjaan yang layak bukan urusan yang mudah, namun dengan adanya ketersediaan lapangan pekerjaan yang memadai seseorang dapat dengan mudah mendapatkan pekerjaan disana.

Sebuah budaya perusahaan tidak dengan sendirinya terbentuk, namun semua itu melalui proses yang panjang yaitu menyangkut dengan berbagai interaksi yang terjadi di lingkungan perusahaan tersebut. Suatu perusahaan jika ingin mempertahankan budaya kuat maka perusahaan tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus menerus kepada para karyawannya. Karena jika suatu perusahaan tidak konsisten menerapkan suatu budaya kuat kepada para karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu menjadi lemah. Lemahnya perusahaan akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja perusahaan.

Namun jika pihak manajemen perusahaan berusaha mengubah budaya perusahaan yang dianggap tidak lagi layak untuk diterapkan, maka perlu di mengerti dan dipahami apakah para karyawan siap untuk perubahan budaya perusahaan tersebut atau sebaliknya melakukan penolakan. Apalagi jika karyawan menganggap perubahan budaya hanya akan memperumit keadaan atau tidak efektif untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

Contohnya dalam menerapkan budaya disiplin. Penerapan budaya kedisiplinan pada lingkungan kerja adalah sangat membantu dalam meningkatkan kualitas kinerja. Namun jika konsep kedisiplinan yang diterapkan adalah terlalu berlebihan maka ini bukan hanya berdampak positif tetapi juga bisa berdampak tidak baik. Salah satunya karyawan menjadi sangat kaku dalam bekerja terutama dalam mengambil tindakan-tindakan tertentu, yaitu karyawan takut jika tindakan yang diambilnya tersebut malah akan dianggap melanggar kedisiplinan. Karena itu jika ingin dibuat perubahan budaya perusahaan maka sebaiknya dilakukan atas dasar konsep “representative dan aspiratif” serta ditindak lanjuti dengan sosialisasi. Dengan tujuan agar pembuatan konsep perubahan budaya perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik dan sukses. Para pegawai akan dapat lebih menerima perubahan budaya jika:

- 1) Rekor keberhasilan perusahaan tersebut sebelumnya hanya sedang-sedang saja.
- 2) Para pegawai umumnya tidak puas
- 3) Citra dan reputasi pendiri dipertanyakan

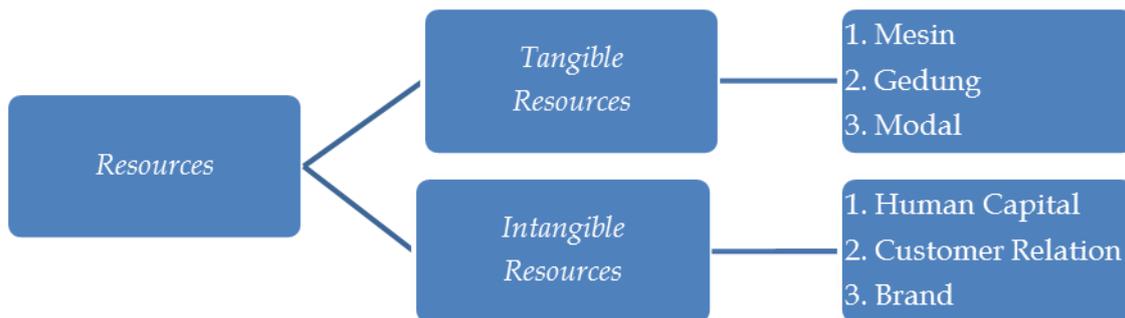
6.7 Sumber Daya Perusahaan (*Resources*)

Sumber daya merupakan seluruh asset perusahaan termasuk orang-orang yang ada di dalamnya dan nilai brand mereka, yang merupakan modal perusahaan dalam menunjang kompetensi inti

perusahaan. Sumber daya merupakan input ke dalam proses produksi suatu perusahaan seperti modal, peralatan, kemampuan karyawan, nama brand, keuangan, dan manajer berbakat. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan terdiri dari *tangible* (berwujud) maupun *intangible* (tak berwujud). (Nanang,20015:63)

Sumber daya adalah suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan. Sumber daya tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non fisik (*intangible*). Sumber daya ada yang dapat berubah, baik menjadi semakin besar maupun hilang, dan ada pula sumber daya yang kekal (selalu tetap). Selain itu, dikenal pula istilah sumber daya yang dapat pulih atau terbarukan (*renewable resources*) dan sumber daya tak terbarukan (*non renewable resources*).

Gambar 6.2
Klasifikasi Sumber Daya Perusahaan



Sumber : Fattah, Nanang. 2015. Manajemen Strategik Berbasis Nilai

Beberapa sumber daya *tangible* diantaranya:

- 1) Keuangan, seberapa baik kondisi keuangan yang dimiliki untuk menopang perusahaan dalam kompetisi.
- 2) Fisik, seberapa penting fisik yang dimiliki, besarnya, luas jaringan, harganya, dan lain-lain dapat menunjang kemampuan perusahaan dalam kompetisi.
- 3) Sumber daya manusia, seberapa baik *skill*, *knowledge*, *attitude*, hubungan social, dan lain-lain menjadi penentu keberhasilan perusahaan dalam berkompetisi.

- 4) Organisasi, seberapa *fit* organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat, termasuk didalamnya distribusi wewenang, *empowerment*, *leadership*, dan lain-lain.

Beberapa sumber daya *intangible* diantaranya:

- 1) Teknologi, teknologi yang digunakan perusahaan apakah menunjang efisiensi, serta mampu memberikan value bagi pelanggan melebihi yang diberikan pesaing.
- 2) Inovasi, seberapa besar kemampuan perusahaan menyampaikan suatu ide sampai dengan tersedia di pasar, seberapa lama, dan apakah inovasi tadi member nilai baik kepada pelanggan maupun kepada perusahaan.
- 3) Reputasi, bagaimana persepsi dan *trust* pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) melihat perusahaan menentukan keberhasilan dalam kompetisi.

Sedangkan perusahaan adalah suatu tempat untuk melakukan kegiatan proses produksi barang atau jasa. Hal ini disebabkan karena kebutuhan manusia tidak bisa digunakan secara langsung dan harus melewati sebuah proses disuatu tempat, sehingga, inti dari perusahaan ialah tempat melakukan proses sampai bisa langsung digunakan oleh manusia. Untuk menghasilkan barang siap konsumsi, perusahaan memerlukan bahan-bahan dan faktor pendukung lainnya, seperti bahan baku, bahan pembantu, peralatan dan tenaga kerja. Untuk memperoleh bahan baku dan bahan pembantu serta tenaga kerja dikeluarkan sejumlah biaya yang disebut biaya produksi. Hasil dari kegiatan produksi adalah barang atau jasa, barang atau jasa inilah yang akan dijual untuk memperoleh kembali biaya yang dikeluarkan. Jika hasil penjualan barang atau jasa lebih besar dari biaya yang dikeluarkan maka perusahaan tersebut memperoleh keuntungan dan sebaliknya jika hasil jumlah hasil penjualan barang atau jasa lebih kecil dari jumlah biaya yang dikeluarkan maka perusahaan tersebut akan mengalami kerugian.

Dengan demikian dalam menghasilkan barang perusahaan menggabungkan beberapa faktor produksi untuk mencapai tujuan yaitu keuntungan. Perusahaan merupakan kesatuan teknis yang bertujuan menghasilkan barang atau jasa. Perusahaan juga disebut tempat berlangsungnya proses produksi yang menggabungkan faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa. Perusahaan merupakan alat dari badan usaha untuk mencapai tujuan yaitu mencari keuntungan. Orang atau lembaga yang melakukan usaha pada perusahaan disebut pengusaha, para pengusaha berusaha dibidang usaha yang beragam.

Aset terkait dengan sumber daya modal yang dikendalikan oleh perusahaan. Sumber daya ini merupakan investasi yang diharapkan untuk menghasilkan laba dimasa depan melalui aktivitas operasi. Sistem akuntansi membagi aset kedalam kelompok dalam rangka penyajian dineraca. Dua dari kelompok tersebut adalah (1) aset lancar dan (2) aset tidak lancar.

Aset lancar merupakan kas dan aset lainnya yang diharapkan akan dikonversi menjadi kas atau dijual atau dipakai habis dalam satu tahun atau kurang, dalam operasi bisnis yang normal. Selain perusahaan adalah surat berharga, piutang, wesel tagih, persediaan, perlengkapan, dan beban di bayar dimukal lainnya. Aktiva tidak lancar disajikan dalam kelompok yaitu investasi untuk tujuan jangka panjang, properti, pabrik dan peralatan (aktiva tetap), aktiva tidak terwujud, dan aktiva tidak lancar lain.

Collis dan Montgomery (1998) menyebutkan tiga faktor yang menentukan nilai sumber daya perusahaan, yaitu *customer demand*, *resource scarcity*, dan *appropriatibility*.

Gambar 6.3
Faktor Penentu Nilai Sumber Daya Perusahaan



Sumber : Fattah, Nanang. 2015. Manajemen Strategik Berbasis Nilai

Customer Demand factor penentu utama yang akan menentukan nilai dari suatu sumber daya adalah pasar produk itu sendiri. Sumber daya yang berharga harus dapat memberikan kontribusi terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan pada kisaran harga dimana konsumen bersedia membayarnya. Selain harus memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen, perusahaan juga harus memperhatikan kesediaan konsumen untuk membayar dimana kedua hal terakhir berkaitan dengan harga produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Tingkat harga dimana konsumen bersedia membayar akan mengalami perubahan dari waktu ke waktu dan sangat dipengaruhi oleh beberapa factor seperti preferensi konsumen, tersedianya alternative produk pengganti, daya beli konsumen dan pasokan barang sejenis yang memicu persaingan langsung.

Kekuatan struktural tersebut mengalami perubahan sepanjang waktu sejalan dengan perubahan preferensi konsumen dan tingkat persaingan yang terjadi. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan penilaian secara terus menerus terhadap ketersediaan pelanggan untuk membayar dan seberapa jauh sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu memenuhi kebutuhan konsumen saat ini dan masa depan. Sebagai contoh, menyadari akan adanya pergeseran pembelian rokok dari rokok bermerek ke generic (tanpa merek), maka perusahaan Philip Morris menurunkan harga Marlboro hampir 25% pada tahun 1993. Tindakan ini juga menunjukkan adanya pengakuan dari perusahaan terhadap perubahan permintaan Marlboro yang mengalami penurunan permintaan sebesar 27%.

Resource Scarcity factor kedua yang menentukan apakah suatu sumber daya bernilai atau tidak adalah pasokan sumber daya tersebut. Dalam hal ini sumber daya akan memiliki nilai bila pasokan sumber daya tersebut terbatas sehingga sumber daya tersebut menjadi langka. Jika sumber daya yang tersedia dalam jumlah yang melimpah sehingga

setiap perusahaan memiliki akses terhadap sumber daya tersebut, maka sumber daya tersebut tidak akan menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Appropriatibility meski suatu sumber daya telah dapat memenuhi permintaan konsumen dan sumber daya tersebut langka, masih ada pertanyaan tersisa mengenai siapa yang memperoleh distribusi keuntungan yang diciptakan oleh sumber daya tersebut. Dalam hal ini perlu di pertanyakan apakah perusahaan mampu menuai keuntungan dari keunggulan kompetitif yang diciptakan oleh sumber daya yang mereka miliki. Semakin mampu sumber daya perusahaan “menangkap” distribusi keuntungan yang tercipta dalam suatu industry, maka sumber daya tersebut makin berharga.

6.8 Rangkuman

Bisnis dan Masyarakat : Bisnis dalam bentuk lembaga didalam bahasa Indonesia dikenal Rumah Tangga Perusahaan (RTP). RTP selalu berhubungan dengan RTK (Rumah Tangga Konsumsi).

1. Tanggung jawab sosial : bersandar pada keselarasan antara tujuan-tujuan (*objectives*) dan nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) dengan berbagai tujuan dan nilai-nilai dari suatu masyarakat.
2. Pengamatan lingkungan : Dalam analisis lingkungan industri, perlu dilakukan pengkajian kelompok yang berkepentingan dari perusahaan dalam suatu industri, yaitu pemasok dan pelanggan, serta tiga pemain utama yang berperan dalam industri yaitu perusahaan, para pesaing, dan pelanggan. Lingkungan industri adalah sejumlah faktor yang mempengaruhi langsung suatu perusahaan, dan aksi serta reaksinya.
3. Peramalan dalam suatu perusahaan : Peramalan memiliki tujuan untuk memprediksi prospek ekonomi dan aktivitas usaha dan juga pengaruh lingkungan kepada prospek tersebut.

4. Struktur Organisasi : mencerminkan gambaran tentang proses spesialisasi dan koordinasi dalam organisasi, juga penentuan siapa yang bertanggung jawab tentang apa dan kepada siapa.
5. Budaya Perusahaan : Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat, seperti kebiasaan rajin bekerja, dan kebiasaan ini berpengaruh secara jangka panjang yaitu pada semangat rajin bekerja yang terus terjadi hingga di usia senja, begitu pula sebaliknya jika sudah terbiasa malas dan tidak suka bekerja maka itu juga akan terbawa hingga pada saat menjadi kakek nenek.
6. Sumber Daya Perusahaan : merupakan seluruh asset perusahaan termasuk orang-orang yang ada di dalamnya dan nilai brand mereka, yang merupakan modal perusahaan dalam menunjang kompetensi inti perusahaan.

6.9 Latihan Soal

1. Mengapa tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) itu penting bagi perusahaan?
2. Mengapa perlu melakukan peramalan (*Forecasting*) dalam suatu perusahaan?
3. Apa saja elemen utama yang meliputi sumber daya perusahaan? Jelaskan
4. Apakah faktor penentu utama yang akan menentukan nilai dari suatu sumber daya?
5. Sebutkan horizon waktu, peramalan (*forecasting*) menurut Herianto (2008:78)

BAB VII

FORMULASI STRATEGI ANALISIS SITUASI DAN ALTERNATIF STRATEGIK

TUJUAN INTRUKSIONAL

1. Menjelaskan evaluasi manajer strategik
2. Menjelaskan pengamatan lingkungan eksternal dan internal
3. Menjelaskan analisis faktor strategik SWOT
4. Menjelaskan analisis portofolio
5. Menjelaskan strategi alternative
6. Menjelaskan matrik strategik

7.1 Evaluasi Manajer Strategik

Upaya untuk mencapai tujuan akhir suatu organisasi merupakan suatu proses. Seperti dimaklumi, berbagai ciri suatu tujuan akhir antara lain ialah:

- a) Jangkauan waktunya jauh ke masa depan,
- b) Bersifat idealistik,
- c) Dinyatakan secara kualitatif,
- d) Belum kontret melainkan abstrak.

Karena ciri-ciri demikian, diperlukan berbagai upaya pentahapannya perumusan misi yang harus diemban, penetapan tujuan antara yang ada kalanya dikenal dengan istilah sasaran, baik jangka panjang, jangka sedang, dan jangka pendek, sifatnya yang idealistic perlu dirinci sehingga mempunyai nilai praktis, kuantifikasi hasil yang dicapai perlu dilakukan yang sekaligus merupakan konkretisasi hasil dan tindakan operasional.

Dengan penahapan berarti bahwa pada satu krun waktu tertentu, sebagian proses dimaksud berakhir. Hasil-hasil yang dicapai pada suatu tahaplah yang menjadi "objek" penilaian. Instrument yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian bisa saja serupa dengan instrument yang di pakai dalam melakukan pengawasan. Jika cara

demikian yang ditempuh, perbedaannya terletak pada orientasi waktu, sasaran dan pemanfaatannya. Seperti ditekankan di muka, orientasi waktu terselenggaranya pengawasan adalah saat berlansungnya berbagai kegiatan operasional, sedangkan orientasi waktu penilaian adalah tahap berikut dalam proses pencapaian tujuan. Telah diketahui pula bahwa sasaran pengawasan terbatas pada keterkaitannya dengan rencana yang telah ditetapkan sedangkan sasaran penilaian meliputi seluruh faktor-faktor organisasional. Pemanfaatan hasil temuan pun berbeda antara pengawasan dan penilaian. Hasil temuan pengawasan dimanfaatkan terutama untuk tindakan yang bersifat preventif dan kalau pun ada “unsur” korektifnya, terbatas pada peningkatan penyelenggaraan kegiatan operasional pada tahap sekarang. Sebaliknya, hasil temuan penilaian dimanfaatkan untuk memantapkan sikap dan tindakan yang sifatnya proaktif, yang untuk peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja pada tahapan berikut.

Dengan penggunaan berbagai instrument dengan penilaian, para manajer yang melakukan penilaian akan menemukan satu dari tiga bentuk temuan, yaitu:

- a) Hasil yang dicapai melebihi harapan dengan target,
- b) Hasil yang dicapai sama dengan harapan dan target,
- c) Hasil yang dicapai kurang dari harapan dan target.

Dalam hal yang dicapai melampaui harapan dan target, manajemen harus waspada agar jangan sampai terlalu cepat merasa puas. Sikap proaktif tetap diperlukan dalam arti menumbuhkan kesadaran bahwa keberhasilan yang diraih perlu digunakan sebagai modal untuk meningkatkan kinerja organisasi, pada tingkat perusahaan, tingkat satuan bisnis, tingkat bidang fungsional dan tingkat operasional di masa depan. Artinya, tingkat keberhasilan sekarang pasti masih dapat “dinaikkan” di masa depan. Harus disadari bahwa tidak ada organisasi yang mencapai “titik jenuh dalam keberhasilannya.

Dengan perkataan lain, dalam hal keberhasilan diperlukan penilaian tentang faktor-faktor organisasional yang mendukung keberhasilan tersebut dan kendala atau masalah apa yang berhasil diatasi dan bagaimana cara mengatasinya. Misalnya, faktor-faktor organisasional yang sifatnya mendukung dapat berupa:

- a) Tepatnya sasaran yang ditetapkan untuk dicapai,
- b) Tersedianya dana, sarana dan prasarana yang diperlukan yang diperlukan,
- c) Pengetahuan dan keterampilan manajerial yang mutakhir, tidak ketinggalan zaman dan sesuai dengan tuntutan lingkungan eksternal,
- d) Keunggulan produk organisasi sehingga para pesaing tidak dapat menandinginya,
- e) Loyalitas, dedikasi dan semangat kerja yang tinggi dari para pelaksana berbagai kegiatan operasional,
- f) Interaksi positif antara berbagai satuan kerja yang membuahkan kerja sama yang intim dan serasi,
- g) Tepatnya rincian strategi bidang fungsional dan operasional dikaitkan dengan tujuan, misi, sarana jangka panjang dan strategi induk organisasi.

Dalam pada itu harus diwaspadai pula kemungkinan diraihnya keberhasilan “semu” dalam arti bahwa keberhasilan yang diraih itu hanya karena sasaran dan standar mutu kinerja yang ditentukan terlalu rendah, sehingga tanpa upaya yang maksimal pun, keberhasilan akan dicapai juga.

7.2 Pengamatan Lingkungan Eksternal dan Internal

A. Faktor Eksternal

Dunning (1995) mengatakan bahwa perubahan lingkungan eksternal merupakan alasan mendasar yang mempengaruhi aliansi

strategik. Perubahan ini mencerminkan ketidakmampuan sumber daya internal untuk mencapai keunggulan. Oleh karena itu, dalam rangka memperoleh pemahaman yang lengkap mengenai gerakan dan strategi kompetitif suatu perusahaan, kita juga harus memahami tingkatan persaingan pada tingkat nasional, regional dan sektoral. Kita harus mengerti, tidak hanya suatu perusahaan yang dapat secara bebas memilih strategi mereka sendiri, namun kondisi-kondisi perusahaan yang ada di tingkat nasional dan sektoral juga mendorong mereka untuk melakukan perubahan dan mengkaji ulang strateginya. Narula & Dunning (1998) menjelaskan dimensi perubahan lingkungan eksternal yang mendorong aliansi adalah sebagai berikut:

1. Proses globalisasi menjadi kekuatan utama di balik pertumbuhan aktivitas nilai tambah lintas batas negara, yang pada gilirannya meningkatkan saling ketergantungan ekonomi. Perkembangan globalisasi membawa serangkaian reaksi, yang di dalamnya terdapat kecenderungan meningkatnya aktivitas-aktivitas perusahaan baik domestik maupun internasional yang harus ditangani tidak hanya melalui internalisasi pasar produk antara dengan hierarki.
2. Meningkatnya internasionalisasi dan persaingan menimbulkan kebutuhan untuk bekerja sama secara regional. Di samping itu, karena “keseluruhan bisa adalah lokal”, perusahaan membutuhkan mitra kerja lokal untuk menangani perbedaan lingkungan lokal dan budaya.
3. Perkembangan teknologi yang cepat, siklus umur produk yang lebih pendek, dan kenaikan biaya telah mendorong perusahaan-perusahaan untuk mewujudkan riset bersama dan berbagi sumber daya yang langka.

4. Munculnya banyak pesaing baru dalam bisnis tradisional telah memaksa perusahaan yang ada untuk membina hubungan dan memperluas jaringan yang erat. Selain itu, untuk menciptakan penghalang bagi pesaing baru.
5. Pergeseran dari produk menuju kompetensi memaksa perusahaan untuk keluar dan mencari pengetahuan yang saling melengkapi dan kompetensi yang baru. Akibatnya, bila pada dasawarsa 1970-an dan 1980-an aliansi menekankan pada produk dan didorong oleh pasar, pada dasawarsa 1990-an aliansi semakin bersifat kerja sama yang berbasis pengetahuan dan kompetensi.

B. Faktor Internal

Faktor internal yang menjadi motif dan tujuan aliansi. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan-perusahaan berjuang keras mewujudkan aliansi strategik, yang dapat dijelaskan oleh kondisi internal dan eksternal perusahaan. Rangsangan utama untuk beraliansi adalah kebutuhan untuk bekerja sama untuk mencapai fleksibilitas, kompetensi inti, dan insentif yang berasal dari otonomi, pada waktu yang sama memanfaatkan sumber daya yang saling melengkapi bagi pembelajaran dan efisiensi (Freeman & Perez, 1989; Wahyuni, 2003).

Motif dan tujuan perusahaan merupakan faktor pendorong utama aliansi, selain faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan. Motif dan tujuan dibentuknya aliansi strategik setidaknya meliputi:

1. Teknologi (*know-how*),
2. Aset finansial,
3. Persaingan,
4. Akses pada segmen pasar,
5. Akses terhadap input, output, dan pengalaman manajemen.,
6. Sumber daya dan kapabilitas yang saling melengkapi.

7.3 Analisis Faktor Strategi SWOT

Siapa pun yang sudah biasa berkecimpung dalam kegiatan perumusan strategi perusahaan dan menjadi pelaku dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi pasti mengetahui bahwa analisis “SWOT” merupakan salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Telah diketahui pula secara luas bahwa “SWOT” merupakan akronim untuk kata-kata “Strengths” (Kekuatan), “Weaknesses” (Kelemahan), “Opportunities” (Peluang), dan “Threats” (Ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Jika dikatakan bahwa analisis “SWOT” dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat pada tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan.

Faktor-faktor Berupa Kekuatan. Yang disebut dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis di dalamnya adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber, keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuat lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan

dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh-contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain ialah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.

Faktor-faktor Kelemahan. Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Alam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

Faktor Peluang. Definisi sederhana tentang peluang ialah “berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis”. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain :

- a. Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk,
- b. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian,
- c. Perubahan dalam kondisi persaingan,
- d. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha,
- e. Hubungan dengan para pembeli yang “akrab”, dan
- f. Hubungan dengan pemasok yang “harmonis”.

Faktor Ancaman. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman “adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis”. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi

satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Berbagai contohnya, antara lain adalah :

- a. Masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis,
- b. Pertumbuhan pasar yang lamban,
- c. Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan,
- d. Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu,
- e. Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai,
- f. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.

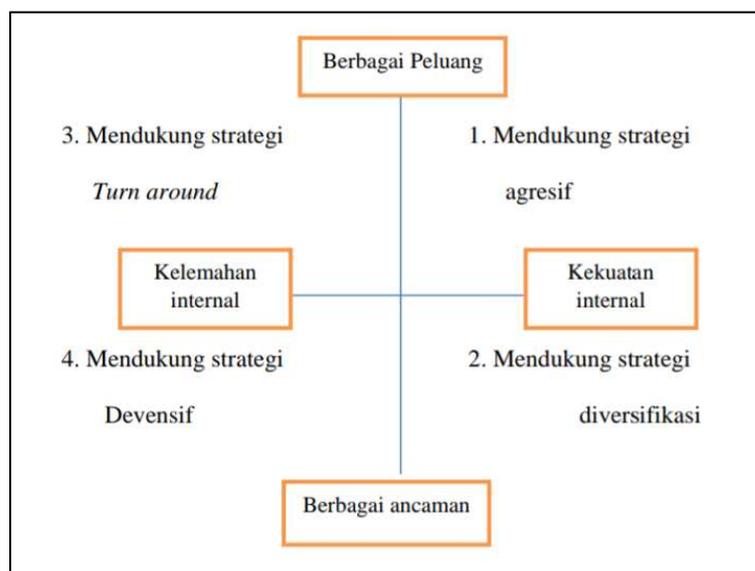
Pengalaman banyak perusahaan menunjukkan bahwa analisis "SWOT" dapat diterapkan dalam paling sedikit tiga bentuk untuk membuat keputusan yang sifatnya strategik pula. Pertama: Analisis "SWOT" memungkinkan para pengambil keputusan kunci dalam suatu perusahaan menggunakan kerangka berpikir yang logis dalam pembahasan yang mereka lakukan yang menyangkut situasi dalam mana organisasi berada, identifikasi dan analisis berbagai alternatif yang layak untuk dipertimbangkan dan, akhirnya, menjatuhkan pilihan pada alternatif yang diperkirakan paling ampuh. Kerangka berpikir yang logis tersebut sungguh penting artinya dalam proses analisis karena :

- a. Suatu hal yang bagi seorang pengambil keputusan merupakan peluang, mungkin dipandang oleh pengambil keputusan yang lain sebagai ancaman,
- b. Satu faktor tertentu yang bagi seorang manajer dipandang sebagai kekuatan, tidak mustahil, karena perspektif yang berbeda, dilihat oleh manajer yang lain sebagai kelemahan,
- c. Percaturan kekuatan yang terjadi dalam organisasi yang dapat berakibat pada cara pandang yang berlainan atas suatu faktor yang sama.

Oleh karena itulah dikatakan bahwa kerangka berpikir yang logis dan seragam harus mencakup semua aspek dalam kehidupan

perusahaan karena dengan demikian upaya mencari, menentukan jumlah dan menganalisa berbagai alternatif untuk tiba pada pilihan yang dipandang paling tepat akan menjadi lebih lancar. Kedua: Penerapan kedua dari analisis SWOT ialah dengan perbandingan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal di satu pihak dan kekuatan dan kelemahan internal di lain pihak. Maksud utama penerapan pendekatan ini ialah untuk mengidentifikasi dan mengenali satu dari empat pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi internal dan eksternal yang dihadapi oleh satuan bisnis yang bersangkutan. Keempat pola tersebut biasanya digambarkan dalam “sel” seperti tergambar pada gambar berikut.

Gambar 7.3
Suatu Diagram Analisis SWOT



Sumber : Siagian, 1995 : 176

Gambar 7.3 menunjukkan bahwa situasi yang paling didambakan ialah Sel 1 karena satuan bisnis menghadapi berbagai peluang lingkungan dan memiliki berbagai kekuatan yang mendorong pemanfaatan berbagai peluang tersebut. Dengan kondisi demikian, strategi yang tepat untuk ditempuh ialah strategi pertumbuhan. Sebaliknya, Gambar 7.1.3 juga menunjukkan bahwa satuan bisnis yang berada pada Sel 4 menghadapi kondisi yang paling “buruk” karena harus menghadapi tantangan besar yang bersumber pada lingkungan

dan pada waktu yang bersamaan “dilanda” berbagai kelemahan internal yang kritikal sifatnya. Strategi yang tepat dalam kondisi demikian ialah strategi yang bersifat defensif dalam arti mengurangi atau merubah bentuk keterlibatan satuan bisnis dalam produk atau pasar yang dianalisis dengan menggunakan teknik SWOT. Pada Sel 2 tergambar bahwa satuan bisnis yang memiliki berbagai kekuatan internal menghadapi situasi lingkungan yang tidak menguntungkan. Jika suatu satuan bisnis menemukan dirinya pada kondisi demikian, strategi yang paling wajar untuk dipertimbangkan adalah strategi diversifikasi dalam arti suatu strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki sekarang untuk membuka peluang jangka panjang dalam produk atau pasar yang lain atau baru. Sel 3 pada diagram di atas menunjukkan posisi suatu satuan bisnis yang menghadapi peluang pasar yang besar di satu pihak akan tetapi “dihadang” oleh keterbatasan kemampuan karena berbagai kelemahan yang melekat dalam tubuh satuan bisnis tersebut.

Dalam kondisi demikian, sangat wajar bagi satuan bisnis untuk “putar haluan” dalam arti mengambil berbagai langkah untuk mengatasi kelemahan yang dihadapi secara internal agar peluang pasar dapat dimanfaatkan. Ketiga: Setiap orang yang sudah memahami dan pernah menggunakan analisis SWOT pasti menyadari bahwa tantangan utama dalam penerapan analisis SWOT terletak pada identifikasi dari posisi sebenarnya suatu satuan bisnis. Dikatakan demikian karena tidak mustahil suatu satuan bisnis yang menghadapi berbagai peluang juga harus berupaya menghilangkan berbagai ancaman. Mungkin pula terjadi bahwa satuan bisnis mempunyai berbagai kelemahan, tetapi juga berbagai faktor kekuatan dalam menghadapi pesaing. Karena itu penting untuk menyadari bahwa nilai analisis SWOT tidak terletak hanya pada penempatan satuan bisnis pada sel tertentu akan tetapi memungkinkan para penentu strategi perusahaan untuk melihat posisi satuan bisnis yang sedang diteliti tersebut secara menyeluruh disoroti

khusus dari sudut produk yang dihasilkan dan pasar yang dilayani. Dari sekian banyak pertanyaan yang dapat dijawab dengan penerapan analisis SWOT, pertanyaan utama yang menjadi fokus perhatian penggunaanya ditujukan pada penemuan jawaban terhadap satu pertanyaan mendasar, yaitu: Karena sasaran akhir analisis SWOT adalah penentuan strategi dasar, apa sesungguhnya maksud utama strategi dasar tersebut? Dinyatakan dengan cara lain, hasil analisis SWOT harus merupakan masukan bagi teknik pemilihan strategi dasar tertentu.

7.4 Analisis Potofolio

Analisis portofolio adalah suatu alat yg digunakan oleh manajemen untuk mengenali dan mengevaluasi berbagai bisnis yg berbentuk perusahaan. Dalam manajemen strategis dan pemasaran, istilah portfolio digunakan untuk menunjukkan sekumpulan produk, proyek, layanan jasa atau merk yang ditawarkan untuk dijual oleh suatu perusahaan. Dalam mengembangkan portfolionya, sebuah perusahaan dapat menggunakan aneka teknik analisis termasuk analisis Boston Consulting Group, analisis margin kontribusi, analisis G.E multi faktor, Quality Function Deployment (QFD) Setiap perusahaan senantiasa berupaya untuk meraih difersifikasi dan keseimbangan dalam portfolio produk yang ditawarkan. Kebanyakan algoritma optimisasi portfolio adalah berdasarkan pada Teori Portfolio Modern atau juga disebut MPT- Modern Portfolio Theory, dan yang paling sering digunakan adalah metode optimisasi perbedaan makna (*mean-variance ooptimization*) dimana alokasi portfolio adalah ditujukan guna memaksimalkan keuntungan dengan cara menekan risiko.

1. Pembentukan Portofolio

Tahap ini menyangkut identifikasi sekuritas mana saja yang akan dipilih untuk membentuk portofolio dan berapa proporsi dana yang akan ditanam pada tiap-tiap sekuritas tersebut. Adanya

pemilihan sekuritas ini (dengan kata lain pemodal melakukan diversifikasi) dimaksudkan untuk meminimalkan risiko yang ditanggung.

2. Evaluasi Kinerja Portofolio

Dalam tahap ini pemodal mengadakan penilaian terhadap kinerja portofolionya, baik dalam aspek tingkat keuntungan yang diperoleh maupun risiko yang ditanggung. Tidak benar bahwa suatu portofolio yang memberikan keuntungan yang lebih tinggi mesti lebih baik daripada portofolio lainnya karena adanya faktor risiko yang perlu dimasukkan juga.

a. Tingkat pengembalian yang diharapkan (*Expected Rate Of Return*)

Kemampuan perusahaan menentukan tingkat investasi yang diharapkan, sangat dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal perusahaan.

b. Ramalan mengenai keadaan di masa yang akan datang.

Jelaskan perbedaan internal Ramalan yang menunjukkan bahwa keadaan perekonomian akan menjadi lebih baik lagi pada masa depan, yaitu diramalkan bahwa harga-harga akan tetap stabil (*tingkat inflasi stabil*) dan pertumbuhan ekonomi maupun pertambahan pendapatan masyarakat akan berkembang dengan lebih cepat, merupakan keadaan yang akan mendorong pertumbuhan investasi.

c. Tingkat bunga

Tingkat bunga menentukan jenis-jenis investasi yang akan memberi keuntungan kepada para pengusaha dan dapat dilaksanakan. Para pengusaha hanya akan melaksanakan keinginan untuk menanamkan modal apabila tingkat pengembalian modal dari penanaman modalnya itu, yaitu persentase keuntungan neto (tetapi sebelum dikurangi bunga uang yang dibayar) modal yang diperoleh, lebih besar dari tingkat bunga.

d. Biaya investasi

Yang paling menentukan tingkat biaya investasi adalah tingkat bunga pinjaman, karena semakin tinggi tingkat bunganya maka biaya investasi semakin mahal. Akibatnya minat berinvestasi semakin menurun.

e. Tingkat pendapatan nasional dan perubahan-perubahannya

Hubungan antara pendapatan nasional dan investasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup erat di antara tingkat investasi dan tingkat pendapatan nasional. Investasi akan meningkat apabila pendapatan nasional semakin meningkat dan begitu juga sebaliknya.

Penanaman modal portofolio merupakan penanaman modal dalam bentuk pemilikan surat-surat pinjaman jangka panjang dan saham-saham dari perusahaan-perusahaan yang terdapat di negara-negara berkembang, jadi hanyalah berupa penyertaan dalam pemilikan perusahaan dan bukan penguasaan kegiatan perusahaan sehari-hari. Dengan kata lain investasi portofolio (*Portofolio Investment*) merupakan pembelian saham dan obligasi yang semata-mata tujuannya untuk mendapatkan hasil dari dana yang diinvestasikan oleh para investor melalui pasar modal.

a) *Return* Portofolio

(*Return* Portofolio) Return merupakan pengembalian pendapatan yang diterima dari investasi ditambah perubahan harga pasar, biasanya dinyatakan sebagai persentase dari harga pasar investasi awal (Van Horne, 1997). Return yang diharapkan investor dari investasi yang dilakukannya merupakan kompensasi atas biaya kesempatan (*opportunity cost*) dan return yang terjadi (*realized return*). Return yang diharapkan merupakan tingkat return yang diantisipasi investor di masa yang akan datang. Sedangkan return yang terjadi (*actual return*) merupakan tingkat return yang telah diperoleh investor pada masa yang telah lalu.

b) Risk Portfolio

(Risiko Portofolio) Risiko adalah kerugian yang dihadapi oleh para investor. Risiko merupakan kemungkinan terjadinya peristiwa yang tidak menguntungkan Risiko juga didefinisikan sebagai kemungkinan penyimpangan atau variabilitas.

c) Portofolio efisien.

Portofolio efisien adalah kombinasi investasi yang memberikan nilai return yang sama dengan tingkat risiko yang minimal atau dengan tingkat risiko yang sama akan memberikan return yang maksimal. Pembentukan portofolio optimal dilakukan dengan memilih saham-saham berdasarkan return dan risiko yang sesuai dengan profil investor

7.5 Strategi Alternatif

Dalam manajemen strategis diperlukan adanya perumusan strategi. Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), Berikut ini adalah jenis - jenis strategi alternatif yaitu :

a. Strategi Integrasi

Strategi Integrasi adalah jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan / atau pesaing. Jenis - jenis integrasi adalah sebagai berikut :

1. Integrasi ke depan
2. Integrasi ke belakang
3. Integrasi horizontal

b. Strategi Intensif

Strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.

c. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan.

d. Strategi Marger

Definisi merger yang lain yaitu sebagai penyerapan dari suatu perusahaan oleh perusahaan yang lain. Dalam hal ini perusahaan yang membeli akan melanjutkan nama dan identitasnya. Perusahaan pembeli juga akan mengambil baik aset maupun kewajiban perusahaan yang dibeli.

e. Strategi Akuisis

Akuisisi adalah pengambilan kepemilikan atau pengendalian atas saham atau asset suatu perusahaan oleh perusahaan lain, dan dalam peristiwa ini baik perusahaan pengambilalih atau yang diambil alih tetap eksis sebagai badan hukum yang terpisah.

f. Strategi Kemitraan

Tujuan : Member jalan masuk ke pasar Mengurangi resiko akibat perubahan lingkungan Kemampuan untuk saling melengkapi Memperoleh sumber-sumber dari luar yang dapat dihasilkan oleh perusahaan. Kerjasama antar organisasi menghasilkan kekuatan untuk menghadapi resiko.

g. Strategi Joint Venture

Joint Venture merupakan suatu pengertian yang luas. Dia tidak saja mencakup suatu kerja sama dimana masing-masing pihak melakukan penyertaan modal (*equity joint ventures*) tetapi juga bentuk-bentuk kerja sama lainnya yang lebih longgar, kurang permanen sifatnya serta tidak harus melibatkan partisipasi modal.

h. Strategi Trun Around

Yaitu strategi untuk melakukan pembenahan/perbaikan terhadap kondisi bisnis yang ada sekarang melalui pencarian metode lain agar perusahaan efisien

i. Strategi Likuidasi

Strategi untuk menjual aset bisnis yang ditutup akibat kegagalan atau tidak dapat secara konsisten mencapai tujuan. menjual aset perusahaan yang bernilai tangible merupakan strategi likuidasi. Strategi likuidasi diakui sebagai suatu kekalahan dan memiliki konsekuensi secara emosional.

7.6 Matrik Strategik

Pengalaman banyak penentu strategi menunjukkan bahwa penggunaan matriks merupakan suatu teknik yang melatar belakangi penggunaan matriks ialah bahwa terdapat dua jenis variabel yang mutlak mendapat perhatian dalam melakukan analisis yang bersifat strategik, yaitu :

1. Maksud utama penentuan strategi dasar
2. Pemilihan penekanan perhatian pada faktor eksternal dan internal yang mengarah pada orientasi pertumbuhan atau kemampuan memperoleh keuntungan.

Penggunaan matriks menunjukkan bahwa perhatian ditunjukkan pada hal hal sebagai berikut :

- a. Sebagai hasil analisis yang dilakukan, berbagai kelemahan satuan bisnis dapat diatasi.
- b. Para penentuan strategi dapat mengambil langkah langkah untuk maksimalisasi berbagai faktor kekuatan yang dimiliki.
- c. Secara internal melakukan pengaturan kembali pemanfaatan dana dan daya yang terdapat dalam satuan usaha.
- d. Secara eksternal melakukan tindakan akuisisi atau penggabungan sebagai teknik untuk meningkatkan kemampuan organisasi memperoleh dana dan daya.

Dengan memperhitungkan faktor-faktor tersebut, empat alternatif strategi dasar yang tampil ke permukaan adalah: Pertama, melakukan

integrasi vertikal yang terwujud dalam bentuk diverifikasi kegiatan perusahaan sebagai keseluruhan yang dimungkinkan oleh tindakan akuisisi atau penggabungan. Kedua, dengan pengaturan kembali dana dan daya secara internal, kelemahan perusahaan dapat diatasi melalui tindakan “putar haluan” atau membebaskan diri dari keterlibatan dalam bisnis tertentu. Ketiga, dengan menggabungkan upaya maksimalisasi kekuatan kesatuan bisnis dan pengaturan kembali pemanfaatan dana dan daya yang dimiliki, strategi yang mungkin ditempuh ialah konsentrasi pikiran dan kemampuan untuk memperluas pasar, pengembangan produk dan melakukan berbagai tindakan yang sifatnya inovatif. Keempat, melakukan integrasi horisontal yang dimungkinkan terjadi berkat maksimalisasi kekuatan yang dimiliki dan “eksterminilasi” perusahaan, terutama berbentuk diverifikasi konsentrik dan usaha patungan.

7.7 Rangkuman

Upaya untuk mencapai tujuan akhir suatu organisasi merupakan suatu proses. Penetapan tujuan antara yang ada kalanya dikenal dengan istilah sasaran, baik jangka panjang, jangka sedang, dan jangka pendek, sifatnya yang idealistic perlu dirinci sehingga mempunyai nilai praktis, kuantifikasi hasil yang dicapai perlu dilakukan yang sekaligus merupakan konkretisasi hasil dan tindakan operasional. Instrument yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian bisa saja serupa dengan instrument yang di pakai dalam melakukan pengawasan. Jika cara demikian yang ditempuh, perbedaannya terletak pada orientasi waktu, sasaran dan pemanfaatannya.

Faktor eksternal terdapat pendapat yaitu pendapat dari Dunning (1995) mengatakan bahwan perubahan lingkungan eksternal merupakan alasan mendasar yang mempengaruhi aliansi strategik. Perubahan ini mencerminkan ketidakmampuan sumber daya internal untuk mencapai keunggulan. Oleh karena itu, dalam rangka memperoleh pemahaman

yang lengkap mengenai gerakan dan strategi kompetitif suatu perusahaan, kita juga harus memahami tingkatan persaingan pada tingkat nasional, regional dan sektoral. Faktor internal yang menjadi motif dan tujuan aliansi. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan-perusahaan berjuang keras mewujudkan aliansi strategik, yang dapat dijelaskan oleh kondisi internal dan eksternal perusahaan.

“SWOT” merupakan salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Jika dikatakan bahwa analisis “SWOT” dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis stratejik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat pada tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Analisis portofolio adalah suatu alat yang digunakan oleh manajemen untuk mengenali dan mengevaluasi berbagai bisnis yang berbentuk perusahaan. Dalam manajemen strategis dan pemasaran, istilah portofolio digunakan untuk menunjukkan sekumpulan produk, proyek, layanan jasa atau merk yang ditawarkan untuk dijual oleh suatu perusahaan. Dalam mengembangkan portfolionya, sebuah perusahaan dapat menggunakan aneka teknik analisis termasuk analisis Boston *Consulting Group*, analisis margin kontribusi, analisis G.E multi faktor, *Quality Function Deployment* (QFD) Setiap perusahaan senantiasa berupaya untuk meraih difersifikasi dan keseimbangan dalam portofolio produk yang ditawarkan. Kebanyakan algoritma optimisasi portofolio adalah berdasarkan pada Teori Portofolio Modern atau juga disebut MPT-

Modern Portfolio Theory, dan yang paling sering digunakan adalah metode optimisasi perbedaan makna (*mean-variance optimization*) dimana alokasi portfolio adalah ditujukan guna memaksimalkan keuntungan dengan cara menekan risiko.

Dalam manajemen strategis diperlukan adanya perumusan strategi. Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang). Pengalaman banyak penentu strategi menunjukkan bahwa penggunaan matriks merupakan suatu teknik yang melatar belakangi penggunaan matriks ialah bahwa terdapat dua jenis variabel yang mutlak mendapat perhatian dalam melakukan analisis yang bersifat strategik, yaitu :

1. Maksud utama penentuan strategi dasar
2. Pemilihan penekanan perhatian pada faktor eksternal dan internal yang mengarah pada orientasi pertumbuhan atau kemampuan memperoleh keuntungan.

7.8 Soal Latihan

1. Jelaskan kapan waktu yang tepat untuk melakukan sebuah evaluasi strategi?
2. Jelaskan perbedaan pengamatan lingkungan eksternal dan internal!
3. Apakah Anda sering mendengar kata 'Analisis SWOT'? Apasih analisis SWOT itu?
4. Sebutkan berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis!
5. Sebutkan berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu bisnis !

6. Bagaimana cara perusahaan dapat menerapkan analisis SWOT untuk membuat keputusan yang bersifat strategik?
7. Sebutkan resiko Portfolio!
8. Jelaskan strategi alternative dalam manajemen strategi!
9. Apa saja yang perlu di perhatikan dalam penggunaan mastrik?
10. Di dalam faktor kelemahan analisis SWOT di jelaskan bahwa jika orang berbicara tentang kelemahan terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis. Apa maksud dari penjelasan tersebut?

BAB VIII

IMPLEMENTASI DAN PENGAWASAN STRATEGI

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Setelah membaca materi Bab VIII dalam buku ini, diharapkan pembaca dapat:

1. Mengetahui dan menjelaskan Pengertian Implementasi Strategi.
2. Mengetahui tentang Cakupan Implementasi Strategi.
3. Mengetahui dan menjelaskan Tata Kelola Perusahaan.
4. Mengetahui dan menjelaskan Mengelola Internal Perusahaan
5. Mengetahui dan menjelaskan Mengontrol Kinerja Perusahaan.
6. Mengetahui Masalah-masalah Umum yang Dihadapi dalam Implementasi Strategi.
7. Mengetahui dan Menjelaskan Pengertian Pengawasan Strategi.
8. Mengetahui dan menjelaskan Sasaran, Tahap-Tahap, Jenis dan Tipe-Tipe Pengawasan.

Kajian literatur manajemen strategik sejauh ini lebih banyak tertuju pada perencanaan dan formulasi strategi, tetapi para ahli manajemen masih memiliki perhatian yang kurang terhadap isu implementasi strategi, atau biasa yang disebut beberapa ahli sebagai eksekusi strategi (*executing strategy*).

Formulasi strategi memang merupakan suatu proses yang menantang dan membutuhkan fokus perhatian dari berbagai pihak yang terlibat dalam aktifitasnya. Tetapi untuk menjadikan suatu strategi dapat di eksekusi dengan baik akan memiliki tingkat kesulitan yang lebih besar lagi dibandingkan proses formulasi strategi. Strategi sudah di formulasikan dengan baik, bisa jadi tidak akan mengakibatkan perbaikan kinerja perusahaan apabila strategi tersebut di eksekusi dengan buruk. Berbagai faktor internal perusahaan seperti politik kantor (*office politic*), kelembaman (*inertia*) dalam bekerja yang berakar pada

budaya perusahaan (*corporate culture*) serta keengganan untuk berubah (*resistance to change*) dapat menjadi penghambat yang serius, bahkan bisa menggagalkan proses implementasi. Dengan kata lain, eksekusi strategi merupakan faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu strategi. Study terhadap 160 perusahaan multifungsional selama kurun waktu 5 tahun menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang diukur dari tingkat pengembalian kepada para pemegang saham, memiliki korelasi yang sangat besar dengan budaya perusahaan, struktur organisasi, serta berbagai faktor lain yang berkaitan dengan eksekusi strategi (Herbinak, 2005).

Formulasi strategi dan implementasi strategi memiliki kaitan yang sangat erat bagi keberhasilan perusahaan. Eksekusi strategi hanya akan berhasil meningkatkan kinerja perusahaan apabila strategi yang di eksekusi merupakan strategi yang baik. Strategi yang buruk tetap akan berpengaruh buruk terhadap kinerja perusahaan, sekalipun strategi tersebut di implementasikan dengan baik oleh perusahaan. Implementasi kebijakan dan strategi berkaitan dengan sistem dan manajemen untuk mencapai integrasi yang paling baik dari orang-orang, struktur, proses dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Lingkup kegiatan manajemen yang berkaitan dengan implementasi sebenarnya sama luarnya dengan seluruh proses manajemen.

8.1 Pengertian Implementasi Strategik

Implementasi strategi adalah jumlah keseluruhan dan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis dan proses untuk memastikan bahwa strategi tercangkup pada segala sesuatu yang dilakukan oleh suatu organisasi (Nisjar, 1997:203).

Implementasi strategi merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan di ubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur, walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi di rumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategik.

Sampai sejauh ini tidak terdapat rumusan yang bisa diterima secara universal mengenai istilah implementasi strategi atau eksekusi strategi. Terdapat tiga prospektif dalam memandang pengertian dari implementasi strategi. Ketiga prospektif tersebut adalah:

1. *Process Perspective*, cara pandang ini implementasi strategi merupakan serangkaian langkah berurutan yang sudah direncanakan dengan sangat cermat (*a sequence of carefully planned consecutive steps*).
2. *Behavior Perspective*, cara pandang ini menganggap implementasi strategi sebagai suatu rangkaian tindakan dan menilai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang melakukan eksekusi strategi dari sudut pandang ilmu perilaku.
3. *Hybrid Perspective*, sebagaimana tersirat dari namanya, pendekatan ini memandang implementasi strategi sebagaimana suatu kombinasi antara proses implementasi strategi dan perilaku pihak-pihak yang mengeksekusi strategi (Solihin, 2012:212).

8.2 Cakupan Implementasi Strategi

1. Penguasaan Perusahaan (*corporate governance*)

Penguasaan Perusahaan (*corporate governance*) adalah suatu hubungan antara para pihak yang digunakan untuk menentukan dan mengendalikan arah strategik dan kinerja sebuah organisasi. Penguasaan perusahaan (*corporate governance*) berurusan dengan mengidentifikasi cara-cara untuk meyakinkan bahwa keputusan-

keputusan strategi di buat secara efektif. Penguasaan perusahaan digunakan dalam perusahaan untuk memantapkan perintah antara para pemilik perusahaan dan para manajer puncak perusahaan tersebut. Dalam teori keagenan (*agency theory*) dijelaskan adanya hubungan antara para pemegang saham (*prinsipal*) sebagai para pemilik perusahaan dengan para manajer sebagai agen pembuat keputusan.

Masalah keagenan ketika hasrat-hasrat atau tujuan-tujuan atas prinsipal dan agen konflik dan kesukaran atau mahalnnya atas prinsipal untuk memverifikasi bahan agen yang telah diperoleh secara cepat. Ada lima kunci mekanisme penguasaan (*governance mechanisme*), yaitu :

1. Konsentrasi Kepemilikan (*ownership concentration*)

Ownership concentration terjadi karena sejumlah besar pemegang saham mempunyai suatu intensif yang kuat untuk memantau manajemen secara tertutup. Dalam jumlah besar mereka membantu membuat pemantauan sementara, dengan adanya pemantauan tersebut akan menghabiskan waktu, usaha dan mahalnnya pemantau secara tertutup tersebut. Mereka juga bisa mencari kedudukan dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk memantau secara efektif (meskipun lembaga-lembaga finansial secara legal terlupakan dari kepemilikan kursi-kursi dewan).

2. Dewan Direktur

Mekanisme penguasaan *board of directors* bisa terjadi di dalam organisasi, dalam hubungan di luar organisasi dan diluar organisasi lainnya. Di dalam organisasi yaitu dalam CEO perusahaan dan para manajer level puncak lainnya. Di luar organisasi yang berhubungan, yaitu terjadi pada individu-individu yang tidak dilibatkan dengan operasi sehari-hari, tetapi

yang mempunyai suatu hubungan dengan perusahaan. Diluar organisasi lainnya, yaitu terjadi pada individu-individu yang bebas atas operasi perusahaan sehari-hari dan hubungan-hubungan lainnya. Karena itu dalam mekanisme dewan direktur agar penguasaan dewan lebih efektif disarankan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan diversitas atau keragaman atas latar belakang keanggotaan dewan.
- b. Memperkuat manajemen internal dan sistem pengendalian akuntansi.
- c. Memantapkan proses-proses formal bagi evaluasi atas kinerja dewan.

3. Kompensasi Eksikatif

Mekanisme penguasaan perusahaandari segi kompensasi eksikatif dapat meliputi : gaji, bonus-bonus dan kompensasi eksikatif jangka panjang. Keputusan-keputusan eksikatif adalah bersifat kompleks dan tidak rutin. Banyak faktor mencampuri pembuatan keputusan tersebut mendi sulit untuk memantapkan bagaimana keputusan-keputusan manajerial agar dapat tanggap secara terarah bagi *outcomes*. Sebagai tambahan, kepemilikan saham (kompersasi intensif jangka panjang) membuat para manajer lebih mudah membujuk untuk mengubah-ubah pasar yang menjadikan pengendalian parsial mereka. Sistem-sistem intensif tidak menjamin bahwa para manajer membuat keputusan-keputusan yang benar, tetapi mereka mengingatkan kemungkinan (*likelihood*) bahwa para manajer akan melakukan sesuatu bagi balas jasa yang diberikan kepada mereka.

4. Struktur Keorganisasian Divisional

Mekanisme penguasaan melalui struktur keorganisasian multidivisional bergantung pada desain yang mengajarkan peluang-peluang manajerial kantor perusahaan dan dewan

memantau keputusan-keputusan strategik para majager. Kepentingan manajer ditingkatkan dalam memaksimalkan kesejahteraan. Struktur organisasi bentuk M tidak perlu terbatas pada tindakan-tindakan swalayan oleh manajer tingkat perusahaan. Hal ini bisa membimbing agar bisa memperbesar penguasaan daripada tanpa diversifikasi. Diversifikasi ini secara luas membuat mekanisme penguasaan sulit bagi para manajer level puncak untuk mengevaluasi keputusan-keputusan strategik atau para manajer divisional. Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang telah di gunakan manajemen untuk mencapai sasarannya, karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi, maka logis jika strategi dan struktur terkait erat. Lebih tepatnya struktur harus mengikuti strategi.

5. Pasar bagi pengendalian perusahaan *governance mechanism o market for corporate control* meliputi operasi-operasi dan tindakan-tindakan. Melalui operasi-operasi ketika penampakan resiko perusahaan atas pengambilan alih ketika mereka beroperasi tidak efisien. Mekanisme penguasaan pasar bagi pengendalian perusahaan melalui tindakan-tindakan sebagai suatu sumber penting atas disiplinnya sepanjang menejerial yang tidak kompeten dan boros.

8.3 Tata Kelola Perusahaan

Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance GCG*) adalah seperangkat mekanisme yang digunakan untuk memberikan batasan dan arah maupun kinerja organisasi atau perusahaan (Sampurno, 2010:238).

Tata kelola perusahaan pada intinya berkonsentrasi pada cara-cara yang baik untuk menjamin keputusan strategik, dapat dilakukan dengan benar dan efektif. Selain itu juga dapat mencegah terjadinya benturan kepentingan (*conflicts of interest*) berbagai pihak yang ada di dalam perusahaan (Pemilik dan manajer puncak perusahaan). Dalam

perusahaan mesti dijaga agar kepentingan manajer puncak selalu sejalan dengan kepentingan *stakeholders*.

Tata kelola perusahaan yang baik mengandung lima prinsip utama, yaitu keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*) dan kewajaran (*fairness*) yang harus diwujudkan untuk melindungi semua pihak yang berkepentingan *stakeholders* (Sampurno, 2010:238).

Pengaturan dan implementasi ini jelas memerlukan komitmen dari seluruh jajaran manajemen terutama manajemen puncak. Perusahaan harus dapat mengungkapkan atau memberikan informasi tepat waktu, memadai, jelas dan akurat yang mudah diakses oleh *stakeholders* sesuai dengan haknya. Kebijakan perusahaan terutama yang menyangkut hal-hal strategis harus bertulis dan dikomunikasikan kepada *stakeholders*. Perusahaan juga harus menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ perusahaan yang selaras dengan visi, misi, strategi dan sasaran usaha perusahaan. Manajemen puncak harus mengupayakan semua organ perusahaan mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaannya. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja dan ada sistem *check and balance* dalam pengelolaan perusahaan. Untuk itu perusahaan harus menjamin dilaksanakannya ketentuan-ketentuan yang berlaku dan menjadi *good corporate citizen* yang peduli pada lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial. Dalam mengambil keputusan, perusahaan harus objektif dan bebas dari segala tekanan dari siapapun serta bebas dari *conflict of interests*. Bersamaan dengan itu perusahaan harus memperhatikan seluruh kepentingan *stakeholders* berdasarkan kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*) serta memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholders* untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta mempunyai akses informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan (Sampurno, 2010:239).

8.4 Mengelola Internal Perusahaan

Implementasi strategi harus memperhitungkan secara cermat alokasi sumber daya. Setiap unit bisnis memerlukan anggaran atau budget dan sumber daya yang memadai agar rencana strategik dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Alokasi budget mesti disinergikan dengan strategi yang telah ditetapkan dan budget harus dapat menjamin implementasi strategi tersebut. Penggunaan sumber daya yang tidak efisien akan menyebabkan kinerja perusahaan mengalami degradasi dan kemunduran. Perubahan strategi dan implementasinya harus dikaji secara seksama dalam konteks pembiayaan maupun realokasi sumber daya untuk mendukung keberhasilannya. Perubahan strategi ini umumnya mempunyai implikasi pada realokasi budger yang bisa jadi *oversized* dengan pembiayaan yang besar. Peningkatan kapasitas produksi, perluasan diferensiasi produk atau perluasan pasar dapat menyebabkan meningkatnya budget yang diperlukan antara lain untuk penambahan tenaga kerja, investasi perlatan dan berbagai biaya operasi lainnya.

Strategi perusahaan tidak dapat dilaksanakan dengan baik kalau tidak ada sistem pendukung operasi bisnisnya. Perusahaan penerbangan Singapore Airline tidak akan bisa menjadi penerbangan kelas dunia kalau tanpa sistem komputerisasi reservasi, sistem penanganan bagasi dan pemeliharaan pesawat yang prima. Sistem pendukung yang baik ini tidak hanya memfasilitasi eksekusi strategi dengan lebih baik, tetapi juga memperkuat kapabilitas perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan kompetitornya. Sebagai Contoh Singapore Airline selain memiliki pesawat tergolong mutakhir yang terjamin keamanannya, juga melakukan pelatihan terhadap awak kabinaannya sehingga mampu memberikan layanan kepada penumpangnya untuk mendapatkan kepuasan pada level yang tertinggi. Layanan prima ini menimbulkan

loyalitas konsumen yang tinggi sehingga mereka tidak berpaling pada layanan yang diberikan oleh competitor (Sampurno, 2010:245).

Di era informasi ini mengelola perusahaan tidak bisa dipisahkan dengan mengelola sistem informasi. Setiap perusahaan memerlukan sistem untuk mengumpulkan dan mengolah data, melacak indikator kunci kinerja, menengarai dan mendiagnosa masalah dan melaporkan informasi yang kritikal terhadap implementasi strategi.

Perusahaan membutuhkan sistem informasi yang mencakup 5 area yaitu: data customer, data operasi, data karyawan, data pemasok atau mitra dan data kinerja keuangan (Sampurno, 2010:245).

Semua indikator kinerja strategik mesti dilakukan pengukuran secara teratur untuk memantau implementasi strategi perusahaan. Dengan menggunakan sistem informasi teknologi yang ada sekarang ini seluruh persediaan maupun penjualan perusahaan dapat dipantau setiap saat, sehingga dapat dilakukan pengambilan keputusan dan tindakan cepat untuk mengatasi segala permasalahan yang terjadi. Demikian pula pada aktivitas produksi, dapat dilengkapi dengan sistem IT yang dapat memantau seluruh tahapan proses produksi tidak hanya yang bersifat kuantitatif tetapi juga sebagai instrumen kontrol kualitatif. Sebagai contoh mesin-mesin pada industri farmasi, dilengkapi dengan sistem IT yang mampu mendeteksi kalau terjadi penyimpangan standar. Sistem IT tersebut secara otomatis dapat menghentikan mesin yang bersangkutan untuk tidak melanjutkan produksi karena adanya penyimpangan.

8.5 Mengontrol Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah hasil akhir dari aktivitas dan kinerja perusahaan tidak lain adalah akumulasi hasil akhir dari seluruh aktivitas dan proses kerja dari perusahaan (Sampurno, 2010:248).

Kinerja perusahaan ini penting untuk diukur karena manajemen perlu memahami faktor-faktor apa saja yang mempunyai kontribusi terhadap kinerja perusahaan yang tinggi atau mempunyai kontribusi terhadap kinerja perusahaan yang tinggi atau sebaliknya untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menyebabkan kinerja perusahaan rendah. Selain dari itu pengukuran kinerja perusahaan mempunyai manfaat antara lain :

1. Meningkatkan kemampuan untuk kepuasan customer : nilai atau *value* yang diterima oleh customer harus dipantau secara teratur oleh perusahaan untuk mengetahui level kepuasan dari customer. Jika customer tidak puas atas layanan perusahaan maka customer tersebut akan berpaling kepada kompetitor. Oleh karena itu kualitas pelayanan mesti dipantau dan diukur dengan menggunakan parameter kepuasan customer.
2. Dampak terhadap reputasi perusahaan : perusahaan yang memiliki reputasi yang baik akan menciptakan kepercayaan (*trust*) customer dan *trust* yang kuat akan memungkinkan perusahaab untuk menetapkan harga premium.
3. *Knowledge Organisational* dengan pengukuran kinerja akan dapat diketahui kreasi *knowledge* yang dihasilkan oleh perusahaan sebagai sumber kekuatan dan daya saing perusahaan (Sampurno, 2010:248).

Kinerja perusahaan dapat diukur dari produktivitas organisasi. Produktivitas adalah seluruh output produk atau jasa yang dihasilkan dibagi dengan input yang diperlukan untuk menghasilkan outpun tersebut (Sampurno, 2010:248).

Output diukur dengan *sales revenue* sedangkan input diukur dari biaya yang diperlukan untuk memperoleh dan mentrasformasikan sumber daya sebagai input tersebut. Sedangkan produktivitas organisasional diukur dengan menghitung efisiensi karyawan dalam

melaksanakan pekerjaannya. Efektivitasnya organisasional diukur bagaimana organisasi dapat mencapai goal nya dengan baik.

Perusahaan akan tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan bila perusahaan tersebut memiliki manajemen keuangan yang baik dengan sistem kontrol yang efektif. Berbagai instrumen dapat digunakan untuk mengukur kondisi keuangan perusahaan yang datanya dapat diperoleh dari sistemen keuangan perusahaan. Berbagai rasio keuangan dapat digunakan untuk mengukur dan sekaligus memonitor finansial perusahaan.

Untuk dapat melakukan *best practices*, perusahaan perlu melakukan *bencmarking* kepada perusahaan lain yang memiliki kinerja lebih superior. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi kinerja dan area mana yang memiliki potensi untuk dilakukan perbaikan secara signifikan. Tetapi sebelum melakukan *bencmarking* ke perusahaan lain, sebaiknya dilihat internal *best practices* yang mungkin selama ini tidak diperhatikan dan tidak dimanfaatkan secara optimal.

8.6 Masalah-masalah Umum yang Dihadapi dalam Implementasi Strategi

Berbagai masalah yang umumnya dihadapi perusahaan pada saat mereka melakukan implementasi strategi, sebagai berikut:

- a. Implementasi strategi sering kali memerlukan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan untuk membuat perencanaan.
- b. Masalah-masalah besar yang sebelumnya tidak diantisipasi, muncul pada tahap implementasi strategi.
- c. Berbagai kegiatan tidak terkoordinasi secara efektif.
- d. Berbagai kegiatan yang bersaing serta krisis yang terjadi, menyita perhatian manajer dan mengakibatkan fokus perhatian mereka tidak tertuju pada persoalan implementasi strategi.

- e. Sumber daya manusia yang terlibat tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.
- f. Karyawan pada level organisasi yang rendah tidak dilatih dengan memadai.
- g. Berbagai faktor lingkungan eksternal yang tidak bisa dikendalikan, mengakibatkan munculnya berbagai masalah.
- h. Manajer yang mengepalai departemen tidak memberikan kepemimpinan dan pengarahan yang memadai kepada para bawahannya.
- i. Berbagai tugas dan kegiatan yang merupakan kunci bagi implementasi strategi tidak dirumuskan dengan baik.
- j. Sistem informasi perusahaan tidak bisa memantau berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan secara memadai (Solihin, 2012:204).

Faktor-faktor yang menghambat keberhasilan eksekusi strategi, yaitu :

- a. Para manajer terlatih untuk membuat rencana tetapi tidak terlatih untuk mengimplementasikan rencana.
- b. Para manajer puncak perusahaan memiliki keyakinan bahwa implementasi strategi akan dilakukan oleh sumber daya manusia perusahaan yang tingkatannya berada di bawah mereka.
- c. Terdapat pemisah antara pihak yang membuat rencana dengan yang melaksanakan strategi sebagai bagian dari perencanaan. Padahal perencanaan dan pelaksanaan strategi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Seharusnya pelaksana strategi juga merupakan perumus strategi, sehingga dapat memperhitungkan berbagai hambatan eksekusi strategi yang mungkin terjadi di masa mendatang.
- d. Eksekusi strategi memiliki jangka waktu yang lebih lama dibandingkan waktu yang dibutuhkan untuk formulasi strategi. Dalam eksekusi strategi yang bersifat jangka panjang, berbagai masalah yang tidak terlihat pada saat rencana dibuat bisa muncul

dan hal tersebut dapat memberikan tekanan kepada para manajer yang mengimplementasikan rencana. Eksekusi strategi dalam jangka panjang juga memiliki perusahaan tidak mampu memberikan umpan balik yang memadai mengenai mengapa suatu strategi gagal diimplementasikan.

- e. Para manajer sering kali memandang eksekusi strategi sebagai tindakan atau langkah tunggal dan tidak melihatnya sebagai sebuah proses. Padahal eksekusi strategi merupakan serangkaian aktivitas internal perusahaan yang terintegrasi dan berproses selama waktu pelaksanaan eksekusi strategi.
- f. Eksekusi strategi membutuhkan lebih banyak orang untuk dilibatkan dibandingkan pada saat menyusun strategi. Hal ini menimbulkan berbagai masalah seperti masalah koordinasi, komunikasi, dan insentif untuk para pelaksana implementasi strategi di sepanjang struktur organisasi (Solihin, 2012:205).

8.7 Pengertian Pengawasan Strategi

Pengawasan diciptakan karena terlalu banyak kasus di suatu organisasi yang tidak dapat terselesaikan seluruhnya karena tidak ditepatinya waktu penyelesaian (*deadline*), anggaran yang berlebihan dan kegiatan lain yang menyimpang dari rencana semula. Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan. Langkah awal suatu pengawasan sebenarnya adalah perencanaan dan penetapan tujuan berdasarkan pada standar atau sasaran.

Pengawasan adalah proses yang menjamin bahwa semua kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dituntun ke arah pencapaian sasaran atau target yang direncanakan. Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil yang dicapai.

Pengawasan dapat berarti juga mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana. Pengawasan merupakan suatu faktor penunjang penting terhadap efisiensi organisasi, demikian juga pada perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan. Pengawasan merupakan suatu fungsi yang positif dalam menghindarkan dan memperkecil penyimpangan-penyimpangan dari sasaran-sasaran atau target yang telah direncanakan.

Pengawasan dilaksanakan untuk mengusahakan agar komitmen-komitmen tersebut dilaksanakan. Kegiatan pengawasan berarti cepat atau lambat adanya kegagalan perencanaan-pereencanaan dan suksesnya perencanaan berarti suksesnya pengawasan.

Pengawasan berarti para manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah atau jalur tujuan. Apabila salah satu bagian dalam organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkan kembali ke jalur tujuan yang benar (Subardi, 1992:6).

Pengawasan merupakan suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan (Farland, 1994:143).

Kesimpulannya, pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan

perencanaan sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

8.8 Sasaran Pengawasan, Tahap- Tahap Pengawasan, Jenis, dan Tipe- Tipe Pengawasan

A. Sasaran Pengawasan

1. Bahwa melalui pengawasan pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana.
2. Bahwa struktur serta hirarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan dalam rencana.
3. Bahwa seseorang sungguh-sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian dan pendidikan serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu dan sistematis.
4. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin.
5. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana.
6. Bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional, dan tidak atas dasar *personal likes and dislikes*.
7. Bahwa tidak terdapat penyimpangan atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan, maupun keuangan.

B. Tahap-Tahap Pengawasan

1. Tahap Penetapan Standar

Tujuannya adalah sebagai sasaran, kuota dan target pelaksanaan kegiatan yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan. Bentuk standar yang umum yaitu :

1. Standar phisik.
 2. Standar moneter.
 3. Standar waktu
2. Tahap Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan
- Digunakan sebagai dasar atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara tepat.
3. Tahap Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan.
- Beberapa proses yang berulang-ulang dan continue, yang berupa pengamatan, laporan, metode, pengujian dan sampel.
4. Tahap Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan
- Digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisanya mengapa bisa terjadi demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan bagi manajer.
5. Tahap Pengambilan Tindakan Koreksi.
6. Bila diketahui dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan, dimana perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan.

C. Jenis Pengawasan

1. Pengawasan Intern dan Ekstern

Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan. Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat (*built in control*) atau pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh inspektorat jenderal pada setiap kementerian dan inspektorat wilayah untuk setiap daerah yang ada di Indonesia, dengan menempatkannya di bawah pengawasan Kementerian dalam Negeri. Sedangkan pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh

unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi. Dalam hal ini di Indonesia adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang merupakan lembaga tinggi negara yang terlepas dari pengaruh kekuasaan manapun. Dalam menjalankan tugasnya, BPK tidak mengabaikan hasil laporan pemeriksaan aparat pengawasan intern pemerintah, sehingga sudah sepantasnya di antara keduanya perlu terwujud harmonisasi dalam proses pengawasan keuangan negara. Proses harmonisasi demikian tidak mengurangi independensi BPK untuk tidak memihak dan menilai secara obyektif aktivitas pemerintah

2. Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan. Lazimnya, pengawasan ini dilakukan pemerintah dengan maksud untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang akan membebankan dan merugikan negara lebih besar. Di sisi lain, pengawasan ini juga dimaksudkan agar sistem pelaksanaan anggaran dapat berjalan sebagaimana yang dikehendaki. Pengawasan preventif akan lebih bermanfaat dan bermakna jika dilakukan oleh atasan langsung, sehingga penyimpangan yang kemungkinan dilakukan akan terdeteksi lebih awal.

Di sisi lain, pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan. Pengawasan model ini lazimnya, dilakukan pada akhir tahun anggaran, di mana anggaran yang telah ditentukan kemudian disampaikan laporannya. Setelah itu, dilakukan pemeriksaan dan pengawasannya untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan.

3. Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagai bentuk pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan. Hal ini berbeda dengan pengawasan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan melalui penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggung jawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran. Di sisi lain, pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) adalah pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah sesuai dengan peraturan, tidak kadaluarsa, dan hak itu terbukti kebenarannya. Sementara, hak berdasarkan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*) adalah pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya serendah mungkin.

4. Pengawasan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) dan pemeriksaan kebenaran materiil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*).

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan negara, pengawasan ditujukan untuk menghindari terjadinya korupsi, penyelewengan dan pemborosan anggaran negara yang tertuju pada aparatur atau pegawai negeri. Dengan dijalankannya pengawasan tersebut diharapkan pengelolaan dan pertanggungjawaban anggaran dan kebijakan negara dapat berjalan sebagaimana yang telah direncanakan.

D. Tipe-Tipe Pengawasan

1. Pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*).

Pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan. Pengawasan Pendahuluan menghilangkan penyimpangan penting pada kerja yang diinginkan yang dihasilkan sebelum

penyimpangan tersebut terjadi. Pengawasan Pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan.

Memusatkan perhatian pada masalah mencegah timbulnya deviasi-deviasi pada kualitas serta kuantitas sumber-sumber daya yang digunakan pada organisasi-organisasi. Sumber daya ini harus memenuhi syarat-syarat pekerjaan yang telah ditetapkan oleh struktur organisasi yang bersangkutan. Dengan ini, manajemen menciptakan kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang ditujukan pada hilangnya perilaku yang menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan di masa depan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman yang baik untuk tindakan masa mendatang.

Pengawasan pendahuluan meliputi: Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia, Pengawasan pendahuluan bahan-bahan, Pengawasan pendahuluan modal dan Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya financial.

2. Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*)

Pengawasan yang terjadi ketika pekerjaan dilaksanakan. Memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran telah dicapai. Concurrent control terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka.

3. Pengawasan Feed Back (*feed back control*)

Pengawasan Feed Back yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilaksanakan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar.

Pengawasan dipusatkan pada kinerja organisasional dimasa lalu. Tindakan korektif ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi-operasi aktual. Sifat khas dari metode-metode pengawasan *feed back* (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

8.9 Rangkuman

Implementasi strategi adalah jumlah keseluruhan dan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis dan proses untuk memastikan bahwa strategi tercangkup pada segala sesuatu yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Cakupan implementasi strategi adalah Penguasaan Perusahaan (*corporategovernance*). Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance GCG*) adalah seperangkat mekanisme yang digunakan untuk memberikan batasan dan arah maupun kinerja organisasi atau perusahaan. Implementasi strategi harus memperhitungkan secara cermat alokasi sumber daya. Setiap unit bisnis memerlukan anggaran atau budget dan sumber daya yang memadai agar rencana strategik dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Kinerja perusahaan dapat diukur dari produktivitas dan produktivitas organisasi, perusahaan akan tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan bila perusahaan tersebut memiliki manajemen keuangan yang baik dengan sistem kontrol yang efektif.

Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang system informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan

dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

Tipe-tipe pengawasan yaitu: Pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*), Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*) dan Pengawasan Feed Back (*feed back control*).

Pengawasan penting disebabkan karena perubahan lingkungan organisasi, peningkatan kompleksitas organisasi, meminimalisasikan tingginya kesalahan-kesalahan, kebutuhan manager untuk mendelegasikan wewenang, komunikasi, menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi.

8.10 Latihan Soal

Jawablah Pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan benar !

1. Apa pengertian Implementasi Strategik?
2. Sebutkan dan jelaskan cangkupan implementasi strategi?
3. Sebutkan 5 prinsip utama tata kelola perusahaan?
4. Apa yang dimaksud tata kelola perusahaan yang baik?
5. Sebutkan manfaat pengukuran kinerja?
6. Sebutkan masalah-masalah yang dihadapi dalam implementasi strategi?
7. Apa pengertian Pengawasan Strategik?
8. Sebutkan dan jelaskan tipe-tipe pengawasan?
9. Sebutkan sasaran pengawasan strategi?
10. Sebutkan jenis-jenis Pengawasan?

BAB IX

MANAJEMEN STRATEGI PEMASARAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Setelah membaca bab ini pembaca dapat memahami :

- 1) Arti pemasaran atau *marketing*
- 2) Konsep pemasaran atau *marketing*
- 3) Segmentasi pemasaran atau *marketing*
- 4) Pengembangan Program Pemasaran atau *marketing*
- 5) Pemasaran Khusus
- 6) Pengendalian pemasaran atau *marketing*

Pemasaran adalah kegiatan masyarakat yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran (Kotler, Philip). Pemasaran merupakan suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Basu Swastha dan T. Hani Handoko). Maka kegiatan pemasaran dapat diartikan sebagai kegiatan manusia yang berlangsung dalam kaitannya dengan pasar.

Dalam era persaingan usaha yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap pelaku bisnis pasti ingin agar produknya laku keras dipasaran sehingga bagi para pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam persaingan pasar tersebut akan berlomba-lomba untuk memberikan perhatian penuh pada strategi pemasaran yang dijalkannya. Hal tersebut sangat mempengaruhi penjualan produk barang atau jasa yang telah diproduksi oleh perusahaan tersebut.

9.1 Pengertian Pemasaran (*Marketing*)

Marketing secara umum adalah suatu sistem kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi, dan mendistribusikan barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai target pasar dan sesuai dengan tujuan bisnis perusahaan. *Marketing* juga berarti memenuhi kebutuhan konsumen dan mencapai tujuan sebuah perusahaan agar mendapatkan laba dan profit demi kelangsungan berjalannya suatu perusahaan.

Marketing bisa berjalan apabila semua kegiatannya disesuaikan dengan anggaran (*budget*) dan perkiraan penjualan (*forecast*). *Marketing* dilakukan dengan tujuan memberikan informasi kepada konsumen mengenai barang hasil produksi suatu perusahaan. Semua kegiatan *marketing* yang dilakukan suatu perusahaan disampaikan kepada konsumen melalui berbagai sumber, misalnya saja iklan, personal selling (*direct selling*), *point of promotion* (POP), *point of sales* (POS), kemasan, media massa, mulut ke mulut, dan sumber-sumber lainnya yang memberikan gambaran tentang produk/jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan kepada konsumen agar membelinya. Ada empat tahap *marketing* yaitu :

1. Manajemen analisis situasi *marketing*,
2. Perencanaan strategi *marketing*,
3. Pengembangan program *marketing*,
4. Pembuatan strategi pelaksanaan dan pengelolaan.

Dalam hal ini akan terjadi siklus yang berulang ulang secara terus menerus demi mencapai target yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Analisis berhubungan dengan pasar dan kompetitor segmentasi pasar dan lebih mendalami situasi pasar secara luas. Perencanaan strategi *marketing* meliputi target konsumen dan strategi *positioning*, strategi *marketing relationship*, dan perencanaan produk-produk baru. Pengembangan program *marketing* meliputi produk dan servis,

distribusi, harga, dan strategi promosi yang direncanakan dan dilaksanakan untuk memenuhi target kebutuhan konsumen. Strategi pelaksanaan dan pengelolaan didesain dan diorganisir, pelaksanaan strategi *marketing* dan pengawasan pelaksanaan.

Tugas pemasaran bukan lagi kegiatan departemen pemasaran saja. Sebaliknya, pemasaran merupakan kegiatan semua departemen disuatu perusahaan. Pemasaran menentukan visi, misi dan perencanaan strategi perusahaan. Pemasaran mencakup sejumlah keputusan penting seperti :

- 1) Penentuan kelompok mana saja yang akan dilayani kebutuhannya
- 2) Penentuan bauran pemasaran (4P: *product, price, place, promotion*) untuk dipadukan dengan bauran manfaat pelanggan (4C: *customer solution, customer cost, convenience, communication*) (Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane.2008. Manajemen Pemasaran jilid 1 dan 2 edisi 12 terjemahan)

Sistem pembuatan dan pelaksanaan pengembangan program *marketing* juga berubah dengan berubahnya pula situasi kondisi dan kondisi pasar. Untuk mengatasi perubahan pada situasi dan kondisi pasar, rancangan strategi *marketing* harus dirubah pula, yaitu dengan cara POAC. POAC disini adalah singkatan dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pelaksanaan, (*action*), dan pengawasan (*controlling*).

Analisis situasi *marketing* akan terus berubah dan berkembang seiring dengan globalisasi yang terus berkembang pula. Hal yang dapat mempengaruhi rancangan atau rencana strategi *marketing* adalah perubahan situasi dan kondisi pasar. Dalam hal ini, berubahnya situasi dan kondisi pasar akan menyebabkan perubahan mulai dari penentuan segmentasi, *targeting*, hingga *positioning*. Taktik *marketing* juga akan berubah dengan adanya perubahan pada strategi *marketing*. Dengan demikian, hal ini karna mempengaruhi perubahan bauran desain

marketing (marketing mix) yang akan digunakan untuk mencapai target perusahaan atau target manajemen *marketing*.

Kegiatan pemasaran ini haruslah dikoordinasikan dan dikelola dengan cara yang baik, maka dikenal istilah manajemen pemasaran. Manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan (Kotler, Philip)

9.2 Konsep Pemasaran (*Marketing*)

Perusahaan yang sudah mulai mengenai bahwa pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai sukses usahanya, akan mengetahui adanya cara dan falsafah baru yang terlibat di dalamnya. Cara atau falsafah baru itu disebut konsep pemasaran (*marketing concept*). Konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan. Dan kebutuhan konsumen, atau berorientasi kepada konsumen. Konsep pemasaran mengajarkan bahwa kegiatan pemasaran suatu perusahaan harus dimulai dengan usaha mengenai dan merumuskan keinginan dan kebutuhan dari konsumen. Kemudian perusahaan itu harus merumuskan dan menyusun suatu kombinasi dari kebijaksanaan produk, harga, promosi, dan distribusi setepat-tepatnya agar kebutuhan konsumen dapat terpenuhi secara memuaskan. Jadi secara definitif dapat dikatakan bahwa, konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan (Basu Swastha dan T. Hani Handoko).

Pada zaman yang sudah modern ini proses *marketing* sudah maju dan terus berkembang. Dalam mengiklankan barang atau jasanya, suatu perusahaan tidak perlu harus bertemu langsung dengan konsumen. Perusahaan cukup membuatkan reklame, banner, dan iklan di internet-

internet dan media elektronik seperti TV, radio dan lain lain. *Marketing* terdiri atas beberapa komponen penting, komponen tersebut membentuk satu kesatuan yang saling bergantung, yaitu, Perusahaan, Karyawan dan Konsumen.

Komponen tersebut digambarkan sebagai segitiga yang masing masing saling mempengaruhi satu sama lain dan tidak dapat dipisahkan. Jika salah satu komponen mendukung maka akan terjadi kesuksesan dalam usaha. Hal ini disebabkan oleh keterlibatan antar komponen dalam mencapai kesuksesan profit perusahaan. Hubungan *marketing* yang bisa digambarkan dari hasil kolaborasi 3 komponen tersebut sebagai berikut :

1. *Marketing* Internal
2. *Marketing* Eksternal
3. *Marketing* Interaktif

Marketing internal merupakan *marketing* yang dilakukan oleh antara perusahaan dan semua unsur karyawan. Perusahaan harus bisa menjual ide ide bisnis dan produk kepada karyawan di bawah manajemen. Perusahaan juga harus memasarkan produk barang atau jasa kepada karyawan-karyawan perusahaan tersebut dan kemudian akan menjadikan barang atau jasa berguna bagi kehidupan sehari hari karyawan perusahaan tersebut. Dengan usaha tersebut para karyawan akan sukarela memasarkan produk barang atau jasa perusahaan tersebut kepada target sasaran di luar perusahaan.

Marketing eksternal merupakan kegiatan *marketing* yang dilakukan oleh suatu perusahaan kepada target luar perusahaan atau konsumen. Tujuan strategi ini adalah memasarkan barang atau jasanya kepada konsumen sebanyak banyaknya dan mendapatkan untung sebesar besar besarnya dan profit perusahaan meningkat. Justru sebaliknya jika barang atau jasa yang dipasarkan kepada konsumen tidak memenuhi target atau tidak dapat diterima oleh masyarakat,

perusahaan tersebut akan merugi dan kemudian mati. Dalam hal ini biasanya perusahaan tersebut akan berpindah jalur bisnis atau melakukan “*re-launching*”.

Marketing interaktif merupakan *marketing* atau penjualan secara langsung kepada konsumen yang berada di luar lingkungan perusahaan. Cara ini adalah cara yang paling efektif untuk memasarkan barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan agar cepat habis karena konsumen akan percaya dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan karena adanya interaksi yang terjadi antara pihak perusahaan dan konsumen secara langsung dan pihak perusahaan akan memberikan demonstrasi barang atau jasanya tersebut secara langsung.

Dalam produksi barang atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut selalu mengalami pengenalan, pertumbuhan, kematangan, dan penurunan. Dalam hal ini diperlukannya konsep *marketing* yang berbeda beda agar barang atau jasa tersebut bisa laku dan perusahaan bisa mendapatkan laba.

Pada tahap pengenalan sendiri dibutuhkan keahlian dalam seseorang untuk bagaimana cara memasarkan barang atau jasa agar cepat laku. Dukungan dari perusahaan juga sangat dibutuhkan karena dalam pemasaran barang atau jasa tersebut semua bagian dari perusahaan haruslah ikut terlibat dalam memasarkan produknya agar target perusahaan bisa tercapai dan akhirnya menghasilkan laba.

Tahap pertumbuhan produk memiliki ciri-ciri yaitu profit penjualan yang terus naik dan timbul ketergantungan konsumen akan barang atau jasa tersebut. Strategi untuk mempertahankan pertumbuhan produk dengan cara melakukan perubahan strategi. Biasanya hal ini dilakukan karena faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku konsumen untuk menggunakan produk tersebut. Selain itu diperlukannya perbaikan mutu barang dan membuat harga baru untuk mampu bersaing dengan produk lain.

Tahap kematangan memiliki ciri-ciri yaitu grafik penjualan produk mulai mendatar dan konsumen cenderung sudah menurun tingkat konsumsinya akan produk tersebut. Taktik perusahaan yang digunakan dalam situasi ini adalah membuat inovasi-inovasi baru guna meningkatkan tingkat konsumsi pada produk perusahaan tersebut.

Tahap terakhir adalah penurunan, cirinya adalah omset penjualan terus menurun dan bahkan produk mulai tidak laku lagi dipasaran. Hal ini bisa jadi sangat merugikan perusahaan jika keadaan seperti ini terus terjadi dan tidak ada penanganan yang tepat. Yang perlu dilakukan dalam kasus seperti ini adalah dengan cara mengurangi jumlah produksi dan menganalisis ulang penyebab dari produk tersebut tidak laku dipasaran.

9.3 Segmentasi

Segmentasi adalah pengelompokan target konsumen dan merupakan usaha pemisahan pasar untuk kelompok-kelompok pembeli tertentu dan atau menurut jenis produk tertentu dan berkolaborasi dengan kombinasi bauran *marketing* yang tepat. Segmentasi pasar mencakup pengelompokan kebutuhan dasar, perbedaan kebutuhan, dan keinginan pembeli di pasar. Hal tersebut memberikan peluang kepada pemasar atau perusahaan untuk fokus dalam bisnis utamanya sesuai dengan dengan permintaan konsumen. Segmen terbagi berdasarkan variasi karakteristik pembeli, alasan mereka membeli atau mengonsumsi sejumlah produk. Segmentasi produk kemungkinan terbentuk atas dasar tipe industri, pengguna produk, frekuensi pembelian produk, dan faktor-faktor lainnya.

Segmentasi adalah salah satu strategi untuk dapat mencapai kepuasan pelanggan. Di samping itu, segmentasi dapat didasarkan pada manfaat atau keuntungan yang diberikan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, yang akan dapat meningkatkan kepuasan

konsumen. Salah satu metode segmentasi yang sangat populer ialah berdasarkan penggunaan. Segmentasi berdasarkan penggunaan sering dipilih oleh perusahaan besar dengan menciptakan beberapa *brand* untuk segmen pasar yang berbeda-beda. Metode dan cara inilah yang dilakukan pada produk-produk makanan, elektronik, dan produk lainnya saat ini. Segmentasi atau pengelompokan target pasar dapat dibedakan berdasarkan :

1. Geografis, yaitu segmentasi berdasarkan pada lokasi atau wilayah tertentu
2. Demografis, yaitu pengelompokan berdasarkan pada tipe-tipe dan berbagai jenis kependudukan
3. Perilaku atau gaya hidup adalah pengelompokan berdasarkan perilaku perilaku target pasar kepribadian.
4. Psikografis adalah pengelompokan target pasar potensial berdasarkan pada gaya hidup seseorang, sikap-sikap seseorang terhadap produk tertentu dan minat minat pelanggan
5. Pengguna yaitu segmentasi berdasarkan pada penggunaan atau manfaat produk atau jasa tertentu
6. Kepentingan yaitu segmentasi berdasarkan pada kepentingan produk tertentu

Segmentasi Geografis

Segmentasi berdasarkan geografis merupakan pengelompokan target konsumen potensial yang didasarkan pada lokasi atau area tertentu atau ukuran lokasi dan area tertentu. Segmentasi geografis ditentukan oleh suatu letak daerah, lokasi, area, ukuran, atau kelompok tertentu. Segmentasi geografis dapat digunakan secara kombinasi dan semua segmen area. Adapun segmentasi geografi biasanya digunakan untuk hampir semua produk konsumsi, produk komoditas, dan produk-produk jasa lainnya. Pada dasar segmentasi geografis dikelompokkan ke dalam beberapa hal:

1) Urbanural

Segmen yang didasarkan pada area yang berlokasi di perkotaan dan atau pedesaan. Segmentasi ini sangat umum digunakan untuk semua produk konsumsi, yaitu target yang hanya untuk di wilayah perkotaan saja, atau pedesaan saja, atau produk yang diciptakan baik untuk area perkotaan maupun pedesaan. Produk-produk baru biasanya pertama kali dikeluarkan di area perkotaan. Hal ini untuk mempermudah sistem promosi dan mempermudah suatu perusahaan dalam menjangkau konsumen. Jika produk sudah mulai pada masa pertumbuhan, maka dilakukan perluasan pasar sampai ke daerah perkotaan. Dengan demikian pada saat pembuatan strategi sudah dilakukan perkiraan segmen yang akan menjadi target produk.

2) Pulau

Area berdasarkan pulau di mana segmentasi ini dibuat untuk mempermudah dalam pembuatan strategi dan taktik *marketing*, seperti pada *marketing* dan penjualan. Pengelompokan berdasar pulau biasanya untuk produk-produk yang banyak digunakan atau dikonsumsi oleh penduduk di pulau tertentu, tetapi biasanya segmen ini jarang digunakan. Segmen ini digunakan jika ada produk baru (*launching*) atau akan memperbaiki produk baru (*relaunching*). Segmen pulau diperlukan untuk menghemat biaya promosi dan biaya penjualan yang cukup tinggi jika penyebaran baru dilakukan serempak secara nasional. Indonesia terdiri atas kepulauan dan untuk mengakses pulau satu ke pulau yang lain diperlukan biaya dan cara promosi yang berbeda sesuai dengan fasilitas yang ada

3) Negara atau Benua

Area berdasarkan negara di mana segmentasi ini dibuat berdasarkan pada suatu negara tertentu atau benua tertentu. Segmentasi berdasarkan negara atau benua biasanya dibuat untuk

produk-produk khusus dan target konsumen yang khusus pula. Dalam hal ini biasanya produk yang dibuat pun merupakan hasil ilmu dan teknologi yang tinggi atau produk makanan yang khusus untuk negara tertentu pula. Produk makanan yang biasanya menggunakan segmen negara atau benua adalah produk-produk yang membutuhkan suhu tertentu, yaitu produk makanan beku.

4) Kota

Segmentasi yang didasarkan pada area regional secara nasional, regional, kota atau wilayah tertentu. Pengelompokan produk berdasarkan kota biasanya untuk produk-produk yang baru *launching* atau *relaunching*. Segmen berdasarkan kota bertujuan untuk mendapatkan hasil penjualan yang efisien dan efektif.

5) Ukuran saluran distribusi

Segmentasi ini berdasarkan pada ukuran saluran yang digunakan untuk distribusi produk tertentu. Pengelompokan berdasarkan saluran distribusi tertentu bertujuan untuk mengefektifkan dan mengefisiensikan penyebaran produk dan pengendalian produk sesuai dengan sifat dan fungsi produk tersebut.

9.4 Pengembangan Program Pemasaran

Dalam usaha menarik konsumen untuk membeli dan menggunakan barang atau jasa dari sebuah perusahaan diperlukan strategi yang matang dalam proses *marketing* tersebut. Strategi tersebut harus berdasarkan kebutuhan konsumen dan harus menguntungkan konsumen pula. Jika dalam proses *marketing* tersebut tidak menggunakan strategi maka dalam pelaksanaan *marketing* tersebut akan sembarangan dan akhirnya bisa merugikan perusahaan tersebut. Selain itu, perusahaan tersebut harus bisa berinovasi dalam proses *marketing*. Inovasi diperlukan agar konsumen tidak bosan dengan produk yang dijual.

1. Strategi Produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan atau dijual disuatu pasar untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan orang lain. Produk-produk yang dapat dijual atau ditawarkan dapat berupa *barang fisik* (buku, mobil, motor, dll), *jasa* (salon, dokter, tukang pijet, dll), *orang* (artis, selebriti, dll), *tempat* (tempat-tempat wisata), *organisasi* (Yayasan Jantung Indonesia, Ikatan Dokter Indonesia, dll), dan *gagasan* (cara memasak, cara menanam yang baik, dll).

Strategi produk dilakukan ketika merencanakan penawaran pasar, pemasar perlu memikirkan tingkatan produk. Setiap tingkat membuat nilai pelanggan akan lebih naik. Dan tingkatan produk akan membentuk suatu hierarki nilai pelanggan. Kaitan antara tiap produk tertentu menimbulkan tingkatan produk dari kebutuhan dasar sampai produk yang memuaskan kebutuhan khusus. Berikut adalah tingkatan produk yang dimaksudkan :

- a. Keluarga kebutuhan adalah kebutuhan inti yang mendasari keberadaan suatu produk. Contohnya, keamanan.
- b. Keluarga produk adalah semua kelas produk yang dapat memenuhi kebutuhan inti dengan keefektifitasan yang memenuhi syarat. Contohnya, tabungan dan penghasilan.
- c. Kelas produk adalah kelompok produk yang berada dalam keluarga produk yang diakui memiliki kesamaan fungsional. Contohnya, instrument finansial.
- d. Lini produk adalah kelompok produk dalam suatu kelas produk yang berkaitan erat karena melaksanakan sesuatu fungsi yang sama, dijual pada pelanggan yang sama, dipasarkan dengan distribusi yang sama, dan dengan harga yang sama pula. Contohnya, asuransi jiwa.

- e. *Merk* adalah nama yang diberikan oleh suatu produk dalam lini produk yang berguna untuk mengenali sumber atau karakter pada produk tersebut. Contohnya, Prudential.
- f. Unit produk adalah satu unit tersendiri dalam suatu merk atau lini produk yang dapat dibedakan menurut ukuran, harga, penampilan, atau atribut lain. Contohnya, asuransi jiwa berjangka yang dapat diperpanang dari prudential.

Kemudian, pemasar biasanya akan mengklasifikasikan produk berdasarkan karakteristik produk, yaitu menurut daya tahan, wujud produk, dan penggunaan produk tersebut untuk konsumen atau industri.

a. Daya tahan dan wujud

Berdasarkan daya tahan dan wujudnya, produk dikelompokkan menjadi tiga:

- a) Barang tidak tahan lama. Adalah barang yang biasanya dikonsumsi hanya dalam satu atau beberapa kali dan harus dipasarkan di beberapa lokasi.
- b) Barang tahan lama. Adalah barang yang dapat digunakan berkali-kali. Memerlukan penjualan yang lebih pribadi dan butuh garansi.
- c) Jasa. Memiliki wujud yang tidak terlihat tapi dapat dirasakan. Jasa biasanya memerlukan lebih banyak pengendalian kualitas dan kemampuan penyesuaian.

b. Penggunaan

Berdasarkan penggunaannya, barang dapat dibagi atas barang konsumsi dan barang industri.

- a) Kelompok barang konsumsi
 - 1. *Convenience goods* adalah barang yang biasanya dibeli oleh konsumen, segera, dan dengan usaha minimum.
 - 2. *Shopping goods* adalah yang dikelompokkan berdasarkan dengan membandingkan kualitas, harga, dan gaya dalam proses pemilihan dan pembeliannya.

3. *Specialty goods* adalah barang yang memiliki jenis yang unik sehingga membuat pembeli akan berusaha untuk membelinya.
 4. *Unsought goods* adalah barang yang tidak diketahui oleh konsumen dan walaupun konsumen mengetahuinya, konsumen tersebut tidak berpikir untuk membeli.
- b) Kelompok barang industri

Dapat dikelompokkan berdasarkan cara mereka memasuki proses produksi dan harga relatifnya. Kelompok barang industri yaitu :

1. **Bahan baku dan suku cadang** yaitu barang yang sepenuhnya masuk keproduk dan dibedakan menjadi bahan mentah dan suku cadang pabrikan.
2. **Barang modal** yaitu barang yang tahan lama yang memudahkan pengembangan atau pengelolaan produk akhir. Misalnya instalasi dan peralatan.
3. **Perlengkapan jasa dan bisnis** yaitu barang tidak tahan lama yang membantu pengembangan atau pengelolaan produk akhir yang terdiri atas perlengkapan dan jasa bisnis.

2. Strategi Merek

Merek terbaik memberikan jaminan kualitas, tetapi merek lebih dari sekedar simbol karena memiliki enam pengertian yaitu atribut, manfaat, nilai, budaya, kepribadian, dan pemakaian. Terdapat strategi dalam memberikan merek yaitu tanpa identitas merek, pemberian merek sendiri, pemberian merek perusahaan, pemberian merek lini produk, pemberian merek khusus, dan kombinasi merek.

a. Strategi Kemasan dan Label

Membuat desain kemasan memerlukan strategi yang kreatif yang didasarkan pada data-data yang telah diperoleh dari hasil riset seluruh aspek pemasaran dalam upaya untuk menarik konsumen secara visual. Hal yang perlu diperhatikan yaitu warna, bentuk, ilustrasi, tipografi dan tata letak.

b. Strategi Harga

Dalam *marketing* harga adalah penentu dari faktor keberhasilan penjualan juga, karena harga dapat mempengaruhi konsumen untuk membeli barang atau jasa yang diproduksi oleh suatu perusahaan. Jika kualitas barang tersebut *standart* tetapi memiliki harga yang murah, maka barang tersebut akan bisa terjual habis. Dalam strategi ini biasanya perusahaan menentukan strategi yang berhubungan dengan potongan harga, bonus, dan lainnya yang dapat menarik minat konsumen. Suatu perusahaan harus menetapkan harga untuk pertama kali ketika :

- a) Perusahaan mengembangkan atau mendapat produk baru.
- b) Perusahaan baru pertama kali mengenalkan produk ke saluran distribusi atau daerah baru.
- c) Perusahaan akan mengikuti lelang atas suatu kontrak kerja baru.

c. Strategi Distribusi

Merupakan strategi yang berkaitan erat dengan upaya produsen untuk mendistribusikan atau menyalurkan produknya kepada konsumen. Maka peranan saluran distribusi sebagai perantara produk dari produsen ke konsumen sangat penting. Saluran pemasaran adalah serangkaian organisasi yang saling terlibat dalam usaha menjadikan suatu produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Istilah yang perlu diketahui dalam saluran pemasaran yaitu Pialang, Fasilitator, Perwakilan produsen, Pedagang, Pengecer, Agen, Armada penjualan, Pedagang besar

d. Strategi Promosi

Strategi promosi adalah tindakan perencanaan dan komunikasi dari suatu perusahaan atau organisasi kepada konsumen. Strategi promosi adalah tindakan penggabungan iklan, cara berkomunikasi pemasaran langsung kepada konsumen, hubungan masyarakat dengan terencana dan dapat mempengaruhi konsumen untuk

mengonsumsi produk dari perusahaan tersebut. Promosi ini digunakan untuk memberitahukan informasi kepada masyarakat atau konsumen tentang produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan sehingga dapat diterima oleh konsumen dengan baik dan produk tersebut menjadi salah satu kebutuhan pokok yang harus dipenuhi oleh konsumen.

Dalam hal tersebut promosi memberikan dampak baik juga terhadap perusahaan yaitu kemudian meningkatkan profit perusahaan tersebut sehingga menghasilkan laba yang besar. Kegiatan promosi pastinya memerlukan biaya. Semakin besar promosi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut semakin besar pula biaya yang dikeluarkan. Agar proses penganggaran promosinya bisa dikendalikan biasanya suatu perusahaan dalam menentukan anggarannya menggunakan metode sesuai kemampuan persentase penjualan, keseimbangan dan tujuan dan tugas.

1. Metode sesuai kemampuan

Dalam menentukan biaya haruslah menentukan kemampuan keuangan suatu perusahaan. Jika biaya promosi terlalu tinggi dan produk yang terjual sedikit maka perusahaan tersebut akan merugi. Selain itu cara ini menyebabkan penyusunan anggaran promosi tahunan menjadi tidak menentu.

2. Metode Persentase Penjualan

Kelebihan dari metode ini adalah menunjukkan bahwa pengeluaran promosi bervariasi sesuai kemampuan perusahaan. Promosi didasarkan pada persentase laba penjualan yang didapatkan dan sebagian digunakan untuk promosi agar barang tersebut tetap laku. Metode ini juga mendorong manajemen memperhatikan hubungan antar biaya promosi, harga jual, dan laba per unitnya.

3. Metode Keseimbangan Persaingan

Hal ini dilakukan agar mencapai keseimbangan pangsa suara dengan pesaingnya dengan cara menetapkan anggaran promosinya. Selain itu hal ini bertujuan untuk mencegah adanya perang promosi antar perusahaan.

4. Metode tujuan dan tugas

Metode ini dimaksudkan agar anggaran dalam kegiatan promosi jelas tujuannya dan memberikan detail apa saja yang diperlukan untuk mempromosikan suatu produk, menentukan tugas-tugas dalam promosi tersebut, memperkirakan biaya-biaya yang di butuhkan untuk promosi.

Pemasaran Khusus

1. Pemasaran Jasa

a. Pengertian Jasa

Jasa adalah kegiatan yang dapat diidentifikasi secara tersendiri, pada hakikatnya bersifat tidak teraba, untuk memenuhi kebutuhan dan tidak harusterikat pada penjualan produk atau jasa yang lain. Dalam menghasilkan jasa diperlukan atau tidak penggunaan benda nyata. Dan seandainya diperlukan namun tidak terdapat pemindahan hak milik benda itu.

b. Ciri-ciri Jasa

Sifat khas jasa memberikan berbagai ciri yang dapat membedakannya dengan barang, yakni: maya atau tidak teraba, tak terpisahkan, heterogenitas, cepat hilang.

c. Kebijakan Pemasaran Jasa

- 1) Kebijakan produk jasa. Jasa-jasa baru mempunyai arti yang penting sebagaimana produk baru pemasar produk. Cepat rusak, permintaan yang berfluktuasi dan tidak dapat disimpannya jasa, menyebabkan perencanaan produk

merupakan hal vital bagi pemasaran jasa. Penjual menawarkan jasa sendiri-sendiri menurut kebutuhan pelanggan, akan tetapi dalam keadaan apapun pelanggan mengharapkan kualitas yang tetap konsisten.

- 2) Penetapan harga jasa. Dasar penetapan harga jasa pada umumnya sama dengan penetapan harga barang. Strategi penetapan harga banyak berlaku pada pemasaran jasa seperti potongan harga, tarif harian yang rendah, potongan pembayaran premi tahunan, dan penyediaan jasa ganda.
- 3) Saluran distribusi. Pada umumnya saluran produksi langsung dari produsen ke konsumen. Saluran lain yang menggunakan satu agen perantara biasa digunakan pemasaran surat berharga, jasa pengurus perjalanan, dan penyewaan rumah. Namun ada kalanya dealer dilatih untuk memproduksi jasa dan diberi hak untuk menjualnya.
- 4) Mempromosikan jasa. Menjual barang lebih mudah dari pada menjual jasa. Penjualan perorangan tepat untuk membina hubungan baik antara calon pembeli dan penjual.

3. Pemasaran Pada Organisasi Nirlaba

a. Pengertian Nirlaba

Pemasaran organisasi nirlaba adalah sama dengan organisasi bisnis. Tetapi terdapat perbedaan dalam pelaksanaan program pemasaran dan pengertian pihak organisasi nirlaba tentang pemasaran dan juga sikapnya terhadap pemasaran.

b. Ciri-ciri Organisasi Nirlaba

- 1) Penyumbang, kelompok yang memberikan sumbangan berupa uang, kerja, jasa, atau bahan mentah kepada organisasi
- 2) Klien, kelompok yang menerima uang atau jasa organisasi

c. Kebijakan Pemasaran Organisasi Nirlaba

- 1) Kebijakan harga. Harga dapat ditentukan melalui harga dasar bagi penyaji produknya dan menetapkan strategi harga untuk berbagai bidang.
- 2) Saluran distribusi. Saluran yang digunakan dalam pemasaran umumnya adalah saluran langsung atau menggunakan perantara.
- 3) Kebijakan promosi. Penggunaan iklan, penjualan perorangan, dan promosi penjualan dilakukan secara agresif dan efektif untuk berkomunikasi dengan penyumbang maupun klien.

4. Pemasaran Bidang Pertanian

a. Pengertian Bidang Pertanian

Pertanian dibedakan antara pertanian dalam arti sempit dan juga dalam arti luas. Pertanian dalam arti luas meliputi : pertanian rakyat atau yang disebut pertanian dalam arti sempit, perkebunan, kehutanan, peternakan, perikanan.

b. Kebijakan Pemasaran Bidang Pertanian

- 1) Kebijakan produk. Tanah pertanian yang semakin berkurang diiringi dengan pengelolaan yang semakin canggih. Maka petani menggunakan cara yang lebih baik dengan memperoleh mutu yang dan menaikkan jumlah hasil panen dengan biaya yang lebih rendah.
- 2) Kebijakan harga. Penetapan harga bagi produk pertanian yang digunakan sebagai bahan pokok ditentukan oleh pemerintah dengan harga batas terendah maupun tertinggi.
- 3) Kebijakan saluran distribusi. Produk pertanian yang dikonsumsi lokal menggunakan saluran langsung dan juga semi langsung. Sedangkan produk pertanian yang dikonsumsi dalam negeri dan luar negeri menggunakan saluran tidak langsung dan beberapa perantara.

- 4) Kebijakan promosi. Promosi bidang pertanian menggunakan iklan dan penjualan pribadi.

5. Pemasaran Industri

a. Pengertian Produk Industri

Produk industri adalah barang yang dibeli untuk diproses lagi atau untuk kepentingan dalam industri.

b. Kebijakan Pemasaran Industrial

Saluran distribusi untuk barang mentah biasanya dilakukan secara langsung dari produsen ke konsumen industri. Namun terkadang ada juga yang menggunakan perantara. Pembelian bahan dan peralatan buatan dalam jumlah banyak dapat dipesan setahun atau lebih kedepannya. Pemasaran ini juga banyak dilakukan secara langsung kecuali untuk industri tekstil dan industri perseorangan.

Pemasaran perlengkapan operasi harus di distribusikan secara luas untuk itu diperlukan penyalur yang intensif. Pemasaran instalasi pada setiap penjualan harus diperhatikan secara khusus. Penjualan dilakukan melalui saluran langsung kepada pemakai. Pemasaran peralatan ekstra dalam beberapa kasus dilakukan penjualan langsung kepada pemakai untuk jumlah yang relatif tinggi, karena inilah saluran langsung sangat menguntungkan.

6. Pemasaran Internasional

a. Pengetian Pemasaran Internasional

Setiap negara melakukan perdagangan sampai batas tertentu karena hidup dalam dunia yang saling tergantung. Kesempatan untuk memasuki pasar luar negeri dapat berupa Ekspor, Lisensi, Kontrak publik, Kontak manajemen, Perusahaan patungan, Anak-anak perusahaan.

b. Kebijakan Pemasaran Internasional

Beberapa alternatif strategi untuk menyesuaikan produk dengan pesan komunikasinya (promosi) untuk pemasaran luar negeri :

- 1) Satu produk, satu pesan – untuk seluruh dunia
- 2) Produk sama dengan pesan komunikasi berbeda
- 3) Penyesuaian produk, perluasan komunikasi
- 4) Penyesuaian ganda
- 5) Penciptaan produk

c. Kebijakan Harga

Beberapa cara penetapan harga pemasaran internasional :

- 1) *Cost plus*
- 2) *Dumping*
- 3) Harga penawaran

d. Kebijakan Saluran Distribusi

Empat kelompok perantara yang beroperasi dalam pemasaran internasional:

- 1) Perantara pedagang luar negeri bangsa sendiri
- 2) Perantara pedagang luar negeri berdomisili diluar negeri
- 3) Pedagang besar dan pengecer yang beroperasi pada pasaran luar negeri
- 4) Cabang dan kantor penjualan produsen yang berkedudukan diluar negeri. Pada dasarnya perantara dalam pemasaran internasional adalah agen dan distributor luar negeri.

e. Kebijaksanaan Promosi

Pengiklanan lebih banyak digunakan dalam pemasaran internasional dibandingkan dengan penggunaan tenaga penjualan maupun teknik promosi penjualan yang lainnya.

9.5 Pengendalian Pemasaran

Ada 3 tahapan dalam pengendalian oleh manajemen :

1. Mengetahui apa yang terjadi.
2. Mengetahui mengapa hal itu terjadi
3. Menentukan tindak lanjut

Para manajer melakukan dua macam pendekatan untuk melakukan pengendalian yaitu :

1. Pengendalian pasca tindakan
2. Pengendalian penyesuaian

Dalam melakukan pendekatan pengendalian penyesuaian dapat mengambil langkah-langkah :

1. Memilih ukuran prestasi
2. Membandingkan prestasi nyata dengan rencana
3. Merinci tingkat penyimpangan yang dapat diterima
4. Mengenali implikasi penyimpangan
5. Mengubah rencana dialihkan pada sasaran

9.6 Rangkuman

1. Dalam membentuk sebuah perusahaan yang sukses tidak lepas dari profit yang terus berkembang. Profit ini didapat ketika hasil penjualan suatu produk suatu perusahaan terus meningkat. Untuk meningkatkan penjualan dari produk tersebut, langkah yang dilakukan sebuah perusahaan adalah mempromosikan produknya kepada konsumen. Sebelum mempromosikannya, perusahaan tersebut membuat manajemen rencana pemasaran.
2. Rencana pemasaran adalah proses persiapan sebelum kegiatan promosi dan distribusi dilakukan oleh suatu perusahaan yang sudah terorganisir dan sistematis. Rencana pemasaran memberikan segala informasi yang diperlukan oleh perusahaan sebelum produk tersebut dikenalkan kepada konsumen.
3. Tujuan dari rencana pemasaran sendiri adalah sebagai persiapan penyesuaian ukuran bisnis, menganalisis perubahan pasar,

mengantisipasi kemungkinan terburuk yang apabila terjadi dalam perusahaan, menciptakan koordiansi dalam proses pemasaran, membantu dalam proses inovasi.

4. Tahapan dari persiapan pemasaran yang dilakukan oleh suatu perusahaan tersebut sangatlah penting karena dari persiapan itulah, proses pemasaran akan lancar dan dapat terkoordinasi dengan sangat baik. Tetapi meskipun rencana tersebut tidak selalu berjalan dengan mulus. Untuk itulah pemahaman pemahaman tentang persiapan perlu dilakukan terlebih dahulu ketika kita sudah mempunyai perencanaan dalam pemasran. Pada tahapan ini diperlukan kajian yang sangat luas karena, selain mempelajari tentang keadaan pasar kita harus bisa memahami kebutuhan konsumen yang terus berubah ubah, globalisasi, tingkah laku konsumen, adat istiadat, dan lain-lain.
5. Dalam proses promosi, suatu perusahaan harus tahu betul apa saja yang bisa membuat konsumen tertarik akan barang yang kita jual nantinya harus di buat semenarik mungkin dan kita harus bisa meyakinkan konsumen supaya tetap membeli produk kita. Selain itu kita harus pintar pintar berinovasi karena jika kita hanya terpaku pada satu variasi saja konsumen akan bosan dan produk yang kita produksi itu pun lama kelamaan akan semakin ditinggal kan oleh konsumen.

9.7 Latihan Soal

Perhatikan dan kerjakan soal-soal berikut ini

1. Jelaskan apa hubungan *marketing* yang bisa digambarkan dari hasil kolaborasi 3 komponen terbentuknya sebuah *marketing*?
2. Mengapa segmentasi sangat penting bagi kelancaran pemasaran di suatu perusahaan?

3. Mengapa dalam desain kemasan dan label sebuah produk juga ikut berperan serta untuk menarik konsumen agar membeli? Dan bagaimanakah tepatnya untuk memilih desain kemasan dan label untuk produk tersebut?
4. Jelaskan tentang pemasaran khusus dan kebijakan pemasaran dibidang khusus?
5. Uraikan penyebab terjadinya penyimpangan dalam pemasaran?

BAB X

MANAGEMENT STRATEGI KOMUNIKASI

TUJUAN INTRUKSIONAL

Ada beberapa tujuan intruksional antara lain:

1. Mahasiswa dapat mengetahui pengertian strategi perusahaan
2. Mahasiswa dapat mengetahui proses perencanaan strategi sebuah perusahaan
3. Mahasiswa dapat mengkomunikasikan strategi dalam perusahaan
4. Mahasiswa harus mengerti dampak motivasional dalam suatu perusahaan
5. Mahasiswa harus mengerti dampak keputusan suatu strategi perusahaan

10.1 Pengertian dan Ruang Lingkup Strategi Perusahaan

Telah disebutkan diatas bahwa untuk mencapai komunikasi yang efektif diperlukan suatu strategi yang baik. Strategi merujuk pada pendekatan komunikasi menyeluruh yang akan diambil dalam rangka menghadapi tantangan yang akan dihadapi selama berlangsung proses komunikasi. Berbagai pendapat dapat dilakukan tergantung pada situasi dan kondisi, misalnya pendekatan kesehatan masyarakat, pendekatan pasar bebas, modal pendidikan dan sebagainya. Salah satu dari pendekatan-pendekatan itu dapat dianggap sebagai dasar dari sebuah strategi dan berfungsi untuk perencanaan komunikasi selanjutnya. Sebuah strategi hendaknya menyuguhkan keseluruhan arah bagi inisiatif, kesesuaian dari berbagai sumberdaya yang tersedia, meminimalisir resistensi, menjangkau kelompok sasaran dan mencapai tujuan inisiatif komunikasi.

Menurut *Onong Uchjana Effendi (1984:35)* intinya strategi adalah perencanaan atau planning dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan yang hanya dapat dicapai melalui titik operasional. Sebuah strategi komunikasi hendaknya segala sesuatu yang dibutuhkan untuk mengetahui bagaimana berkomunikasi dengan khalayak sasaran. Strategi komunikasi mendefinisikan khalayak sasaran akan memperoleh manfaat berdasarkan sudut pandangnya, dan bagaimana khalayak sasaran yang lebih besar dapat dijangkau secara lebih efektif. Sementara itu, menurut *Mohr dan Nevin* mendefinisikan sebuah strategi komunikasi sebagai penggunaan kombinasi faset-faset komunikasi dimana termasuk di dalamnya frekuensi komunikasi, formalitas komunikasi, isi komunikasi, saluran komunikasi (*Kulviseachana, 2001:17-18*).

Untuk mengimplementasikan strategi komunikasi dibutuhkan teknik atau metode yang tepat. Taktik dan strategi memiliki keterkaitan yang kuat. Jika sebuah strategi yang telah kita susun dengan hati-hati adalah strategi yang tepat untuk digunakan, maka taktik yang dirubah sebelum strategi. Namun, jika kita merasa ada yang salah pada tataran taktik maka kita harus mengubah strategi.

10.2 Tujuan Strategi Perusahaan

Dalam dunia bisnis, tujuan strategi pada umumnya adalah untuk menentukan dan mengkomunikasikan menggambarkan tentang misi perusahaan melalui sebuah sistem tujuan utama dan kebijakan. Strategi menggambarkan sebuah arah yang didukung oleh berbagai sumber daya yang ada. Sementara itu menurut *R Wayne Pace, Brent D. Peterson dan M Dallas Burnet* menyatakan bahwa strategi komunikasi memiliki 3 tujuan yaitu, (*Effendy, 1984:35 - 36*)

- a. *To socure understanding* (memastikan pesan diterima oleh komunikan)

- b. *To establish acceptance* (membina penerimaan pesan)
- c. *To motivate action* (kegiatan yang dimotivasi)

Strategi komunikasi yang dilakukan bersifat makro dan sifat strategi komunikasi berlangsung bersifat vertikal piramida.

10.3 Landasan Teori

Telah disebutkan sebelumnya bahwa dalam komunikasi terdapat beberapa komponen yang mendukung berjalannya proses komunikasi. Berbagai literatur menyatakan bahwa terdapat sebuah paradigma atau formula yang sering digunakan untuk mengetahui komponen-komponen komunikasi. Paradigma atau formula itu adalah paradigma yang dikemukakan oleh *Harold D. Laswell*. Melalui paradigma atau formula yang telah dirumuskannya, dia mencoba memberikan penjelasan kepada kita bahwa untuk mengetahui apa saja yang menjadi komponen-komponen komunikasi maka harus menjawab beberapa pertanyaan seperti *Who Says What In What Channel To Whom With What Effect*.

Jika kita menjawab pertanyaan pertanyaan itu maka kita dapat ketahui komponen-komponen komunikasi yaitu komunikator, pesan, media atau saluran komunikasi, khalayak dan efek. Penjelasan secara lebih detail tentang paradigma atau formula Laswell ini pun telah digambarkan ke dalam sebuah model komunikasi yaitu (Model Komunikasi Laswel).

Formula Laswel ini tidak luput dari kritik yang salah satunya datang dari Gerhard Maletzke .Maletzke menyatakan bahwa paradigma atau formula yang dikemukakan oleh Laswel tidak mempertimbangkan hal yang sangat penting yaitu tujuan yang akan dicapai oleh komunikator. Tidak sedikit ahli yang menyatakan bahwa tujuannya komunikasi hendaknya dinyatakan secara eksplisit karena tujuan komunikasi berkaitan dengan khalayak sasaran dalam strategi komunikasi.

10.4 Komponen Komunikasi dan Strategi Perusahaan

Dalam strategi komunikasi perlu mempertimbangkan berbagai komponen dalam komunikasi karena komponen-komponen itulah yang mendukung jalannya proses komunikasi yang sangat rumit. Selain komponen-komponen komunikasi, hal lain juga harus menjadi bahan pertimbangan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi serta hambatan-hambatan komunikasi. Berikut diulas 4 komponen utama komunikasi yang menjadi pusat kajian dalam strategi komunikasi

1. Komunikator

Komunikator adalah pihak yang menjalankan proses strategi komunikasi untuk menjadi komunikator yang baik dapat dipercaya oleh komunikator atau khalayak sasaran maka komunikator harus memiliki daya tarik serta kredibilitas.

- a. Daya tarik adalah manusiawi jika komunikator atau khalayak sasaran yang cenderung merasa memiliki kesamaan dan komunikator akan mengikuti apa yang akan diinginkan oleh komunikator. Dalam hal ini, komunikator atau khalayak sasaran bersedia untuk merubah pikiran, sikap, pendapat, dan perilakunya sesuai dengan yang diinginkan oleh komunikator. Daya tarik juga dapat dilihat dari penampilan komunikator.
- b. Kredibilitas, Selain daya tarik, kredibilitas, komunikator juga menjadi alasan kuat khalayak sasaran atau komunikan bersedia merubah pikiran, sikap, pendapat, dan perilakunya sesuai dengan isi pesan yang disampaikan oleh komunikator. Kredibilitas komunikator adalah faktor yang membuat khalayak sasaran percaya kepada apa yang disampaikan oleh komunikator dan mengikuti kemauan komunikator yang benar-benar menguasai permasalahan dan memiliki penguasaan bahasa yang baik cenderung dipercaya oleh khalayak sasaran.

2. Pesan komunikasi

Pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada kalayak sasaran atau komunikan dalam strategi komunikasi pastinya memiliki tujuan tertentu tujuan inilah yang menentukan teknik komunikasi yang akan dipilih dan digunakan dalam strategi komunikasi. Dalam strategi komunikasi, perumusan pesan yang baik dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi kalayak sangat penting. Pesan yang dirumuskan oleh komunikator hendaknya tepat mengenai khalayak sasaran menurut Soeganda Riatna (2004), terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi agar pesan yang disampaikan dapat mengena pada khalayak sasaran yaitu :

- a. Umum, pesan disampaikan adalah pesan yang bersifat umum dan mudah dipahami oleh khalayak sasaran.
- b. Jelas, pesan yang disampaikan harus jelas dan tidak menimbulkan salah penafsiran.
- c. Bahasa jelas, bahasa yang digunakan dalam proses penyampaian pesan hendaknya menggunakan bahasa yang jelas dan sesuai dengan khalayak sasaran serta tidak menggunakan istilah yang tidak dimengerti oleh khalayak sasaran
- d. Positif, pesan yang disampaikan kepada khalayak sasaran dilakukan dengan cara-cara yang positif sehingga mendatangkan rasa simpati dari khalayak sasaran.
- e. Seimbang, pesan yang disampaikan kepada kalayak sasaran disampaikan dengan seimbang dengan sisi positif dan juga negatif agar kalayak sasaran dapat menerimanya dengan baik.
- f. Sesuai, pesan yang disampaikan seharusnya disampaikan dengan khalayak sasaran.

3. Media komunikasi

Kita telah mengetahui dan memahami berbagai pengertian media menurut para ahli, pengertian media masa menurut para ahli, serta pengertian media sosial menurut para ahli. Kesimpulan dari semua pengertian terkait media adalah bahwa media adalah alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan komunikasi. Media komunikasi kini tinggal lagi terbatas pada media masa yang memiliki beberapa karakteristik media masa masing-masing. Kehadiran internet sebagai media komunikasi telah melahirkan berbagai media komunikasi modern baru. Dalam strategi komunikasi, kita perlu mempertimbangkan pemilihan media komunikasi yang tepat dan dapat menjangkau khalayak sasaran dengan cepat dan tepat. Pemilihan media komunikasi dalam strategi komunikasi disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, pesan yang akan disampaikan, serta teknik komunikasi yang digunakan.

4. Khalayak sasaran

Dengan strategi komunikasi, melakukan identifikasi khalayak sasaran adalah hal penting yang harus dilakukan oleh komunikator. Identifikasi khalayak sasaran disesuaikan dengan tujuan komunikasi. Terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan ketika melakukan identifikasi khalayak sasaran, yaitu:

a. Kerangka pengetahuan atau *frame of reference*

Pesan-pesan komunikasi yang akan disampaikan dalam strategi komunikasi kepada komunikan atau khalayak sasaran hendaknya disesuaikan dengan kerangka pengetahuan khalayak agar pesan dapat dengan mudah diterima serta dipahami oleh khalayak sasaran.

b. Situasi dan kondisi

Yang dimaksud dengan situasi adalah situasi komunikasi ketika khalayak sasaran menerima pesan-pesan komunikasi sedangkan yang dimaksud dengan kondisi adalah keadaan fisik psikologis khalayak sasaran pesan komunikasi yang disampaikan kepada khalayak sasaran hendaknya mempertimbangkan situasi dan kondisi khalayak sasaran agar pesan dapat tersampaikan dengan efektif.

c. Cangkupan pengalaman atau *field of experience*

Pesan-pesan komunikasi yang disampaikan dalam strategis.

Komunikasi kepada komunikan atau khalayak sasaran juga hendaknya disesuaikan dengan cangkupan pengalaman khalayak sasaran agar pesan dapat dengan mudah diterima serta dipahami oleh khalayak sasaran.

10.5 Proses Perencanaan Strategi Perusahaan

Secara garis besar terdapat empat tahapan dalam proses strategi komunikasi yaitu analisa situasi, mengembangkan tujuan serta strategi komunikasi, mengimplementasikan strategi komunikasi dan mengukur hasil usaha yang telah dilakukan. Perlu dipahami bahwa strategi komunikasi yang diterapkan dalam berbagai konteks komunikasi mungkin tidak sama, namun secara garis besar memiliki alur yang sama.

- a. Analisis situasi yaitu menggunakan penelitian untuk melakukan analisis situasi yang secara akurat dapat mengidentifikasi berbagai permasalahan serta peluang yang dimiliki.
- b. Mengembangkan rencana tindakan strategis yang ditunjukkan kepada berbagai permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Hal ini mencangkup tujuan umum, tujuan yang dapat diukur, identifikasi khalayak sasaran dengan jelas, target strategi, serta taktik yang efektif

- c. Menjalankan perencanaan dengan alat-alat komunikasi dan tugas yang memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan.
- d. Mengukur kesuksesan strategi komunikasi dengan alat-alat evaluasi

10.6 Manfaat Mempelajari Teori Strategi Perusahaan

Mempelajari strategi komunikasi dapat memberikan manfaat kepada kita diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Dapat memahami pengertian strategi dalam sebuah perusahaan.
- b. Dapat mempelajari tujuan umum strategi perusahaan.
- c. Dapat memahami landasan teori strategi perusahaan.
- d. Dapat memahami komponen komunikasi dan kaitannya dengan strategi perusahaan.
- e. Dapat memahami proses strategi dalam sebuah perusahaan

Sebelum suatu strategi itu diimplementasikan, maka strategi itu harus dipahami secara jelas keseluruhan tingkatan managerial dan anggota suatu organisasi. Suatu pemahaman yang jelas tentang strategi yang ditetapkan akan mengarahkan setiap aktivitas anggota organisasi. Komunikasi strategi dapat mendorong para anggota organisasi untuk mengkaitkan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya kearah tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan. Strategi komunikasi juga memberikan para individu anggota organisasi suatu pedoman umum dalam pengambilan keputusan dan memungkinkan para individu tersebut mengarahkan usaha-usahanya kearah aktivitas yang terukur misalnya, manager suatu unit bisnis strategi (SBU) menerapkan strategi divestasi tidak akan berhasil mempersiapkan usulan pendanaan kapasitas tambahan. Pada sisi lain, pengetahuan penundaan divestasi mungkin menghilangkan semangat bahwa organisasi akan kehilangan manager -manager yang terbaik, karena manager tersebut akan mencari kesempatan bekerja ditempat lain. Dengan demikian komunikasi strategi mempunyai banyak keuntungan bagi banyak strategi.

Ilustrasi

KOMUNIKASI

Bukan apa yang disampaikan

Komunikasi, banyak pakar management mengakui komunikasi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan berhasil tidaknya seseorang manager memainkan perannya dalam management. Baik itu komunikasi dengan karyawan atau staff dilevel yang lebih rendah, sejajar, maupun pada level yang lebih tinggi. Seringkali manager merasa, komunikasi diartikan melalui berhubungan dengan segala sesuatu yang mesti disampaikan. Misalnya, manager menyampaikan sebuah kebijaksanaan aka setiap kebijaksanaan tadi dianggap selesai. Tetapi, setelah itu dalam pelaksanaan kebijaksanaan tadi seolah-olah sulit diterapkan. Para staff atau karyawan menanggapinya setengah-tengahnya menanggapinya.

Sebuah study tentang keyakinan verbal menunjukkan, bukan apa yang disampaikan yang mempengaruhi staff atau karyawan, melainkan dengan faktor-faktor lain yang ternyata lebih berpengaruh kalau apa yang disampaikan hanya berpengaruh sekitar 7% maka bagaimana cara penyampainnya berpengaruh besar sampai 30% dan yang pengaruhnya besar sampai 55% adalah bagaimana *permanence* orang yang menyampaikannya.

Sumber : Harian Republika

10.7 Persoalan - Persoalan Mengkomunikasikan Strategi Perusahaan

Beberapa permasalahan yang harus dipertimbangkan yang harus dilakukan bagaimana atau apakah menggunakan keputusan-keputusan strategi bergantung pada beberapa faktor, yaitu: sifat kepemilikan suatu strategi, dampak suatu strategi, pengharapan yang diharapkan oleh suatu strategi, dampak motivasional suatu strategi, dan dampak pengambilan keputusan suatu strategi. Sifat kepemilikan suatu strategi.

Keluasan penyebaran informasi berhubungan dengan keputusan strategi, gerakan pesaingan atau pergeseran capaian, sehingga mengkomunikasikan strategi akan memungkinkan bagi perusahaan

mendekati pesaing yang dapat mengalahkan gerakan dan keputusan - keputusan strategi perusahaan.

10.8 Dampak Politis Suatu Strategi Perusahaan

Tidaklah terlalu mudah untuk mencapai konsensus atau kesepakatan yang berhubungan dengan arah strategi yang tepat suatu organisasi. Jika terdapat para manager puncak berpartisipasi dalam proses formulasi strategi, memungkinkan bahwa mereka akan berbeda pendapat tentang pilihan akhir suatu strategi. Perbedaan pendapat mungkin telah menjadi hal yang menentukan didalam menciptakan rasa permusuhan bagi pihak yang kalah (Loser). Dalam suatu organisasi yang terjadi hubungan yang tegang, kumpulan-kumpulan orang dalam berpolitika organisasi akan terbentuk dari individu-individu yang mempunyai pengaruh kuat dan strategi mungkin dinilai dan didukung oleh orang-orang yang mendukungnya dari pada oleh baik buruknya atau pantas tidaknya pada diri mereka masing-masing. Dalam kondisi seperti ini mungkin akan lebih efisien mengkomunikasikan strategi secara bertahap sedikit demi sedikit daripada secara keseluruhan.

10.9 Pengharapan atau Ekspektasi Strategi dalam Suatu Perusahaan

Pengumuman atau strategi memberikan kepada semua pihak-pihak yang berkepentingan terhadap suatu alat untuk mengevaluasi aktivitas operasi dan kinerjanya. Strategi mengindifikasikan apa yang telah dan akan dicapai serta bagaimana sebaiknya sasaran dicapai. Dengan alasan tersebut, maka mengkomunikasikan strategi merupakan suatu keharusan bagi management. Suatu organisasi yang mengkomunikasikan strategi dapat menjadi sasaran kecaman dari analis saham, mempengaruhi fluktuasi harga saham, dan gerakan pembeli dan pemasok. Mengkomunikasikan strategi sebaiknya didahului oleh pertimbangan ekspektasi dan respon pada *stakeholders* secara keseluruhan.

10.10 Dampak Motivasional Suatu Perusahaan

Perumusan strategi yang jelas dapat memberikan inspirasi atau mungkin penurunan semangat. Dampak komunikasi strategi yang diberikan harus dipertimbangkan dipandang dari sudut implikasi personal bagi individu-individu yang perlukan untuk melaksanakan strategi tersebut. Strategi pertumbuhan telah menjadi sangat populer dibanding dengan strategi lainnya karena akan dipresepsikan akan memberikan penghargaan yang lebih besar, baik yang bersifat finansial maupun karir pekerjaan. Sebaliknya, strategi penciutan merupakan keadaan yang sangat tidak menyenangkan baik dari sisi finansial dan personal, dalam kondisikan mereka hanya ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang.

Pada tingkat korporasi, perbedaan yang perlu dipertimbangkan berada diantara strategi-strategi dari masing-masing unit bisnis. Dengan perbedaan tersebut memungkinkan unit-unit bisnis tertentu lebih menarik dan lebih baik dibanding unit bisnis lainnya. Strategi penciutan terhadap unit bisnis akan berdampak negatif terhadap semangat anggota terhadap unit tersebut.

Apabila mengkomunikasikan strategi kemungkinan besar menurunkan semangat karyawan atau anggota organisasi, atau mendorong keluar manager yang baik dan tidak memberikan inspirasi untuk bertindak yang lebih baik maka mengkomunikasikan strategi yang komprehensif sebaiknya tidak dilakukan.

10.11 Dampak Keputusan Suatu Strategi dalam Perusahaan

Strategi biasanya disusun untuk memahami kemana organisasi akan menuju dan bagaimana rencana-rencana itu dilaksanakan. Mengkomunikasikan suatu strategi berarti mengakhiri proses formulasi strategi dan memfokuskan pada implementasi strategi. pengakhiran

tersebut tidak selalu diharapkan, sebab management tingkat bawah dapat memberikan kontribusi yang penting terhadap strategi yang penting banyak terlibat dalam proses implementasi strategi pengakhiran tersebut tidak selalu diharapkan sebab management tingkat bawah dapat memberikan kontribusi yang penting terhadap strategi sebagaimana mereka banyak terlibat dalam proses implementasi strategi oleh karena itu sebelum strategi itu dikomunikasikan oleh management puncak para manager tingkat bawah perlu diberi kepastian bahwa pengakhiran tahap proses formulasi strategi telah dilakukan.

Apakah komunikasi strategi itu disebarkan oleh seluruh tingkat organisasi atau tidak merupakan langkah awal dalam implementasi strategi, karena hal ini berhubungan dengan tingkat strateginya, tingkat bisnis dan strategi tingkat bisnis diimplementasikan keseluruhan strategi tingkat fungsional atau taktis strategi. Strategi pada setiap tingkatan organisasi -organisasi dibatasi oleh kebijakan-kebijakan organisasional, alokasi sumberdaya serta didukung oleh budaya kepemimpinan organisasi struktur serta sistem organisasi.

10.12 Rangkuman

1. Untuk mencapai komunikasi yang efektif diperlukan suatu strategi yang baik. Sebuah strategi hendaknya menyuguhkan keseluruhan arah bagi inisiatif, kesesuaian dari berbagai sumberdaya yang tersedia.
2. Strategi merujuk pada pendekatan komunikasi menyeluruh yang akan diambil dalam rangka menghadapi tantangan yang akan dihadapi selama berlangsung proses komunikasi.
3. Tujuan strategi pada umumnya adalah untuk menentukan dan mengkomunikasikan menggambarkan tentang misi perusahaan melalui sebuah sistem tujuan utama dan kebijakan.

4. Strategi komunikasi memberikan para individu anggota organisasi suatu pedoman umum dalam pengambilan keputusan dan memungkinkan para individu tersebut mengarahkan usaha usahanya kearah aktivitas aktivitas yang terukur.

10.13 Latihan Soal

1. Di dalam pesan komunikasi terdapat syarat- syarat yang harus dipenuhi agar pesan yang disampaikan dapat tepat sasaran, nah disitu terdapat 6 syarat, apakah antara 1 dengan yang lain saling ketergantungan?
2. Apa saja tugas dan tanggung jawab organisasi keseluruhan dalam hal mengkomunikasikan strategi?
3. Bagaimana strategi yang baik untuk mencapai komunikasi yang efektif?
4. Bagaimana teknik atau metode yang tepat untuk mengimplementasikan strategi komunikasi?
5. Sebutkan komponen komponen yang dapat mendukung berjalannya proses komunikasi?

BAB. XI

MANAJEMEN STRATEGI PRODUKSI

TUJUAN INTRUKSIONAL

Tujuan dari manajemen strategi produksi agar mahasiswa mengetahui hal-hal sebagai berikut:

1. Mahasiswa mampu memahami dan mengerti manajemen produksi.
2. Mahasiswa memahami fungsi dan problema manajemen produksi.
3. Mahasiswa mampu memahami mengenai ruang lingkup manajemen produksi.
4. Mahasiswa mampu memahami kegiatan-kegiatan di dalam manajemen produksi.
5. Mahasiswa mampu memahami apa yang dimaksud dengan sistem produksi.
6. Mahasiswa mampu memahami peranan sistem produksi dalam perencanaan strategis perusahaan.
7. Mahasiswa mampu memahami manfaat pendekatan sistem dalam pengelolaan kegiatan produksi dalam suatu perusahaan.
8. Mahasiswa mampu memahami sub-sub sistem yang termasuk di dalam kegiatan produksi dari suatu perusahaan.

11.1 Ruang Lingkup Manajemen Produksi dan Sistem Produksi

Ruang lingkup manajemen produksi dan sistem produksi memiliki perkembangan usaha-usaha untuk mengolah bahan-bahan atau barang-barang yang ada, guna memenuhi kebutuhan masyarakat atau perusahaan manufaktur maka kegiatan produksi dirasakan makin bertambah penting. Jadi, yang dimaksud dengan kegiatan produksi di sini adalah suatu kegiatan atau usaha untuk menambah atau menciptakan kegunaan barang-barang atau bahan-bahan tersebut. Untuk berhasilnya suatu usaha atau kegiatan produksi perlu dilaksanakan melalui sistem produksi yaitu dengan kegiatan mentransformasikan faktor-faktor produksi seperti dana (*money*), mesin (*machines*), bahan (*material*), dan manusia (*man*) yang dikombinasikan dan diatur sedemikian rupa dengan metode dan *skills* sehingga dapat mengubah dan menciptakan barang atau bahan yang mempunyai kegunaan yang lebih besar dari bentuk semula.

Peranan manajemen di sini adalah melalui pendekatan sistem berusaha untuk mengombinasikan faktor-faktor produksi, biasa disingkat dengan 5 M, yaitu: *money, machines, material, man, dan metode*, sehingga dapat diproduksi barang-barang produk secara efektif dan efisien, yang akhirnya dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan manajemen (Ahyari, 1998 : 17). Untuk itu maka akan dibahas atau diuraikan mengenai ruang lingkup manajemen produksi dan sistem produksi, yang dalam pembahasannya akan dibagi ke dalam dua Kegiatan Belajar.

Di dalam Kegiatan Belajar 1 akan dibahas mengenai pengertian dan ruang lingkup manajemen produksi, yang pembahasannya meliputi:

1. Pengertian manajemen produksi.
2. Fungsi dan problema jika manajemen produksi.
3. Ruang lingkup manajemen produksi.
4. Kebijakan dan Strategi Produksi.

Pembahasan yang akan dibahas ada 2 Kegiatan Belajar mengenai sistem produksi, yang meliputi:

1. Pengertian sistem produksi.
2. Sistem produksi dan perencanaan strategis.
3. Sub-sub sistem dari produksi.

Pembahasan yang dijabarkan nanti untuk memudahkan di dalam mempelajari apa yang diuraikan dalam Kegiatan Belajar 1 maupun dalam Kegiatan Belajar 2 akan diberikan pula contoh-contoh. Hal ini dimaksudkan agar Anda akan lebih dapat memahami apa yang dimaksud dalam uraiannya. Setelah mempelajari materi 1 ini diharapkan Anda mampu menjelaskan pengertian dan batasan manajemen produksi, serta mampu melakukan pengelolaan kegiatan produksi dalam praktek melalui pendekatan sistem.

11.2 Manajemen Produksi

Kegiatan produksi di dalam suatu perusahaan, merupakan kegiatan yang cukup penting. Bahkan dapat dikatakan bahwa kegiatan produksi merupakan dapurnya atau jantungnya perusahaan tersebut. Hal ini karena apabila kegiatan produksi dalam suatu perusahaan itu terhenti, maka kegiatan dalam perusahaan tersebut ikut terhenti pula. Demikian pula seandainya terdapat berbagai macam hambatan yang mengakibatkan tersendatnya kegiatan produksi dalam suatu perusahaan tersebut, maka kegiatan di dalam perusahaan tersebut akan terganggu pula. Oleh karena begitu pentingnya kegiatan produksi dalam suatu perusahaan maka sudah menjadi keharusan bagi setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kegiatan produksi di dalam perusahaannya.

Perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan atau pengendalian kegiatan produksi sesuai dengan harapan perusahaan yaitu mampu memproduksi barang-barang atau produk secara efektif dan efisien, sehingga perusahaan dapat menjamin kelangsungan hidupnya dan berkembang, maka sudah selayaknya apabila perusahaan melakukan manajemen yang sebaik-baiknya dalam bidang produksi tersebut (Ahyari, 1998 : 25). Agar manajemen dalam perusahaan tersebut dapat melakukan manajemen produksi dengan sebaik-baiknya tentunya terlebih dahulu manajer dalam perusahaan tersebut mengerti, memahami dan kemudian melaksanakan manajemen produksi yang sebaik-baiknya dalam perusahaan yang akan dikelolanya (Ahyari, 1998 : 26). Kegiatan Belajar 1 ini akan disajikan uraian yang meliputi:

1. Pengertian manajemen produksi.
2. Fungsi dan problema manajemen produksi.
3. Ruang lingkup manajemen produksi.
4. Kebijakan dan Strategi Produksi.

11.3 Pengertian Manajemen Produksi

Pengertian manajemen produksi dapat dipahami jika terlebih dahulu harus dipahami pengertian manajemen dan pengertian produksi. Hal itu perlu dilakukan mengingat pengertian tersebut. Adapun yang dimaksud dengan manajemen atau yang sering disebut pengelolaan atau tata laksana adalah merupakan suatu proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian serta pengendalian. Dengan demikian unsur-unsur yang terkandung di dalam manajemen ini adalah terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian serta pengendalian. Agar lebih mendapatkan gambaran mengenai pengertian manajemen tersebut, di bawah ini diuraikan mengenai pengertian masing-masing unsur yang terkandung dalam manajemen, yaitu sebagai berikut.

a. Perencanaan

Perencanaan adalah suatu spesifikasi dari tujuan yang ingin dicapai serta cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi, perencanaan ini juga merupakan suatu proses untuk menetapkan ke mana harus pergi. Dengan demikian, perencanaan itu akan mempunyai arti yang sangat penting bagi seluruh kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian bisa diartikan sebagai suatu usaha penciptaan/ pembentukan kerjasama dari dua orang atau lebih dengan atau tanpa peralatan lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kerjasama ini tidak terbatas kepada kerjasama di antara para karyawan dalam perusahaan saja, melainkan juga dengan beberapa orang atau lembaga yang berada di luar perusahaan yang mempunyai kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan perusahaan tersebut seperti leveransir, distributor dan lain sebagainya. Di dalam perusahaan kerjasama ini mutlak diperlukan, sebab tanpa adanya

kerjasama yang baik, maka tujuan dari organisasi perusahaan ini tidak akan tercapai. Hal itu disebabkan oleh pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut merupakan kegiatan yang sangat kompleks, beraneka ragam dan saling berkaitan antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lainnya sehingga tidak mungkin dapat diselesaikan secara sendiri-sendiri tanpa melakukan kerjasama yang baik di antara para karyawan dalam perusahaan yang bersangkutan.

c. Pengarahan

Pengarahan ini sangat penting, guna pelaksanaan kerja yang cukup baik. Tanpa adanya pengarahan yang baik, maka pelaksanaan kerja di dalam organisasi perusahaan akan mengikuti aspirasinya sendiri-sendiri, atau paling tidak akan mengikuti aspirasi atau selera dari bagiannya masing-masing. Dengan demikian, apabila di dalam perusahaan selalu dilakukan pengarahan maka kegiatan perusahaan akan betul-betul mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan, atau dengan kata lain akan dapat dilaksanakannya kegiatan secara terpadu di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut.

d. Pengkoordinasian

Pengkoordinasian sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan. Oleh karena kegiatan-kegiatan yang ada di dalam perusahaan saling berkaitan antara satu dengan lainnya maka keberhasilan suatu kegiatan akan berpengaruh terhadap kegiatan yang lainnya. Demikian pula seandainya terjadi kegagalan dari suatu kegiatan maka kegagalan itu akan berpengaruh bagi kegiatan yang lain, sebagai akibatnya akan menghambat bagi terlaksananya kegiatan, atau bahkan dapat mengakibatkan gagalnya kegiatan yang lain.

e. Pengendalian

Pengendalian sebagai unsur terakhir dari manajemen perusahaan dapat diartikan sebagai pengawasan yang sekaligus

dapat mengambil beberapa tindakan untuk perbaikan yang diperlukan. Dengan demikian fungsi pengendalian dalam manajemen bukanlah sekedar mengadakan pengawasan dari pelaksanaan kegiatan dalam sebuah perusahaan, melainkan juga termasuk pengumpulan data sebagai masukan (*input*) guna penentuan tindak lanjut dalam usaha-usaha perbaikan pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan tersebut pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, dengan adanya pengendalian diharapkan akan terdapat perbaikan-perbaikan pelaksanaan kegiatan perusahaan dari satu periode ke periode berikutnya.

Uraian singkat mengenai unsur-unsur yang terkandung di dalam manajemen perusahaan tersebut di atas, mudah-mudahan akan menambah kejelasan di dalam memahami pengertian manajemen tersebut. Sedangkan yang dimaksud dengan produksi adalah segala kegiatan dalam menciptakan dan menambah kegunaan sesuatu barang atau jasa, untuk kegiatan mana dibutuhkan faktor-faktor produksi yang meliputi dana, mesin, bahan, dan manusia serta metode dan *skills* yang dimiliki oleh seorang manajer. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa manajemen produksi itu sebenarnya merupakan proses manajemen yang diterapkan dalam kegiatan atau bidang produksi dalam suatu perusahaan. Dengan diterapkannya proses manajemen dalam bidang produksi di dalam perusahaan, maka kegiatan-kegiatan produksi dan proses produksi dalam perusahaan itu akan selalu dilaksanakan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian serta pengendalian (Sumayang, 2003 : 33).

Sebuah perusahaan yang memproduksi rokok, maka pada setiap kegiatan produksi dari perusahaan tersebut perlu direncanakan dengan sebaik-baiknya, diorganisasikan secara baik, diberikan pengarahan yang tepat, kemudian pelaksanaan penyelesaian pekerjaannya perlu dikoordinasi dengan sebaik-baiknya, serta diadakan pengawasan yang

cukup dari pelaksanaan kegiatan tersebut. Dengan adanya proses manajemen dalam pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan tersebut, maka diharapkan pelaksanaan kegiatan tersebut akan dapat membuahkan hasil yang sebaik-baiknya, yang selanjutnya dari hasil pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan itu juga akan dapat mendukung kegiatan pemasaran dari perusahaan yang bersangkutan.

11.4 Fungsi Dan Problema Manajemen Produksi

Semua tugas-tugas manajemen, fungsi manajemen produksi adalah yang paling sulit didefinisikan, karena mencakup begitu banyak tugas yang saling berkaitan. Untuk memberikan kerangka konseptual yang bermanfaat guna memahami pekerjaan atau fungsi manajemen produksi dibagi dalam lima bidang pekerjaan yang terpisah yaitu:

1. Produk

Produk adalah perwujudan yang paling jelas dari pertemuan antara pemasaran dan produksi. Tidak cukup hanya konsumen membutuhkan produk tersebut, tetapi organisasi harus mampu memproduksinya. Karena itu perlu dicapai persesuaian antara semua fungsi-fungsi bisnis atas masalah-masalah seperti: prestasi, estetika, kualitas, keberandalan, kuantitas, harga jual atau biaya produksi, tanggal dan waktu penyerahan. Dalam mencapai kesepakatan tentang hal-hal tersebut, pengetahuan atas faktor-faktor ekstern harus diambil, seperti kebutuhan pasar dan budaya yang berlaku, pembatasan hukum dan permintaan lingkungan.

2. Pabrik

Pabrik ini yang berarti setumpuk *asset* tetap dari organisasi, harus sesuai dengan kebutuhan produk, pasar, operator, dan organisasi dan harus tetap demikian selama kebutuhan konsumen dapat diramalkan. Karena itu, manajemen produksi akan menaruh perhatian atas pertanyaan-pertanyaan seperti: kemungkinan

permintaan yang akan datang, desain dan tata letak bangunan dan kantor, daya guna dan keterandalan peralatan, pemeliharaan prestasi, keamanan instalasi dan operasi, serta tanggung jawab sosial. Hal-hal tersebut harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan keuangan, perpajakan dan batasan-batasan politik atau budaya yang dihadapkan oleh lingkungan di mana kegiatan produksi harus dilaksanakan.

3. Proses

Keputusan tentang pembuatan produk dilakukan dengan memadukan kebutuhan-kebutuhan bersifat teknis dan organisasi dengan orang-orang di dalam organisasi. Dalam memutuskan suatu proses perlu diperhatikan faktor-faktor seperti: kapasitas yang tersedia, tenaga ahli yang tersedia, tipe produksi, tata letak pabrik dan peralatan pabrik, keselamatan, kebutuhan pemeliharaan, dan biaya yang akan dicapai

4. Program

Jadwal waktu menetapkan tanggal penyerahan barang-barang kepada atau penyediaan jasa bagi konsumen adalah ungkapan lain yang dapat dilihat mengenai pertemuan produksi atau pemasaran. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam daftar waktu penyerahan menghasilkan jadwal seperti untuk : pembelian, transformasi, pemeliharaan, kas, penyimpanan, dan transportasi. Meskipun masalah penyusunan waktu mudah untuk dibuat namun pemecahannya sangat kompleks. Karena hal itu tidak semata-mata menyangkut penyelesaian masalah-masalah bersifat gabungan, yakni kelompok masalah yang terkenal alot, tetapi juga pemuasan serentak untuk sasaran yang berlipat ganda, yang banyak di antaranya saling bertentangan.

5. Faktor manusia

Produksi sejak awal hingga akhir bergantung pada orang-orang. Seperti semua produk manusia yang lain, manusia itu sendiri adalah bervariasi, baik dalam kecerdasan, kecakapan maupun harapan-harapannya (Sumayang, 2003 : 35). Meskipun ada perkembangan fungsi-fungsi yang dispesialisasikan, pernyataan paling tajam tentang kebijakan kepegawaian terjadi di dalam unit produksi itu sendiri, karena di sinilah sekelompok orang dipekerjakan. Oleh sebab itu, manajer produksi hendaknya dilibatkan dalam pembahasan mengenai : upah atau gaji, keamanan, syarat-syarat kerja, motivasi, serikat buruh, pendidikan, dan latihan.

Pelaksanaan manajemen produksi dalam perusahaan, maka manajemen perusahaan yang bersangkutan tidak akan dapat untuk melepaskan diri dari persoalan-persoalan yang selalu bermunculan di dalam pelaksanaan proses produksi tersebut. Secara umum, berbagai macam persoalan-persoalan yang timbul dalam pelaksanaan proses produksi sehubungan dengan dilaksanakannya kegiatan produksi dalam perusahaan tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua bagian besar:

- a. Bagian yang pertama adalah persoalan-persoalan yang akan timbul di dalam penyusunan dari sistem disain produksi yang akan digunakan dalam perusahaan yang bersangkutan. Dalam hal ini bukanlah terbatas kepada persoalan-persoalan fasilitas fisik saja (misalnya mesin-mesin dan peralatan-peralatan pabrik yang akan dipergunakan dalam seluruh kegiatan produksi) melainkan akan termasuk pula penentuan produk, lokasi pabrik, lingkungan kerja yang perlu disiapkan oleh perusahaan dan lain sebagainya.
- b. Bagian yang kedua adalah persoalan-persoalan yang timbul karena adanya kegiatan operasi produksi dalam perusahaan yang

bersangkutan. Dalam hal ini merupakan persoalan-persoalan jangka pendek dari perusahaan tersebut, misalnya masalah penyediaan bahan baku untuk proses produksi, masalah persediaan bahan baku, barang setengah jadi maupun barang jadi, masalah kualitas produk yang diproduksi dan sebagainya.

Perbedaan utama antara disain sistem produksi dengan operasi produksi adalah bahwa titik berat dalam disain sistem produksi terletak pada perencanaan perusahaan untuk mengadakan kegiatan proses produksi, sedangkan operasi produksi lebih menitikberatkan kepada perencanaan dan pengawasan operasi produksi dari perusahaan yang bersangkutan. Manajemen produksi akan mencakup kedua hal tersebut, baik perencanaan sistem produksi maupun operasi produksi, atau yang dikenal dengan pengendalian produksi. Agar supaya kegiatan operasi produksi dalam perusahaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka tentunya setiap pelaksana dan pengawas dari kegiatan operasi produksi dalam perusahaan tersebut harus tahu persis apa yang akan dilaksanakannya. Informasi yang tepat dari rencana produksi yang dilaksanakan, tersedianya masukan (*input*) produksi tepat dalam waktunya serta informasi-informasi lain yang diperlukan berkenaan dengan kegiatan operasi produksi ini sangat diperlukan. Kecepatan dan ketepatan aliran informasi dalam perusahaan ini akan sangat menunjang terselesaikannya kegiatan operasi produksi dalam perusahaan tersebut dengan baik. Untuk mendapatkan informasi yang cepat dan tepat ini perlu adanya sistem informasi produksi yang baik dalam perusahaan yang bersangkutan.

11.5 Ruang Lingkup Manajemen Produksi

Manajemen produksi mencakup kegiatan-kegiatan yang cukup luas, menyangkut bermacam-macam keputusan manajemen, baik

keputusan jangka pendek maupun keputusan jangka panjang yang diterapkan dalam bidang produksi di suatu perusahaan. Penerapan proses manajemen yang meliputi beberapa keputusan dalam bidang-bidang persiapan produksi ini bertujuan agar proses produksi dalam perusahaan itu dapat berjalan dengan sebaik-baiknya di antaranya adalah perencanaan sistem produksi, sistem pengendalian produksi serta sistem informasi produksi. Dengan demikian dapat disebutkan bahwa ruang lingkup manajemen produksi terdiri dari tiga hal, yaitu perencanaan sistem produksi, sistem pengendalian produksi, dan sistem informasi produksi.

11.6 Kebijakan dan Strategi Produksi

1. Perencanaan Sistem Produksi

Ruang lingkup Manajemen Produksi yang mencakup kegiatan-kegiatan yang menyangkut keputusan mengenai perencanaan sistem produksi meliputi:

a. Perencanaan produk

Perencanaan produk adalah perencanaan tentang produk apa, berapa jumlahnya dan bagaimana yang akan dapat diproduksi oleh perusahaan yang bersangkutan. Di samping itu, beberapa pertimbangan teknis perlu pula diperhatikan seperti misalnya mengenai desain dan bentuk produk, kegunaan produk, fungsi teknis produk, standar bahan yang dipergunakan, baik dalam kualitas maupun kuantitasnya, dan lain sebagainya.

b. Perencanaan lokasi pabrik

Pabrik merupakan tempat di mana fungsi teknis dari suatu perusahaan tersebut berada maka lokasi pabrik seharusnya dilakukan perencanaan yang baik, karena dengan pemilihan lokasi pabrik yang tidak tepat dapat menimbulkan berbagai macam kerugian bagi perusahaan yang bersangkutan. Sebaliknya,

apabila pemilihan lokasi pabrik bisa tepat, maka akan menunjang kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan sehingga untuk mendapatkan keuntungan dari perusahaan yang bersangkutan menjadi semakin besar.

c. Perencanaan letak fasilitas produksi

Letak fasilitas produksi atau layout pabrik merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan, karena mempunyai pengaruh langsung terhadap tingkat produktivitas dalam perusahaan. Penyusunan letak fasilitas produksi yang teratur serta memenuhi persyaratan teknis yang telah ditentukan, akan dapat menunjang adanya efisiensi kerja serta efektivitas pelaksanaan kegiatan produksi dalam perusahaan yang bersangkutan.

d. Perencanaan lingkungan kerja

Perencanaan lingkungan kerja ini tidak boleh diabaikan pula, karena dengan lingkungan kerja yang baik akan dapat mendukung adanya tingkat produktivitas kerja yang tinggi sehingga akan dapat pula meningkatkan produktivitas dari perusahaan yang bersangkutan. Di samping itu, dengan adanya kecocokan dari lingkungan kerja dalam perusahaan tersebut, maka karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut akan dapat bekerja dengan baik serta dalam tingkat produktivitas tinggi.

e. Perencanaan standar produksi

Standar produksi ini akan merupakan hal yang sangat penting di dalam perusahaan. Karena dengan adanya standar produksi, dalam perusahaan, maka karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut akan mempunyai pegangan untuk pelaksanaan proses produksinya, sedangkan bagi manajemen perusahaan juga akan mempunyai beberapa kemudahan untuk mengadakan pengendalian dari kegiatan produksi dalam perusahaannya, baik itu merupakan pengendalian terhadap

bahan baku dan biaya produksi maupun pengendalian tenaga kerja dan lain sebagainya.

2. Sistem Pengendalian Produk

Ruang lingkup manajemen produksi yang mencakup kegiatan-kegiatan yang menyangkut keputusan mengenai sistem pengendalian produksi, meliputi berikut ini.

a. Pengendalian proses produksi

Pengendalian proses produksi ini menyangkut beberapa masalah tentang perencanaan dan pengawasan dari proses produksi dalam suatu perusahaan. Sebagai contoh misalnya mengenai produk apa dan berapa jumlahnya yang akan diproduksi pada suatu periode yang akan datang, bagaimana penyelesaian proses produksinya dan kapan proses tersebut seharusnya sudah selesai, dan lain sebagainya.

b. Pengendalian bahan baku

Sebuah perusahaan tersedianya persediaan bahan baku untuk keperluan proses produksi merupakan suatu hal yang mutlak diperlukan, karena bahan baku dalam suatu perusahaan merupakan unsur yang sangat penting dalam perusahaan yang bersangkutan. Ketiadaan bahan baku dalam suatu perusahaan akan berarti terhentinya proses produksi dalam perusahaan yang bersangkutan. Sehubungan dengan persediaan bahan baku ini, yang perlu diperhatikan bagi suatu perusahaan adalah supaya dapat menentukan suatu jumlah persediaan dengan tepat di samping perusahaan tersebut tidak mengalami gangguan dalam proses produksinya karena terlalu sedikitnya jumlah persediaan bahan baku, juga dapat melakukan penghematan-penghematan dalam penyediaan bahan baku yang dipergunakan oleh perusahaan tersebut dengan penyediaan yang tidak terlalu kelebihan.

c. Pengendalian tenaga kerja

Pengendalian tenaga kerja yang baik dalam perusahaan tersebut, diharapkan proses produksi dalam perusahaan yang bersangkutan dapat berjalan dengan baik, produk perusahaan dapat dihasilkan sesuai dengan rencana yang telah disusun baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Hal ini mengingat bahwa tenaga kerja langsung yang benar-benar menangani pelaksanaan produksi dalam suatu perusahaan tersebut, sehingga akan mempunyai peranan yang cukup penting dalam penentuan baik dan buruknya kualitas produk perusahaan yang bersangkutan.

d. Pengendalian biaya produksi

Biaya produksi yang dipergunakan dalam pelaksanaan proses produksi suatu perusahaan haruslah direncanakan dan dikendalikan dengan sebaik-baiknya, karena besar-kecilnya harga produksi ini akan menentukan besar-kecilnya harga pokok produksi. Apabila biaya produksinya terlalu tinggi sebagai akibatnya harga pokok produksi akan tinggi pula, dan selanjutnya akan mengakibatkan pula tingginya harga pokok penjualan. Apabila harga pokok penjualan sudah terlalu tinggi, maka akan menimbulkan kesulitan-kesulitan di dalam kegiatan pemasarannya.

e. Pengendalian kualitas

Pengendalian untuk menghadapi persaingan yang semakin tajam, maka mengenai kualitas produk mempunyai peranan yang cukup penting di dalam rangka usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup dari perusahaan yang bersangkutan. Apabila berproduksi tanpa memperhatikan kualitas hasil produksinya, akan berakibat terancamnya kehidupan perusahaan tersebut pada masa yang akan datang.

f. Pemeliharaan

Pelaksanaan operasi produksi, pemeliharaan peralatan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan pelaksanaan operasi produksi tersebut. Apabila peralatan yang dipergunakan dalam pelaksanaan operasi produksi tidak didukung dengan usaha pemeliharaan peralatan dengan baik, maka apabila terjadi kerusakan dari peralatan sebagai akibatnya akan mempengaruhi pelaksanaan operasi produksi bahkan mungkin dapat menurunkan kualitas produksi yang dihasilkannya.

3. Sistem Informasi Produk

Ruang lingkup manajemen produksi yang mencakup kegiatan-kegiatan yang menyangkut keputusan mengenai sistem informasi produksi yang meliputi:

a. Struktur organisasi

Penyusunan sistem informasi produksi dalam suatu perusahaan, terlebih dahulu perlu diketahui mengenai struktur organisasi yang dipergunakan oleh perusahaan. Apabila struktur organisasi dalam perusahaan tersebut sudah diketahui, maka sistem informasi produksi dalam perusahaan tersebut akan dapat disusun dengan memperhatikan apakah perusahaan tersebut merupakan suatu perusahaan yang memproduksi untuk pasar atautkah perusahaan yang memproduksi untuk kebutuhan pesanan atau pemesan.

b. Berproduksi atas dasar pesanan

Perusahaan yang memproduksi atas dasar pesanan, maka kegiatan produksinya baru akan dilaksanakan apabila terdapat pesanan yang masuk. Dengan demikian informasi dari pesan yang masuk sampai dengan pelaksanaan produksi dalam perusahaan tersebut perlu diatur sedemikian rupa,

sehingga semua bagian yang terlibat dengan pesanan tersebut dapat mengetahuinya dengan pasti serta dalam waktu yang cepat.

c. Produksi untuk pasar

Berproduksi untuk pemenuhan kebutuhan pasar akan mempunyai sifat yang berbeda apabila dibandingkan dengan berproduksi untuk pesanan. Penentuan pelaksanaan kegiatan produksi pada perusahaan yang berproduksi untuk pasar ditentukan berdasarkan beberapa pertimbangan dalam perusahaan yang bersangkutan, yaitu berdasarkan pengalaman penjualan dan hasil analisis data lain yang dipergunakan untuk penyusunan ramalan penjualan perusahaan. Jadi penentuan kegiatan produksinya didasarkan atas perencanaan produksi yang disusun berdasarkan ramalan penjualan perusahaan. Dari beberapa keterangan di atas, kiranya dapat diketahui seberapa jauh ruang lingkup dari manajemen produksi tersebut. Bagan berikut ini diharapkan akan lebih dapat memberikan gambaran seberapa ruang lingkup manajemen produksi dalam perusahaan pada umumnya.

11.7 Sistem Produksi

Persoalan-persoalan yang timbul dalam pelaksanaan proses produksi sehubungan dengan dilaksanakannya kegiatan produksi dalam perusahaan tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua bagian besar :Bagian yang pertama adalah persoalan-persoalan yang akan timbul di dalam penyusunan dari sistem disain produksi yang akan digunakan dalam perusahaan yang bersangkutan. Bagian yang kedua adalah persoalan-persoalan yang timbul karena adanya kegiatan operasi produksi dalam perusahaan yang bersangkutan. Penerapan proses

manajemen produksi yang meliputi beberapa keputusan dalam bidang-bidang persiapan di antaranya bidang perencanaan sistem produksi, bidang pengendalian sistem produksi, dan bidang sistem informasi produksi.

Bidang kegiatan dibagi menjadi 3, yaitu perencanaan sistem produksi, pengendalian sistem produksi, dan yang terakhir sistem informasi produksi. Oleh karena perusahaan akan merupakan suatu sistem, pabrik juga akan merupakan suatu sistem pula. Di mana suatu sistem selalu akan berkaitan dengan sistem yang lain di samping itu suatu sistem akan terdiri dari beberapa subsistem, elemen sistem dan lain sebagainya. Oleh karena itu, untuk dapat melakukan pengelolaan dengan baik, baik itu untuk suatu perusahaan maupun untuk pabrik, perlu digunakan suatu pendekatan melalui sistem pula. Dengan pendekatan sistem dimungkinkan untuk dapat melihat permasalahan-permasalahan yang kadang-kadang terlupakan oleh perusahaan yang bersangkutan.

Pendekatan sistem adalah suatu strategi dengan mempergunakan analisis, desain serta manajemen sistem dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian pendekatan sistem dalam manajemen produksi ini akan mempunyai suatu analisis dari sistem produksi, desain sistem produksi dan manajemen dari sistem produksi yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Dalam pendekatan ini, kegiatan produksi yang ada dalam perusahaan akan terdiri dari berbagai subsistem, di samping adanya sistem produksi yang tersedia dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut.

Pendekatan sistem dalam manajemen produksi ini akan mempunyai beberapa keuntungan antara lain adalah dapat lebih memudahkan untuk melihat dan mengamati perubahan-perubahan yang terjadi dalam pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan

tersebut (Assauri, 1993 : 44). Untuk ini maka dalam Kegiatan Belajar 2 akan diuraikan pemahaman mengenai:

1. Pengertian sistem produksi.
2. Sistem produksi dan perencanaan strategis.
3. Sub-sub sistem dari produksi.

11.8 Pengertian Sistem Produksi

Pengertian sistem produksi tidak jauh dari kedua pengertian yang ada di dalamnya yaitu pengertian sistem dan pengertian produksi. Apabila pengertian sistem dan produksi telah diketahui, maka akan nampak gambaran mengenai pengertian sistem produksi. Pengertian sistem adalah merupakan suatu gabungan dari beberapa unit atau elemen yang saling menunjang untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan pengertian dari produksi adalah sebagaimana sudah diuraikan, yaitu segala kegiatan dalam menciptakan dan menambah kegunaan sesuatu barang atau jasa, untuk kegiatan mana dibutuhkan faktor-faktor produksi. Dengan demikian yang dimaksud dengan sistem produksi adalah gabungan dari beberapa unit atau elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang untuk melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan.

Adapun yang termasuk unit-unit atau elemen-elemen di dalam system produksi ini adalah produk perusahaan, lokasi pabrik, letak dari fasilitas yang dipergunakan dalam perusahaan, lingkungan kerja karyawan serta standar produksi yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Secara umum dapat dikatakan bahwa sistem produksi dalam perusahaan itu akan memerlukan suatu input, yang kemudian diproses dalam sistem produksi dari perusahaan untuk kemudian mendapatkan output. Sistem produksi dalam suatu perusahaan akan terdiri dari beberapa subsistem, demikian pula input untuk sistem produksi dalam perusahaan tersebut akan terdiri dari beberapa macam tergantung

kepada sistem produksi yang dipergunakannya. Untuk memperjelas pengertian sistem produksi dari uraian di atas, berikut ini diberikan bagan mengenai sistem produksi dalam perusahaan. Dari bagan tersebut dapat diketahui bahwa suatu sistem produksi tidak dapat dipisahkan dengan masukan (*input*) sistem produksi serta keluaran (*output*) sistem produksi dalam perusahaan yang bersangkutan. Apabila sistem produksi dalam suatu perusahaan tidak didukung dengan masukan sistem produksi tersebut, maka tidak akan banyak berarti bagi perusahaan yang bersangkutan. Sistem produksi tanpa adanya masukan, akan berakibat bahwa sistem produksi dalam perusahaan tersebut tidak akan berfungsi sebagaimana direncanakan semula, bahkan dapat berarti dalam pabrik tersebut tidak akan berproduksi sehingga terjadi pengangguran dari peralatan-peralatan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Demikian pula kalau sampai terjadi keluaran dari sistem produksi dalam perusahaan tersebut tidak dapat dipasarkan atau dimanfaatkan, maka berarti sistem produksi itupun menjadi kurang berfungsi dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa antara masukan sistem produksi, sistem produksinya sendiri serta keluaran dari sistem produksi yang ada dalam perusahaan tersebut tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lainnya.

11.9 Sistem Produksi Dan Perencanaan Strategis

Perusahaan menentukan suatu langkah strategis dengan jalan membuat produk yang baru. Apabila kebijaksanaan strategis itu telah menjadi keputusan yang mantap, maka sistem produksi harus menyusun suatu rencana strategis pula bersama dengan sistem-sistem yang lain seperti pemasaran, keuangan, dan pengembangan produk baru. Perencanaan jangka panjang mengenai produksi harus dilakukan atas dasar rencana pemasaran, tersedianya material, karyawan dan dana

dalam jangka panjang pula (Assauri, 1993 : 14). Dengan demikian, sistem produksi bertugas untuk melakukan siklus aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

1. Merumuskan rencana jangka pendek dan kemudian dilaksanakan
2. Melakukan pabrikan produk baru
3. Monitor hasil-hasil dengan kontrol-kontrol kualitas, kuantitas dan biaya
4. Membuat alternatif-alternatif sedemikian rupa sehingga rencana jangka pendek tadi dapat dilaksanakan
5. Memperbaiki atau mengubah rencana jangka pendek
6. Meninjau kembali rencana strategis jangka panjang atas dasar hasil-hasil yang dicapai oleh rencana jangka pendek.

Monitor keadaan lingkungan perubahan pasaran/ kapasitas revisi rencana kontrol operasi rencana jangka panjang rencana operasi pabrikan ulang rencana

11.10 Sub-Sub Sistem Dari Produksi

Manajemen produksi yang dilakukan berdasarkan pendekatan system (*systems approach*) dapat menghasilkan pemunculan beberapa aktivitas yang beroperasi dalam bidang manajemen produksi. Kecuali itu, pendekatan ini dapat pula memberi tahu secara efektif mengenai betapa tergantungnya manajemen produksi itu kepada sistem-sistem lainnya yang bergolak di dalam dunia bisnis. Berdasarkan pada uraian mengenai pengertian sistem produksi dan pada uraian mengenai sistem dan perencanaan strategis tersebut di atas dapat diketahui sub-sub sistem yang terdapat di bidang produksi, yaitu subsistem input, subsistem produksi, subsistem perencanaan dan subsistem pengendalian. Masing-masing sub sistem tersebut akan diuraikan berikut ini.

1. Subsistem *Input*

Proses produksi dalam suatu perusahaan diperlukan adanya beberapa masukan (*input*) untuk sistem produksi dalam perusahaan yang bersangkutan. Dengan adanya masukan sistem produksi dalam perusahaan tersebut maka perusahaan yang bersangkutan akan dapat melaksanakan kegiatan produksi dengan mempergunakan sistem produksi yang ada dalam perusahaan tersebut. Adapun yang termasuk ke dalam subsistem input sebagai berikut.

a. Bahan baku yang dipergunakan

Bahan baku yang dipergunakan akan menjadi input dari sistem produksi dalam suatu perusahaan. Jumlah dan jenis dari bahan baku ini tentunya akan terikat dengan sistem produksi perusahaan, yaitu kepada produk dan peralatan yang dipergunakan. Dengan demikian, bahan baku ini akan mempunyai ketergantungan pula terhadap sistem produksi yang dipergunakan oleh perusahaan yang bersangkutan.

b. Tenaga kerja langsung

Penyediaan tenaga kerja langsung adalah suatu subsistem yang vital bagi produksi, bahkan mungkin merupakan fungsi yang terpenting bagi manajemen personalia. Tenaga kerja tersebut meliputi suplai tenaga manajemen produksi, suatu tugas yang merupakan kerjasama antara manajemen personalia dengan manajemen produksi.

c. Dana yang tersedia

Penyediaan dana untuk bisnis ini sebenarnya akan tergantung kepada keadaan keuangan, kontrol atas kredit, pembayaran kepada kreditur serta penagihan kepada piutang-piutang, sehingga akan terpengaruh oleh kebijaksanaan penentuan harga maupun biaya-biaya produksi.

d. Lain-lain yang diperlukan

Beberapa hal lain yang diperlukan sebagai input dalam sistem produksi ini antara lain adalah termasuk bahan pembantu, perlengkapan, dan lain-lainnya yang diperlukan dalam pelaksanaan proses produksi dari perusahaan yang bersangkutan.

2. Sub-sistem Produksi

Sub-sistem produksi dalam suatu perusahaan akan terdiri dari beberapa sub-sub sistem, di mana masing-masing sub-sub sistem itu akan mempunyai elemen atau unsur yang membentuk sub-sub sistem tersebut. Adapun yang termasuk ke dalam produksi ialah:

a. Produk yang dapat diproduksi

Suatu perusahaan yang didirikan tentunya telah mempunyai rencana tentang produk apa yang akan diproduksi oleh perusahaan tersebut. Adapun tentang produk apa yang akan diproduksi pada suatu periode tertentu itu akan tergantung kepada perencanaan produksi yang telah disusun untuk setiap periode.

b. Lokasi pabrik

Lokasi pabrik merupakan tempat di mana fungsi teknis dari perusahaan tersebut melaksanakan kegiatan produksi, sehingga pemilihannya pun harus dipertimbangkan dengan sebaik-baiknya. Sebab apabila perusahaan dapat memperoleh penghematan yang cukup besar dari pemilihan lokasi itu, maka akan berarti potensi perusahaan tersebut untuk dapat berkembang adalah semakin besar.

c. Letak fasilitas produksi

Letak fasilitas produksi akan mempunyai pengaruh langsung terhadap produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, susunan dari mesin-mesin dan peralatan produksi harus

diusahakan untuk dapat menunjang pelaksanaan proses produksi dengan baik, sehingga produktivitas perusahaan dapat dipertahankan pada tingkat yang tinggi.

d. Lingkungan kerja yang ada

Lingkungan kerja dalam perusahaan itu mempunyai pengaruh terhadap produktivitas karyawan perusahaan, maka apabila perusahaan lain ingin mempertahankan produktivitas kerja karyawan yang bekerja di dalam perusahaan dalam tingkat yang tinggi, sebaiknya perusahaan memperhatikan lingkungan kerja dalam perusahaan tersebut. Dengan meningkatnya produktivitas perusahaan kerja karyawan, berarti akan meningkat pula produktivitas perusahaan yang dicapai.

e. Standar produksi yang berlaku dalam perusahaan

Standar produksi yang jelas akan dapat mempermudah para karyawan yang bekerja tersebut untuk melaksanakan operasi perusahaan, di samping akan membantu program pemasaran perusahaan.

3. Subsistem *Output*

Pada umumnya keluaran (*output*) dari sistem produksi adalah merupakan produk atau jasa yang merupakan hasil dari kegiatan produksi dalam perusahaan. Pelaksanaan produksi dalam perusahaan pada umumnya akan mengikuti pola dari sistem produksi, sehingga hasil yang diperoleh perusahaan juga tidak akan menyimpang dari ketentuan yang ada dalam sistem produksi. Dengan demikian menghabiskan secepatnya produk yang dihasilkannya adalah merupakan aktivitas yang erat hubungannya dengan produksi. Ini berarti output keuangan akan dihasilkan oleh sistem ini, sehingga dapat menyuplai dana maupun modal kerja lain yang harus beredar.

4. Subsistem Perencanaan

Produksi adalah perencanaan dan kontrol yang terus-menerus. Tugas subsistem perencanaan untuk produksi dalam perusahaan akan meliputi:

- a. Perencanaan praproduksi.
- b. Penjadwalan dan pembebanan.
- c. Spesifikasi produk.
- d. Perencanaan inspeksi.

Kegiatan yang dilakukan dalam subsistem perencanaan ini mulai dari proses produksi belum dilaksanakan hingga proses produksi selesai, di samping itu subsistem perencanaan ini akan terlibat dalam perencanaan kuantitas, kualitas dan timing atau waktu produksi.

5. Subsistem Pengendalian

Sebagian besar tugas produksi adalah menyangkut pengendalian dan membandingkan dengan rencana hal ini dilakukan setiap hari. Oleh karena itu, meskipun perusahaan itu baru berdiri akan tetapi diharapkan telah memahami subsistem ini. Adapun yang termasuk ke dalam subsistem pengendalian ini adalah:

- a. Inspeksi.
- b. Perawatan pabrik.
- c. Menghitung biaya standar.
- d. Melacak kemajuan.
- e. Kontrol atas proses.
- f. Kontrol atas persediaan.

Subsistem pengendalian ini juga dianggap sebagai tulang punggung daripada produksi yang efektif karena dalam kenyataannya memang sistem pengendalian yang baik akan dapat membuat proses produksi sesuai/cocok dengan rencana. Meskipun demikian, akan lebih baik apabila sedini mungkin dimulai dengan rencana dan sasaran yang tepat. Apabila rencana dan sasaran sudah dibuat tepat, maka sistem

kontrol yang dipergunakan secara efektif akan menghasilkan output yang lebih memuaskan.

11.11 Rangkuman

1. Kegiatan produksi dalam suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kegiatan dalam perusahaan yang bersangkutan. Apabila sampai terjadi pelaksanaan kegiatan produksi terhenti, maka sebagai akibatnya kegiatan dalam perusahaan akan terhenti pula. Oleh karena itu, kegiatan produksi di dalam suatu perusahaan dianggap sebagai jantungnya perusahaan yang bersangkutan.
2. Dari semua tugas-tugas manajemen, fungsi manajemen produksi adalah yang paling sulit didefinisikan, karena mencakup begitu banyak tugas yang saling berkaitan. Untuk memberikan kerangka konseptual yang bermanfaat guna memahami pekerjaan atau fungsi manajemen produksi dibagi dalam lima bidang pekerjaan yang terpisah yaitu: a) produk, b) pabrik, c) proses, d) program, dan e) faktor manusia
3. Pendekatan sistem adalah suatu strategi dengan mempergunakan analisis, disain serta manajemen sistem dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan digunakannya pendekatan sistem dalam manajemen produksi akan diperoleh beberapa keuntungan antara lain ialah dapat lebih memudahkan untuk melihat dan mengamati perubahan-perubahan yang terjadi dalam pelaksanaan proses produksi dalam suatu perusahaan.
4. Yang dimaksud dengan sistem produksi merupakan gabungan dari beberapa unit atau elemen yang saling berhubungan dan saling menunjang untuk melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan tertentu. Beberapa elemen yang termasuk di dalam sistem produksi adalah produk perusahaan, lokasi pabrik, letak dari fasilitas produksi yang dipergunakan dalam perusahaan, lingkungan

kerja karyawan serta standar produksi yang berlaku dalam perusahaan tersebut.

5. Sistem produksi dalam suatu perusahaan akan memerlukan *input* (masukan), yang kemudian diproses dalam sistem produksi dari perusahaan tersebut untuk kemudian mendapatkan output (keluaran). Adapun yang termasuk di dalam sub-subsistem produksi adalah subsistem *input*, subsistem produksi, subsistem *output*, subsistem perencanaan, dan subsistem pengendalian.

11.12 Latihan Soal

- 1) Sebutkan dan jelaskan masing-masing unsur yang terkandung di dalam pengertian manajemen?
- 2) Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengertian manajemen, produksi, dan manajemen produksi?
- 3) Jelaskan hal-hal apa yang termasuk dalam fungsi manajemen produksi?
- 4) Problema atau persoalan manajemen produksi dapat dikelompokkan menjadi dua bagian besar, jelaskan dengan contoh-contoh persoalannya?
- 5) Sebutkan dan jelaskan kegiatan-kegiatan yang menyangkut keputusan mengenai perencanaan system produksi, pengendalian system produksi, dan system informasi produksi dan yang termasuk dalam ruang lingkup manajemen produksi?
- 6) Jelaskan mengapa untuk dapat melakukan/melaksanakan manajemen produksi dengan baik diperlukan suatu pendekatan sistem, dan jelaskan pula keuntungan dengan digunakannya pendekatan system tersebut?
- 7) Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengertian system, pengertian produksi, pengertian system produksi?
- 8) Coba Anda gambarkan mengenai bagan sistem produksi dalam perusahaan, siklus sistem produksi dan perencanaan strategis?
- 9) Sebutkan aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan dalam sistem produksi dalam rangka perencanaan strategis suatu perusahaan?

10) Untuk dapat melaksanakan manajemen produksi dengan baik digunakan suatu pendekatan secara sistem, sebutkan dan jelaskan dengan singkat sub-sub sistem yang terdapat di bidang produksi suatu perusahaan?

BAB XII

AUDIT

TUJUAN INTRUKSIONAL

Dalam BAB XII ini membahas mengenai AUDIT sehingga setelah mengikuti matakuliah ini diharapkan mahasiswa dapat:

1. Mengetahui dan menjelaskan pengertian audit
2. Mengetahui dan menjelaskan tujuan audit
3. Mengetahui dan menjelaskan tipe audit
4. Mengetahui dan menjelaskan laporan audit
5. Mengetahui dan menjelaskan perencanaan audit
6. Mengetahui dan menjelaskan program audit

12.1 Pengertian Audit

Pengertian Audit dari para ahli

Audit adalah pemeriksaan yang dilakukan untuk secara kritis dan sistematis oleh pihak yang independen, laporan keuangan yang disusun oleh manajemen dan catatan akuntansi dan bukti pendukung, dalam rangka memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan. (Sukrisno Agoes, 2004), Audit adalah pemeriksaan hasil laporan keuangan entitas/perusahaan oleh perusahaan akuntan publik yang independent. (Whittington, O. Ray and Kurt pann, 2012).

Audit adalah suatu proses yang sistematis untuk secara objektif mendapatkan dan mengevaluasi bukti asersi mengenai kegiatan dan kejadian ekonomi untuk meyakinkan keterkaitan antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasil laporannya kepada pihak berkepentingan. (Konrath, 2002),

Audit adalah sebuah penilaian yang sistematis dan objektif yang dilakukan auditor (orang yang melakukan audit) terhadap operasi dan control yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. (Saywer, 2005)

Audit adalah proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi secara objektif dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta menyampaikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Dari berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan, (Mulyadi). **Auditing** adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seseorang yang kompeten dan independent untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Uraian lebih lanjut tentang audit sesuai pengertian di atas akan menyangkut:

1. Proses pengumpulan dan evaluasi bahan bukti.
2. Informasi yang dapat diukur.
3. Entitas ekonomi.
4. Seorang yang kompeten dan independent.
5. Menentukan kesesuaian informasi dengan kriteria.
6. Melaporkan hasilnya.

1. Proses pengumpulan dan evaluasi barang bukti.

Pekerjaan audit memang bergelut dengan bahan bukti. Meyakini sesuatu informasi harus dengan mengadu informasi yang akan diuji dengan bukti pendukungnya serta cross check dengan bukti lainnya. bahan bukti dapat terdiri dari nota, voucher, surat atau dokumen, dapat pula berupa informasi atau pernyataan, hasil pengamatan auditor. Kuantitas yang cukup serta kualitas bahan bukti yang meyakinkan sangat penting untuk menentukan keyakinan dan mutu audit.

2. Informasi yang dapat diukur

Informasi yang dievaluasi oleh auditor adalah informasi yang dapat diukur. Karena itu auditor seharusnya tidak terjebak pada penilaian yang subyektif tidak terukur. Hal-hal yang bersifat kualitatif

hendaknya tetap dikelompokkan dalam kelompok yang terukur, sehingga dapat dinilai menurut kelas atau ukuran yang jelas. Umpamanya harus ada kriteria antara Baik sekali, Baik, Sedang, Kurang, Kurang sekali dan seterusnya.

3. Entitas ekonomi

Pengertian entitas ekonomi untuk menegaskan bahwa yang diaudit merupakan unit atau kesatuan dapat berupa perusahaan dengan badan hukum tertentu, dapat berupa Divisi, Departement, Seksi dan Sebagainya. Audit harus juga jelas waktu yang di cover oleh audit itu agar tanggung jawab hasil pemeriksaan jelas periodenya. Periode waktu yang dicover oleh audit dapat menurut jangka waktu 1 tahun (Laporan Keuangan), 6 bulan (interim) atau dapat pula sejak mula transaksi sampai saat audit seperti awal pemberian kredit sampai saat terakhir (misalnya, audit debitur tertentu).

4. Seorang yang kompeten dan independent

Hal ini menyangkut kualitas dari auditor. Audit haruslah dilakukan oleh tenaga yang telah dilatih, dan punya pendidikan dan pengalaman yang cukup untuk melaksanakan tugas audit. Disamping mengetahui teknik-teknik audit, yang bersangkutan hendaknya mempunyai oengetahuan mendalam tentang masalah yang akan diaudit. Auditor yang bersangkutan juga harus mempunyai sikap yang independen dalam mengevaluasi objek yang diaudit. Tidak terpengaruh oleh pemberi tugas maupun pihak yabg sedang diaudit. Mengungkapkan penilaian berdsarkan fakta lapangan, yang ditemukan, menganalisa, mempertimbangkan data atau informasi lainnya baru menyimpulkan sesuai keyakinan dan tidak memihak.

5. Menentukan kesesuaian informasi dengan kriteria

Sesuatu penyimpangan yang ditemukan harus berdasarkan ukuran yang jelas. Terhadap criteria yang mana hal tersebut menyimpang, apa penyimpangannya, apa ketentuan yang dilanggar.

Pengungkapan suatu pelanggaran tidak berdasarkan anggapan atau opini tetapi dengan menunjukkan criteria yang dilanggar.

6. Pelaporan

Hasil audir berujung pada laporan yang berisi informasi tentang kesesuaian antara informasi yang diuji dengan kriterianya, atau ketidaksesuaian dengan menunjukkan fakta atas ketidaksesuaian tersebut. Laporan dapat beragam, di sesuaikan dengan kebutuhan kepada siapa laporan dikirimkan. Laporan kepada Direksi Bank oleh auditor intern kebanyakan dibuat singkat, hanya menyangkut penyimpangan bahkan hanya dalam bentuk executive summary (Laporan Lengkap Sebagai Lampiran), yang penting saja menyangkut penyimpangan yang menonjol. Laporan tentang kasus kredit sering lebih panjang dan kompleks namun tetap dilengkapi dengan "hinds" untuk memudahkan pembaca yang sibuk. Laporan harus independen, berisikan fakta berdasarkan temuan audit, dan tidak campur dengan opini pemeriksa, dan tidak dibumbui dengan hal-hal yang tidak relavan.

12.2 Tujuan Audit

a) Tujuan Umum.

Tujuan pemeriksaan umum terhadap laporan keuangan oleh auditor oleh independen adalah untuk menyatakan pendapat atau opini mengenai kewajaran dalam penyajian posisi keuangan, hasil operasi, dan perubahan posisi keuangan yangsesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku. Alasan satu-satunya dari auditor atas pengumpulan bukti pendukung adalah agar dia dapat mengambil kesimpulan mengenai apakah laporan keuangan telah dibuat sewajarnya, dan agar dia dapat mengeluarkan laporan audit yang telah memenuhi syarat. Jika atas dasar bukti yang cukup, auditor berkesimpulan bahwa laporan keuangan tidak akan menyesatkan pemakai yang membacanya ddengan teliti, dia akan

memberikan pendapat audit mengenai kelayakan laporan dan membubuhkan namanya laporan. Jika, kenyataan yang terjadi setelah dikeluarkannya pernyataan itu ternyata menunjukkan bahwa laporan tidak dibuat dengan wajar, auditor mungkin harus membuktikan kepada pengadilan atau badan yang berkepentingan bahwa dia telah melaksanakan audit dengan cara yang seharusnya dia lakukan dan mengambil kesimpulan yang wajar.

b) Tanggung Jawab Manajemen

Dalam persyaratan dan tata kerja akuntansi dicantumkan dengan jelas bahwa tanggung jawab untuk menentukan kebijakan akuntansi yang sehat, menjalankan sistem pengendalian internal (internal control) yang baik, dan mencantumkan angka-angka yang dapat di pertanggung jawabkan dalam laporan keuangan terletak pada pihak manajemen perusahaan dan bukan pihak auditor. Tanggung jawab manajemen akan kebenaran angka-angka dalam laporan keuangan yang terkandung pula hak untuk menentukan pengungkapan mana yang dianggap perlu. Meskipun manajemen bertanggung jawab atas pembuatan laporan keuangan dan catatan kaki yang menyertainya, auditor boleh juga mempersiapkan suatu konsep bagi klien atau memberikan saran-saran untuk klarifikasi. Jika manajemen berkeras untuk mengungkapkan suatu laporan keuangan yang oleh auditor dianggap tidak wajar, auditor dapat mengeluarkan pendapat tidak wajar atau pendapat dengan kualifikasi atau bisa juga menarik diri dari perjanjian kerja.

c) Tanggung jawab Auditor

Konsep kepastian yang mencukupi menunjukkan bahwa auditor bukan seorang pengansuransi ataupun penjamin kebenaran laporan keuangan. Jika auditor bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua penyajian di dalam pelaporan keuangan adalah benar, persyaratan untuk mendapatkan bukti-bukti dan biaya pelaksanaan

auditakan naik sampai suatu tingkatan di mana audit tersebut secara ekonomis tidak layak (feasible). Pembelaan yang terbaik bagi auditor bila kesalahan yang material tidak terungkap di dalam audit, adalah tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan norma pemeriksaan akuntan yang berlaku.

d) Menetapkan tujuan audit

Pembagian audit menjadi beberapa komponen dengan mengutamakan pendekatan siklus akan membantu auditor dalam menangani tetapi perlu diadakan pembagian lebih lanjut. Ada beberapa tujuan audit khusus yang harus dicapai bagi saldo perkiraan tertentu dalam siklus.

e) Pernyataan manajemen

Yang dimaksud dengan pernyataan manajemen adalah penyampaian yang tersirat atau yang dinyatakan dengan jelas oleh manajemen mengenai komponen dari laporan keuangan sebagai ilustrasi. Pernyataan manajemen berhubungan langsung dengan prinsip akuntansi yang berlaku. Pernyataan ini merupakan dari penggunaan kriteria manajemen untuk mencatat dan mengungkapkan informasi akuntansi dalam laporan keuangan. Auditing adalah suatu perbandingan antara yang terukur (laporan keuangan) dan kriteria yang ditetapkan (pernyataan-pernyataan yang dibuat menurut prinsip akuntansi yang berlaku). Jadi auditor harus memahami pernyataan-pernyataan itu agar audit dapat dilaksanakan dengan memadai.

f) Tujuan Audit Umum dan Khusus

Tujuan auditor adalah sejalan dan berhubungan erat dengan pernyataan manajemen. Hal ini tidak mengherankan mengingatkan tanggung jawab utama dari auditor adalah memutuskan apakah pernyataan manajemen mengenai laporan keuangan dapat dipertanggungjawabkan. Tujuan audit yang dimaksudkan untuk membuat kerangka kerja dalam membantu auditor mengumpulkan

bukti yang kompoten, yang dibutuhkan oleh standar ketiga pelaksanaan kerja lapangan dan memutuskan bukti mana yang perlu dikumpulkan yang sesuai dengan kondisi dari perjanjian. Tujuan ini akan tetap sama dari audit satu ke audit lainnya, tetapi buktinya berlainan, tergantung pada situasi. Harus dibedakan pemisahan secara jelas antara tujuan audit umum dan tujuan audit khusus, untuk setiap saldo perkiraan. Tujuan audit umum yang dibahas di sini dapat diterapkan pada setiap saldo perkiraan, tetapi dinyatakan secara luas. Tujuan audit khusus juga diterapkan pada setiap saldo perkiraan pada laporan keuangan, tetapi dinyatakan sesuai dengan bunyi perjanjian.

g) Bagaimana Tujuan Audit Tercapai

Sekali auditor memutuskan tujuan audit khusus untuk setiap komponen dalam laporan keuangan, proses pengumpulan bukti pendukung dapat dimulai. Auditor memutuskan untuk mengumpulkan bukti-bukti yang layak proses audit.4 tahap dalam proses audit:

1. Merencanakan dan merancang pendekatan audit
2. Pengujian pengendalian dan transaksi
3. Pengujian saldo perkiraan secara rinci
4. Menyelesaikan audit dan menerbitkan laporan audit

12.3 Tipe Audit

Audit yang dilakukan pada perusahaan pada umumnya dapat terdiri dari tipe audit sebagai berikut:

1. Audit independent atas laporan keuangan (*Financial Report Audit*).
2. Audit kepatuhan (*Compliance Audit*).
3. Audit Kinerja (*Performance*) yang sering juga disebut sebagai management Audit atau Operasional Audit.
4. Audit berdasarkan Risiko (*Risk Based Audit*)

Masing-masing tipe audit tersebut khususnya 1 sampai 3 dapat diuraikan sebagai berikut, sedangkan butir 4 di uraikan sendiri

1. Audit atas laporan keuangan

Audit atas laporan keuangan suatu perusahaan dilakukan oleh akuntan public dan bertujuan untuk menilai apakah laporan keuangan yang disajikan perusahaan telah sesuai dengan bukti yang mendukungnya. Bukti pendukung laporan keuangan tersebut harus dievaluasi oleh auditor (Akuntan Publik) yang memperoleh keyakinan dalam memberikan opini atas laporan keuangan yang bersangkutan. Tercakup dalam evaluasi tersebut antara lain, apakah laporan keuangan sudah disajikan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku, apakah prinsip-prinsip akuntansi yang diterapkan secara konsisten dengan periode sebelumnya, dan bahwa tidak terdapat kesalahan material dalam penyajian laporan keuangan yang dimaksud. Umumnya laporan keuangan yang diaudit ditunjukkan untuk pemegang saham perusahaan dan pihak lain yang berkepentingan.

2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

Audit tipe ini adalah untuk menilai apakah kegiatan/aktivitas keuangan suatu entity telah sesuai dengan kondisi, peraturan dan ketentuan yang mengaturnya. Ketentuan/peraturan menyangkut kegiatan suatu entity tertentu dapat saja bersal dari berbagai instansi, dan tujuan dari audit ini adalah menial apakah dalam operasinya suatu entity tersebut telah memenuhi ketentuan dan peraturan yang ditetapkan. Audit kepatuhab juga untuk melihat apakah kebijakan dan ketentuan intern yang telah ditetapkan oleh manajemen dipatuhi dan dilaksanakan oleh aparat bawahnya.

3. Audit Kinerja (*Perfomance Audit*)

Audit tipe ini adalah untuk menilai efektifitas dan efisiensi entity dalam melaksanakan fungsi dan kegiatannya. Audit kinerja dapat diterapkan baik kepada perusahaan/entity secara keseluruhan maupun

pada bidang tertentu seperti department, cabang atau divisi tertentu atau fungsi tertentu.

12.4 Laporan Audit (Audit Report)

Sebelum mempelajari prosedur audit secara mendalam, perlu difahami terlebih dahulu isi laporan audit, agar dapat diikuti kemana auditing diarahkan. Isi laporan audit baku terikat pada format yang telah ditetapkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI).

Laporan audit merupakan media yang dipakai oleh auditor untuk dalam berkomunikasi dengan masyarakat lingkungannya. Dalam laporan tersebut auditor menyatakan pendapatnya mengenai kewajaran laporan keuangan auditan. Pendapat auditor tersebut disajikan dalam suatu laporan tertulis yang umumnya berupa laporan audit baku. Laporan audit baku terdiri dari tiga paragraf: paragraf pengantar (*introductory paragraph*), paragraf lingkup (*scope paragraph*), dan paragraf pendapat (*opinion paragraph*).

Paragraf pengantar dicantumkan sebagai paragraf pertama laporan audit baku. Terdapat tiga fakta yang diungkapkan oleh auditor dalam paragraf pengantar: (1) tipe jasa yang diberikan oleh auditor, (2) objek yang diaudit, (3) pengungkapan tanggung jawab manajemen atas laporan keuangan dan tanggung jawab auditor atas pendapat yang diberikan atas laporan keuangan berdasarkan hasil auditnya. Paragraf lingkup berisi pernyataan ringkas mengenai lingkup audit yang dilaksanakan oleh auditor; dan paragraf pendapat berisi pernyataan ringkas mengenai pendapat auditor tentang kewajaran laporan keuangan auditan.

Analisis terhadap laporan audit

Dalam laporan tersebut terdapat 6 unsur penting: pihak yang dituju, paragraf pengantar, paragraf lingkup, paragraf pendapat, nama auditor, nomor izin akuntan publik, nomor izin kantor akuntan publik,

dan tanda tangan, serta tanggal laporan audit. Berikut ini dijelaskan isi tiga unsur penting laporan audit baku: paragraf pengantar, paragraf lingkup dan paragraf pendapat.

Gambar 12.1

Laporan Auditor Independen
<i>[Pihak yang dituju oleh auditor]</i>
Kami telah mengaudit neraca perusahaan KXT tanggal 31 desember 2012 serta laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, dan laporan arus kas untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut. Laporan keuangan adalah tanggung jawab manajemen perusahaan. Tanggung jawab kami terletak pada pernyataan pendapat atas laporan keuangan berdasarkan audit kami. (Paragraf Pengantar)
Kami melaksanakan audit berdasarkan standart auditing yang ditetapkan Ikatan Akuntan Indonesia. Standart tersebut mengharuskan kami untuk merencanakan dan melaksanakan audit agar kami memperoleh keyakinan memadai bahwa laporan keuangan bebas dari salah saji material. Suatu audit meliputi pemeriksaan, atas dasar pengujian, bukti-bukti yang mendukung jumlah-jumlah dan pengungkapan dalam laporan keuangan. Audit juga meliputi atas prinsip akuntansi yang digunakan dan estimasi signifikan yang dibuat oleh manajemen, serta penilaian terhadap penyajian laporan keuangan secara keseluruhan. Kami yakin bahwa audit kami memberikan dasar yang memadai untuk menyatakan pendapat. (Paragraf Lingkup)
Menurut pendapat kami, laporan keuangan yang kami sebut diatas menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan perusahaan KXT tanggal 31 desember 2012, dan hasil usaha serta arus kas untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonsia. (Paragraf Pendapat)
<i>[Tanda tangan, nama rekan, nomor izin akuntan publik, nomor izin kantor akuntan publik]</i>

Paragraf Pengantar

Paragraf pengantar laporan audit baku tersebut merupakan paragraf pengantar. Dalam paragraf ini terdapat tiga kalimat: kalimat pertama menjelaskan objek yang menjadi sasaran auditing, sedangkan kalimat kedua dan ketiga menjelaskan tanggung jawab manajemen dan tanggung jawab auditor. **Objek yang menjadi sasaran audit** Kalimat pertama yang berbunyi: “Kami telah mengaudit neraca PT X tanggal 31 Desember 2012 serta laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, serta

laporan arus kas untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut” berisi dua hal penting berikut ini.

1. Auditor memberikan pendapat atas laporan keuangan setelah ia melakukan audit atas laporan tersebut.
2. Objek yang diaudit oleh auditor bukanlah catatan akuntansi melainkan laporan keuangan kliennya, yang meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, dan laporan arus kas.

Berikut ini diuraikan maksud tiap-tiap butir makna yang terkandung dalam kalimat pertama tersebut.

Auditor memberikan pendapat atas laporan keuangan setelah ia melakukan audit atas laporan keuangan. Dalam kalimat pertama tersebut terdapat kata kata: *”kami telah mengaudit.....dan seterusnya.”* Pernyataan ini bermaksud auditor tidak menyusun laporan keuangan kliennya, tetapi melakukan audit dengan tujuan untuk memberikan pendapat atas laporan keuangan tersebut. Memang, adakalanya dalam pekerjaannya, auditor membantu klien menyusun laporan keuangan kliennya, tetapi harus dibedakan antara perikatan untuk penyusunan laporan keuangan dengan perikatan untuk audit atas laporan keuangan.

Objek yang diaudit oleh auditor bukanlah catatan akuntansi kliennya, melainkan laporan keuangan perusahaan, yang meliputi neraca, laporan laba-rugi, laporan perubahan ekuitas, dan laporan arus kas. Auditor melakukan audit terhadap informasi yang disajikan dalam laporan keuangan kliennya. Ia mengumpulkan bukti-bukti tentang kewajaran informasi yang tercantum dalam laporan keuangan dengan cara memeriksa catatan akuntansi yang mendukung laporan keuangan. Disamping itu, auditor juga mengumpulkan informasi penguat (*corroborating information*) seperti secara langsung meminta bukti dari pihak luar (seperti dari bank, debitur, dan kreditur), dan mengumpulkan bukti fisik, serta bukti bukti lainnya. Oleh karena dalam membuktikan

kewajaran laporan keuangan kliennya auditor tidak hanya memeriksa catatan akuntansi kliennya, maka tidaklah benar jika dikatakan bahwa objek auditing adalah catatan akuntansi klien.

Tanggung jawab auditor. Kalimat kedua dan ketiga paragraf pengantar berbunyi: *"Tanggung jawab kami terletak pada pernyataan pendapat atas laporan keuangan berdasarkan audit kami"*. Tanggung jawab atas kewajaran laporan keuangan terletak di tangan manajemen, bukan di auditor. Di atas telah disebutkan bahwa klien adalah pihak yang menyusun laporan keuangan, sedangkan auditor adalah pihak yang melakukan audit atas kewajaran laporan keuangan tersebut. Oleh karena itu, manajemen adalah pihak yang bertanggung jawab atas kewajaran laporan keuangan yang dibuatnya dan hanya manajemen yang mempunyai wewenang untuk mengubah apa yang disajikan dalam laporan keuangannya. Auditor bertanggung jawab atas pernyataan pendapat atas laporan keuangan berdasarkan audit yang telah dilaksanakan atas laporan keuangan tersebut.

Jika dalam audit, auditor tidak menyetujui penyajian unsur tertentu dalam laporan keuangan yang material jumlahnya, maka langkah pertama yang harus ditempuh oleh auditor adalah membicarakan hal tersebut dengan manajemen, dengan menyertakan penjelasan mengenai dasar pikiran atau alasan ketidaksetujuan auditor terhadap penyajian unsur tersebut. Apabila manajemen menyetujui alasan manajemen, masalah tersebut selesai, dan unsur tersebut disajikan dalam laporan keuangan sesuai dengan saran auditor. Jika manajemen menolak alasan auditor, maka auditor sama sekali tidak mempunyai wewenang untuk mengubah informasi yang disajikan dalam laporan keuangan sesuai dengan pendapatnya, tetapi auditor dapat memberikan pengecualian dalam pendapatnya. Dalam laporannya, auditor dapat memberikan pendapat bahwa laporan keuangan yang diauditnya menyajikan secara wajar posisi keuangan dan

hasil usaha perusahaan, kecuali unsur tertentu yang dikecualikan. Manajemen (sebagai penyusun laporan keuangan) adalah pihak yang bertanggung jawab atas kewajaran laporan keuangan, sedangkan auditor bertanggung jawab atas pendapat yang diberikan atas laporan keuangan berdasarkan audit yang dilaksanakan terhadap laporan keuangan tersebut.

Paragraf Lingkup

Paragraf lingkup berisi pernyataan auditor bahwa auditnya dilaksanakan berdasarkan standar auditing yang ditetapkan oleh organisasi profesi akuntan publik dan beberapa penjelasan tambahan tentang standar auditing tersebut, serta suatu pernyataan keyakinan bahwa audit yang dilaksanakan berdasarkan standar auditing tersebut memberikan dasar yang memadai bagi auditor untuk memberikan pendapat atas laporan keuangan auditan. Standar auditing terdiri dari sepuluh standar dan semua Pernyataan Standar Akuntansi (PSA) yang berlaku. Sepuluh standar auditing dibagi menjadi tiga kelompok: (1) standar umum, (2) standar pekerjaan lapangan, dan (3) standar pelaporan. Standar umum mengatur syarat-syarat diri auditor; standar pekerjaan lapangan mengatur mutu pelaksanaan auditing, dan standar pelaporan memberikan panduan bagi auditor dalam mengkomunikasikan hasil auditnya melalui laporan audit kepada pemakai informasi keuangan. Standar auditing yang telah ditetapkan dan disahkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia dalam Pernyataan Standar Auditing (PSA) No. 01 (SA Seksi 150) *Standar Auditing* disajikan berikut ini.

a. Standar Umum

1. Audit harus dilaksanakan seorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang cukup sebagai auditor.

2. Dalam semua hal yang berhubungan dengan perikatan, independensi dalam sikap mental harus dipertahankan oleh auditor.
3. Dalam pelaksanaan audit dan penyusunan laporannya, auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan seksama.

b. Standar Pekerjaan Lapangan

1. Pekerjaan harus direncanakan sebaik baiknya dan jika digunakan asisten harus disupervisi dengan semestinya.
2. Pemahaman memadai atas pengendalian intern harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat,saat, dan lingkup pengujian yang akan dilakukan.
3. Bukti audit kompeten yang cukup harus diperoleh melalui inspeksi, pengamatan, permintaan keterangan, dan konfirmasi sebagai dasar memadai untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan yang diaudit.

c. Standar Pelaporan

1. Laporan auditor harus menyatakan apakah laporan keuangan telah disusun sesuai prinsip akuntansi yang berlaku umum di indonesia.
2. Laporan auditor harus menunjukkan atau menyatakan, jika ada, ketidakkonsistenan penerapan prinsip akuntansi dalam penyusunan laporan keuangan periode berjalan dibandingkan dengan penerapan prinsip akuntansi tersebut dalam periode selanjutnya.
3. Pengungkapan informatif dalam laporan keuangan harus dipandang memadai, kecuali dinyatakan lain dalam laporan auditor.
4. Laporan auditor harus memuat suatu pernyataan pendapat mengenai laporan keuangan secara kesesluruhan atau suatu asersi

bahwa pernyataan demikian tidak dapat diberikan. Jika pendapat secara keseluruhan tidak dapat diberikan, maka alasannya harus dinyatakan. Dalam hal nama auditor dikaitkan dengan laporan keuangan, maka laporan auditor harus memuat petunjuk yang jelas mengenai sifat pekerjaan audit yang dilaksanakan, jika ada, dan tingkat tanggung jawab yang dipikul oleh auditor.

Melihat secara sistematis isi standar auditing tersebut diatas, menjadi jelas bahwa tidak setiap orang yang dapat melakukan audit terhadap laporan keuangan dapat memberikan pernyataan bahwa auditnya dilaksanakan berdasarkan standar auditing tersebut. Di samping itu, tidak setiap auditor yang melakukan audit terhadap laporan keuangan kliennya dapat memberikan pernyataan bahwa auditnya dilaksanakan berdasarkan standar auditing. Ada kemungkinan salah satu atau beberapa standar tersebut diatas (standar umum ketiga misalnya) tidak dapat dipenuhi.

Paragraf Pendapat

Paragraf ketiga dalam laporan audit baku merupakan paragraf yang digunakan oleh auditor untuk menyatakan pendapatnya mengenai laporan keuangan yang disebutkannya dalam paragraf pengantar. Dalam paragraf ini auditor menyatakan pendapatnya mengenai kewajaran laporan keuangan auditan, dalam semua hal yang material, yang didasarkan atas kesesuaian penyusunan laporan keuangan tersebut dengan prinsip akuntansi berterima umum.

Paragraf pendapat dalam contoh laporan audit baku berisi pendapat wajar tanpa pengecualian, yang dikenal dengan istilah lain: *unqualified opinion* atau *clean opinion*. Jika auditor tidak dapat mengumpulkan bukti kompeten yang cukup atau jika hasil pengujian auditor menunjukkan bahwa laporan keuangan yang diauditnya disajikan tidak wajar, maka auditor perlu menerbitkan laporan audit

selain laporan yang berisi pendapat wajar tanpa pengecualian. Ada empat tipe pokok laporan audit yang diterbitkan oleh auditor:

1. Laporan yang berisi pendapat wajar tanpa pengecualian .
2. Laporan yang berisi pendapat wajar tanpa pengecualian dengan bahasa penjelasan.
3. Laporan yang berisi pendapat wajar dengan pengecualian .
4. Laporan yang berisi pendapat tidak wajar.
5. Laporan yang didalamnya auditor tidak menyatakan pendapat.

12.5 Perencanaan Audit

Perencanaan

Ada tiga alasan utama mengapa auditor harus merencanakan penenguasannya dengan baik agar dia dapat memperoleh bukti yang kompeten yang mencukupi dalam situasinya pada saat itu, untuk membantu menekan biaya audit, dan untuk menghindari salah pengertian dengan klien. Mendapatkan bukti yang kompeten merupakan hal yang hakiki, jika kantor akuntan publik ingin menekan tanggung jawab hukum seminimal mungkin dan mempertahankan reputasi yang baik dalam profesinya. Dengan menekan biaya dengan batas yang wajar, kantor akuntan akan dapat bersaing sehingga para kliennya tidak akan lari darinya , dengan catatan kantor akuntan memang kompeten dibidangnya. Perencanaan audit dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Perencanaan awal

Kebanyakan perencanaan awal dibuat pada permulaan kerja audit, sering kali dalam kantor klien, sejauh hal ini dianggap praktis. Perencanaan awal menyangkut keputusan apakah akan menerima atau melanjutkan pelaksanaan audit bagi klien, menilai alasan-alasan klien untuk dilakukannya audit, memilih staf untuk melaksanakan audit, dan mendapatkan surat penguasaan (*engagement letter*)

2. Memperoleh informasi dasar

Untuk melakukan audit yang baik, diperlukan pengetahuan yang luas mengenai bidang usaha dan industri klien serta pengoperasian perusahaan. Kebanyakan dari informasinya diperoleh di tempat klien, terutama dalam hal klien yang baru. Informasi dasar didapat dengan berbagai cara memahami bidang usaha dan industri klien, meninjau pabrik dan kantor, meninjau kebijakan perusahaan, mengidentifikasi pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa, dan mengevaluasi apakah dibutuhkan ahli dari luar.

3. Memperoleh informasi mengenai kewajiban hukum klien

Ada tiga jenis dokumen hukum dan catatan yang berkaitan erat yang harus diperiksa pada awal pekerjaan audit: akte pendirian dan anggaran dasar perusahaan, risalah rapat dewan direksi dan pemegang saham, dan kontrak. Beberapa informasi seperti kontrak, harus diungkapkan dalam laporan keuangan. Informasi lain seperti pemberian wewenang dalam risalah rapat dewan direksi, akan berguna dalam bagian lain dari audit. Pengetahuan dini tentang dokumen hukum dan catatan ini akan memungkinkan auditor untuk menafsirkan bukti yang berkaitan selama pekerjaan berlangsung dan menyakinkan bahwa pengungkapan yang semestinya telah dilaksanakan dalam laporan keuangan.

12.6 Program Audit

Program audit dirancang dalam tiga segmen, yaitu: pengujian transaksi, prosedur analisis, dan pengujian atas rincian saldo. Masing-masing seperti terbagi lagi menurut setiap siklus transaksi dan perkiraan laporan keuangan.

1. Pengujian Transaksi

Program audit untuk pengujian transaksi dapat bervariasi mulai dari yang hanya terdiri atas pengujian substantif bila pengendalian lemah sampai penekanan yang berat pada pengujian pengendalian apabila yang dianggap efektif.

2. Prosedur Analitis

Prosedur analitis dilaksanakan pada 3 tahap audit yang berada yaitu: tahap perencanaan untuk membantu auditor menentukan bukti bukti lain yang dibutuhkan untuk memenuhi resiko audit yang diinginkan, selama pelaksanaan audit yang bersamaan dengan pengujian transaksi atas rincian saldo, dan menjelang akhir proses audit sebagai pengujian terakhir atas kelayakan.

3. Penguji atas Rincian Saldo

Perancangan pengujian atas rincian saldo biasanya merupakan bagian yang tersulit dalam keseluruhan proses perencanaan. Merancang prosedur seperti itu bersifat subyektif dan banyak membutuhkan pertimbangan professional

12.7 Rangkuman

1. Pengertian audit atau auditing adalah suatu proses pengumpulan dan evaluasi bahan bukti. Informasi yang dapat diukur. Entitas ekonomi. Seorang yang kompeten dan independent. Menentukan kesesuaian informasi dengan kriteria. Melaporkan hasilnya.
2. Tujuan audit adalah suatu bagian dari berawal dari tanggung jawab manajemen untuk mendapatkan laporan dan diserahkan ke auditor untuk mendapatkan hasil tujuan audit
3. Tipe audit, tipe audit ada 4 bagian yaitu
 1. Audit independent atas laporan keuangan (Financial Report Audit).
 2. Audit kepatuhan (Compliance Audit).
 3. Audit Kinerja (Performance) yang sering juga disebut sebagai management Audit atau Operasional Audit.

4. Audit berdasarkan Risiko (Risk Based Audit)
4. Laporan audit merupakan media yang dipakai oleh auditor untuk dalam berkomunikasi dengan masyarakat lingkungannya. Dalam laporan tersebut auditor menyatakan pendapatnya mengenai kewajaran laporan keuangan auditan. Pendapat auditor tersebut disajikan dalam suatu laporan tertulis yang umumnya berupa laporan audit baku.
5. Perencanaan audit, perencanaan audit ada tiga macam yaitu: Perencanaan awal, Memperoleh informasi dasar, dan Memperoleh informasi mengenai kewajiban hukum klien.
6. Program audit program audit ada tiga yaitu : Pengujian Transaksi, Prosedur Analitis, dan Pengujian atas Rincian Saldo

12.8 Latihan Soal

Kerjakan soal-soal di bawah ini !

1. Jelaskan hubungan antara siklus pengajian dan personalia serta penilaian persediaan?
2. Jelaskan alasan mengapa perusahaan menggunakan metode pengujian impers?
3. Jelaskan hubungan antara pengujian siklus akuisisi dan pembayaran serta pengujian hutang usaha dan berikan contoh spesifik bagaimana kedua jenis pengujian tersebut mempengaruhi satu sama lain?
4. Jelaskan proses dari siklus audit kas audit mengenai berawal dan berakhirnya siklus ini?
5. Bagaimana proses tujuan audit bisa berjalan ? Jelaskan?

BAB.XIII

MANAJEMEN MSDM

TUJUAN INTERAKSIONAL

Setelah mengikuti matakuliah ini diharapkan mahasiswa dapat :

1. Mengetahui dan menjelaskan tentang pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi
2. Mengetahui dan menjelaskan Konsep Dan Tujuan MSDM Strategi
3. Mengetahui dan menjelaskan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

13.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, pengembangan SDM, pemberian kompensasi dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Pengelolaan SDM bersifat unik karena berhubungan dengan manusia yang memiliki sifat berbeda-beda serta memiliki perasaan dan akal. Berikut pemaparan dari berbagai pakar mengenai definisi dari manajemen sumber daya manusia :

- a) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan disetiap perusahaan (Mathis dan Jackson, 2012: 5).
- b) Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian

kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Marwansyah, 2010 : 3)

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa: Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading dan controlling*, dalam setiap aktifitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang dan sasaran perusahaan, serta penerapan serangkaian tindakan dan alokasi daya yang penting untuk melaksanakan sasaran. Sebagaimana dikutip oleh Michael Armstrong, menyatakan : Strategi bisnis memperhatikan dengan sungguh-sungguh kesesuaian kapabilitas internal perusahaan dan lingkungan eksternal. Definisi manajemen SDM strategis adalah sebagai berikut: *Strategic Human Resource Management id the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*. Jelas bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Manajemen sumber daya strategis manusia dapat didefinisikan sebagai menghubungkan sumber daya manusia dengan tujuan strategis dan tujuan untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi fleksibilitas dan keunggulan kompetitif. Dalam sebuah

organisasi berarti menerima dan melibatkan fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam perumusan dan pelaksanaan strategi perusahaan melalui kegiatan seperti merekrut memilih pelatihan personil dan bermanfaat.

Strategi manajemen sumber daya manusia adalah rumusan mendasar mengenai pendayagunaan sumber daya manusia sebagai usaha mempertahankan dan meningkatkan kemampuan terbaik (prima) sebuah perusahaan atau industri untuk menjadi kompetitor (pesaing) yang mampu memenangkan dan menguasai pasar, melalui tenaga kerja yang dimilikinya. Dan manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamik karena berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan dimasa depan, salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang selalu berubah-ubah pula. Dengan perkataan lain strategi manajemen dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektivitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi. Hanya dengan demikianlah tujuan dan berbagai sasarannya dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan.

13.2 Konsep Dan Tujuan MSDM Strategi

1. Konsep perencanaan SDM strategi

Strategi organisasional kompetitif dari perusahaan yang didapatkan dengan masukan dari SDM akan menjadi dasar dari perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource (HR) planing*), yang merupakan proses dari analisis dan identifikasi kebutuhan akan sumber daya manusia dan ketersediaannya sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.

2. Tujuan Perencanaan Strategis

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja di masa sekarang maupun dimasa yang akan datang, sehingga tidak ada pekerjaan yang tidak di isi oleh karyawan
- c. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan
- d. Untuk menghindari masalah manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
- e. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dn sinkronisasi sehingga produktifitas kerja meningkat
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program pengadaan, penyeleksian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan
- g. Untuk menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal dan horisontal) dan pensiun karyawan
- h. Untuk menjadi dasar dalam melakukan penilaian kinerja karyawan

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi

Ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sofyandi (2013: 11-12) yaitu:

- a. Tujuan Organisasional: Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektifitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk membantu peran para manajer, namun demikian para manajer bertanggung jawab terhadap kinerja karyawannya.
- b. Tujuan fungsional: Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika

manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

- c. Tujuan Sosial: Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.
- d. Tujuan Personal: Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi.

13.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *Man, Money, Method, Materials, Machines, dan Market*. Unsur *Man* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

13.4 Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Dengan demikian,

penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Di dalam dunia usaha yang berkompetisi dalam lataran global, maka karyawan memerlukan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka dimasa yang akan datang (Rivai, 2010 : 549)

Penilaian Kinerja adalah evaluasi yang sistematis dar pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses pelaksanaan atau penentuan nilai, kualitas atau siklus dari beberapa objek, orang, atau perusahaan (Sikula Mangkunegara, 2010:10)

2. Bentuk - Bentuk Penilaian Kinerja

Bentuk bentuk teknik penilaian antara lain :

a. Tes Tertulis

Tes tertulis adalah suatu teknik penilaian yang menuntut jawaban secara tertulis, baik berupa pilihan atau isian. Tes yang jawabannya berupa pilihan meliputi antara lain pilihan ganda, benar salah, dan menjodohkan, sedangkan tes yang jawabannya berupa isian berbentuk isian singkat atau uraian.

b. Obervasi

Observasi atau pengamatan adalah teknik penilaian yang dilakukan dengan menggunakan indera secara langsung. Observasi dilakukan dengan menggunakan pedoman observasi yang berisi sejumlah indikator perilaku yang diamati.

c. Tes praktik

Tes praktik, juga biasa disebut tes kinerja, adalah teknik penilaian yang menuntut peserta didik mendemonstrasikan kemahirannya. Tes praktik dapat berupa tes identifikasi, tes simulasi dan tes kinerja. Tes identifikasi dilakukan untuk

mengukur kemahiran mengidentifikasi sesuatu hal berdasarkan fenomena yang ditangkap melalui alat indera

d. Penugasan

Penugasan adalah suatu teknik penilaian yang menuntut peserta didik melakukan kegiatan tertentu di luar kegiatan pembelajaran di kelas.

Penugasan dapat berupa pekerjaan rumah atau proyek. Pekerjaan rumah adalah tugas menyelesaikan soal-soal dan latihan yang dilakukan peserta didik di luar kegiatan kelas. Proyek adalah suatu tugas yang melibatkan kegiatan perancangan, pelaksanaan, dan pelaporan secara tertulis maupun lisan dalam waktu tertentu dan umumnya menggunakan data lapangan.

e. Tes Lisan

Tes lisan dilaksanakan melalui komunikasi langsung antara peserta didik dengan penguji dan jawaban diberikan secara lisan. Tes jenis ini memerlukan daftar pertanyaan dan pedoman penskoran.

f. Penilaian Portofolio

Penilaian portofolio adalah penilaian yang dilakukan dengan cara menilai peserta didik. Portofolio adalah kumpulan karya-karya peserta didik dalam bidang tertentu yang diorganisasikan untuk mengetahui minat, perkembangan, prestasi, dan kreatifitas peserta didik dalam kurun waktu tertentu.

g. Jurnal

Jurnal merupakan catatan pendidik selama proses pembelajaran yang berisi informasi hasil pengamatan tentang kekuatan dan kelemahan peserta didik yang berkaitan dengan kinerja ataupun sikap dan perilaku peserta didik yang dipaparkan secara deskriptif.

h. Penilaian Diri

Penilaian diri merupakan teknik penilaian dengan cara meminta peserta didik untuk mengemukakan kelebihan dan kekurangan dirinya, penguasaan kompetensi yang ditargetkan, dan pengamatan ajaran agama yang dianutnya.

Penilaian antar temanPenilaian antar teman merupakan teknik penilaian dengan cara meminta peserta didik untuk mengemukakan kelebihan dan kekurangan, penguasaan kompetensi, dan pengalaman ajaran agama yang dianut temannya

3. Metode-Metode Penilaian Kinerja

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* atau penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu, dan *future oriented appraisal methods* atau penilaian yang berorientasi pada masa depan (*Werther dan Davis*)

Past based methods adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari Pekerjaan yang telah dilakukannya.

13.5 Proses Tahapan MSDM Strategi

Manajemen strategis prosesnya terdiri dari delapan langkah yaitu : mendefinisikan visi, misi bisnis dan tanggungjawab sosial, menganalisis lingkungan eksternal, menganalisis lingkungan internal, memilih tujuan dan sasaran bisnis, mengembangkan strategis bisnis, merinci rencana program, mengimplementasikan rencana program, dan mengumpulkan umpan balik dan menguji pengendalian. Semua langkah ini menjaga terhambatnya unit usaha terhadap lingkungan dan berjaga-jaga terhadap peluang dan masalah-masalah yang baru.

1. Visi dan Misi Bisnis

Perusahaan kecil serupa dengan perusahaan besar, sebaiknya mempunyai visi dan misi perusahaan. Visi adalah tujuan unik dari perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Visi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau tujuan perusahaan. Visi ini mengandung filosofi bisnis dari pengambil keputusan strategi perusahaan, menyiratkan citra yang dipancarkan perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan dan mengidentifikasikan bidang produk (barang, jasa, gagasan) utama perusahaan serta kebutuhan utama pelanggan yang dipenuhi perusahaan.

2. Analisis lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor, yaitu lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi perusahaan tertentu, yaitu faktor ekonomi, sosial-budaya, teknologi, demografi, politik-hukum, dan ekologi. Lingkungan industri terdiri dari persaingan diantara anggota industri, hambatan masuk, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok. Lingkungan operasional meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan, yaitu posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor, dan pasar tenaga kerja. Ketiga faktor tersebut memunculkan peluang dan ancaman dalam memasarkan produk secara menguntungkan.

3. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis Internal Perusahaan dikenal juga dengan nama Analisis Profil Perusahaan. Analisis ini menggambarkan kekuatan perusahaan, baik kuantitas maupun kualitas pemasaran, sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, operasi, keuangan, manajemen dan organisasi. Kekuatan dan kelemahan Pemasaran dapat dilihat dari reputasi perusahaan, pangsa pasar, kualitas produk, kualitas pelayanan, efektifitas penetapan harga, efektifitas distribusi, efektifitas promosi, kekuatan penjualan, efektifitas inovasi dan cakupan geografis. Kekuatan dan kelemahan sumberdaya manusia dapat ditunjukkan dari manajemen sumberdaya manusia, ketrampilan dan moral karyawan, kemampuan dan perhatian manajemen puncak, produktivitas karyawan, kualitas kehidupan karyawan, fleksibilitas karyawan, ketaatan hukum karyawan, efektivitas imbalan dalam memotivasi karyawan, dan pengalaman karyawan. Keuangan terdiri dari ketersediaan modal, arus kas, stabilitas keuangan, hubungan dengan pemilik dan investor, kemampuan berhubungan dengan bank, besarnya modal yang ditanam, keuntungan yang diperoleh (nilai saham), efektivitas dan efisiensi system akuntansi untuk perencanaan biaya-anggaran dan keuntungan dan sumber tingkat perusahaan.

13.6 Rumusan Manajemen Strategi

Perumusan manajemen strategi perusahaan bisa meliputi pengembangan misi usaha, mengidentifikasi sebuah peluang dan ancaman dari eksternal, mengukur serta menetapkan kelemahan maupun kekuatan internal perusahaan, menetapkan sasaran jangka panjang, menimbang alternatif lain, dan memilih strategi khusus yang

akan diterapkan pada kasus-kasus tertentu cakupan perumusan strategi meliputi obyek baru yang akan dikerjakan, obyek usaha yang akan ditinggalkan, mengalokasikan sumber daya baik itu *financial* ataupun non finansial, memutuskan apakah dibutuhkan sebuah pengembangan aktivitas ataukah diversifikasi produk, memutuskan pasar domestik atau internasional, dibutuhkan merger atau akuisisi apa tidak, menghindari dari akuisisi perusahaan oleh perusahaan pesaing. Karena tidak ada perusahaan yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, maka sebuah strategi harus berani untuk memutuskan suatu strategi alternatif yang bisa memberikan dampak yang positif yang terbaik supaya memberi keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. Sebuah strategi harusnya memberi keunggulan komparatif dan pada akhirnya bisa memberikan keunggulan yang kompetitif dalam jangka panjang, hal itu haruslah menjadi penting bagi manajemen strategi.

13.7 Mengimplementasikan Strategi

Sering disebut juga tahapan dari aktivitas manajemen strategi. Dalam tahap mengimplementasikan strategi ini perusahaan menetapkan tujuan atau sasaran perusahaan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi para karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah disusun bisa dijalankan. Implementasi strategi ini meliputi budaya yang mendukung pengembangan perusahaan, menyiapkan anggaran, memanfaatkan system informasi, memotivasi sumber daya manusia supaya mau menjalankan dan bekerja sebaik mungkin. Implementasi strategi membutuhkan disiplin dan kinerja yang tinggi serta imbalan jasa yang mencukupi.

13.8 Mengevaluasi dan Pengawasan Strategi

Evaluasi dan Pengawasan strategi adalah tahap akhir didalam proses manajemen strategi. seluruh strategi adalah subyek modifikasi

di masa mendatang, sebab berbagai faktor baik eksternal maupun internal akan terus mengalami sebuah perubahan. Evaluasi Strategi meliputi beberapa hal:

1. Mereview faktor-faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar bagi setiap strategi yang sedang dijalankan
2. Mengukur kinerja yang sudah dijalankan
3. Mengambil sebuah tindakan perbaikan apabila terjadi ketidaksesuaian

Evaluasi strategi ini sangat dibutuhkan bagi perusahaan karena suatu kesuksesan usaha yang diraih saat ini bukan menjadi keberhasilan dimasa mendatang. Adapun demikian bila mengalami kegagalan, maka persoalan yang baru muncul dan harus dihadapi supaya bisa menghidupkan kembali aktivitas bisnis yang telah gagal. Dalam perusahaan besar, proses perumusan (formulasi) strategi, implementasi, pengevaluasian dan pengawasan strategi ada tiga tingkatan hirarki, tingkat corporate, tingkat divisi serta tingkatan fungsional.

13.9 Peran Manajemen SDM Strategi

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (Management Science) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

13.10 Fungsi, Tugas, dan Tanggung Jawab SDM Strategi

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja atau *Preparation and selection*

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan atau *forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasa tenaga kerja, dan lain sebagainya.

- a. Rekrutmen tenaga kerja atau *Recruitment*

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperluka analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan atau *job description* dan juga spesifikasi pekerjaan atau *job specification*.

- b. Seleksi tenaga kerja atau *Selection*

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup cv (*curriculum vittae*) milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja atau interview dan proses seleksi lainnya.

13.11 Cara Menciptakan Sistem SDM Yang Berorientasi Pada Strategi

1. Mendefinisikan strategi bisnis
2. Sebuah strategi bisnis adalah sebuah dokumen yang jelas mengartikulasikan arah bisnis akan mengejar dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Dalam rencana bisnis standar, hasil strategi bisnis dari tujuan dibentuk untuk mendukung misi lain dari bisnis. Mengidentifikasi perilaku dan kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan
3. Mengidentifikasi aktivitas dan kebijakan sistem SDM yang relevan secara strategic dengan cara mengawasi kinerja SDM agar sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati oleh suatu organisasi (perusahaan)
4. Merancang sistem pengukuran nilai SDM yaitu memiliki kriteria tertentu untuk merekrut tenaga kerja/karyawan baru yang sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut. Evaluasi secara periodik sistem pengukuran, yaitu untuk mengetahui sejauh mana SDM
5. Rencana SDM menyediakan peta jalan untuk masa depan, mengidentifikasi dimana mendapat karyawan yang tepat, kapan karyawan dibutuhkan, serta pelatihan dan pengembangan karyawan apa saja yang harus diadakan

13.12 Rangkuman

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa : Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading & controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan

hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

A. Konsep Dan Tujuan Msdm Strategi

1. Konsep perencanaan SDM strategi

Strategi organisasional kompetitif dari perusahaan yang didapatkan dengan masukan dari SDM akan menjadi dasar dari perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource (HR) planing*), yang merupakan proses dari analisis dan identifikasi kebutuhan akan sumber daya manusia dan ketersediaannya sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.

2. Tujuan Perencanaan Strategis

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja di masa sekarang maupun dimasa yang akan datang, sehingga tidak ada pekerjaan yang tidak di isi oleh karyawan
- c. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan
- d. Untuk menghindari masalah manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
- e. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dn sinkronisasi sehingga produktifitas kerja meningkat
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program pengadaan, penyeleksian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *Man, Money, Method, Materials,*

Machines, dan Market. Unsur *Man* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

C. Rumusan Manajemen Strategi

Perumusan manajemen strategi perusahaan bisa meliputi pengembangan misi usaha, mengidentifikasi sebuah peluang dan ancaman dari eksternal, mengukur serta menetapkan kelemahan maupun kekuatan internal perusahaan, menetapkan sasaran jangka panjang, menimbang alternatif lain, dan memilih strategi khusus yang akan diterapkan pada kasus kasus tertentu cakupan perumusan strategi meliputi obyek baru yang akan dikerjakan, obyek usaha yang akan ditinggalkan, mengalokasikan sumber daya baik itu *financial* ataupun non finansial, memutuskan apakah dibutuhkan sebuah pengembangan aktivitas ataukah diversifikasi produk, memutuskan pasar domestik atau internasional, dibutuhkan merger atau akuisisi apa tidak, menghindari dari akuisisi perusahaan oleh perusahaan pesaing.

D. Mengimplementasikan Strategi

Sering disebut juga tahapan dari aktivitas manajemen strategi. Dalam tahap mengimplementasikan strategi ini perusahaan menetapkan tujuan atau sasaran perusahaan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi para karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah disusun bisa dijalankan. Implementasi strategi ini meliputi budaya yang mendukung pengembangan perusahaan, menyiapkan anggaran, memanfaatkan system informasi, memotivasi sumber daya manusia supaya mau menjalankan dan bekerja sebaik mungkin. Implementasi strategi

membutuhkan disiplin dan kinerja yang tinggi serta imbalan jasa yang mencukupi.

E. Mengevaluasi dan Pengawasan Strategi

Evaluasi dan Pengawasan strategi adalah tahap akhir didalam proses manajemen strategi. seluruh strategi adalah subyek modifikasi di masa mendatang, sebab berbagai faktor baik eksternal maupun internal akan terus mengalami sebuah perubahan.

F. Peran Manajemen SDM Strategi

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (Management Science) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

13.13 Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi menurut Mathis dan Jackson (2012: 5) ?
2. Sebut dan jelaskan proses tahapan MSDM strategi ?
3. Bagaimana bentuk-bentuk penilaian kerja ?
2. Apa fungsi, tugas dan tanggung jawab SDM strategi ?

BAB XIV

MANAJEMEN STRATEGI INVESTASI

TUJUAN INTRUKSIONAL

Setelah mengikuti matakuliah ini diharapkan mahasiswa dapat :

1. Mengetahui dan menjelaskan Pengertian strategi investasi
2. Mengetahui dan menjelaskan Jenis-jenis investasi
3. Mengetahui dan menjelaskan Proses investasi
4. Mengetahui dan menjelaskan tentang Pasar modal
5. Mengetahui dan menjelaskan tentang Determinasi investasi
6. Mengetahui dan menjelaskan Macam-macam strategi investasi

14.1 Pengertian Manajemen Strategi Investasi

1. Pengertian Manajemen

Dalam makna yang sederhana “*management*” diartikan sebagai pengelolaan. Manajemen juga dipahami dengan suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Secara umum aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Syafaruddin & Nurmawati, 2011: 16).

Manajemen merupakan proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah, dan lain-lain (Syafaruddin, 2005: 41).

2. Pengertian Strategi

Menurut Wikipedia, strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi suatu aktivitas yang dijalankan selama

kurun waktu tertentu. Strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai dan membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar (David, 2011: 18-19).

Jadi, strategi dapat diartikan sebagai rencana yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan yang bersifat jangka panjang.

3. Pengertian Investasi

Investasi adalah komitmen atas sejumlah uang atau dana atau sumber daya lainnya yang dilakukan pada saat ini, dengan tujuan memperoleh sejumlah keuntungan dimasa mendatang (Eduardus, 2001: 3).

Pendapat lain menyatakan bahwa, investasi adalah penanaman modal untuk satu atau lebih aktiva yang dimiliki dan biasanya berjangka waktu lama dengan harapan mendapatkan keuntungan dimasa yang akan datang (Sunariyah, 2006: 4).

4. Pengertian Manajemen Investasi

Dikutip dari Wikipedia, manajemen investasi merupakan manajemen profesional yang mengelola berbagai macam sekuritas atau surat berharga (saham, obligasi) dan aset lain seperti properti, dengan tujuan untuk mencapai target investasi yang menguntungkan bagi investor. Investor itu sendiri dapat berupa institusi seperti perusahaan asuransi, dana pensiun, perusahaan, dan lain sebagainya atau dapat juga investor perorangan, sarana investasi ini biasanya menggunakan kontrak investasi atau yang umum digunakan adalah kontrak investasi kolektif (KIK) seperti reksa dana.

5. Pengertian Strategi Investasi

Strategi investasi yaitu suatu rencana yang akan dilakukan oleh seseorang atau instansi untuk menginvestasikan sejumlah

uang dalam berbagai jenis investasi yang diharapkan akan membantu mencapai tujuan keuangan seseorang atau instansi dalam waktu tertentu. Jadi, manajemen strategi investasi bisa diartikan sebagai proses bekerja sama antar individu atau kelompok dengan rencana menginvestasikan sejumlah uang guna mencapai tujuan keuangan seseorang atau instansi dalam waktu tertentu.

14.2 Jenis-Jenis Investasi

Terdapat dua tipe investasi, yaitu :

1. Investasi Langsung

Investasi langsung adalah investasi sebagai suatu kepemilikan surat-surat berharga secara langsung dalam suatu entitas yang secara resmi telah *Go-Public* dengan harapan akan mendapat keuntungan berupa penghasilan *dividen* dan *capital gains*. Investasi ini biasanya dilakukan pada pasar uang (*money market*) berupa aktiva karena mempunyai resiko kegagalan yang kecil, masa jatuh tempo yang pendek tetapi dengan tingkat pencairan yang tinggi seperti *Treasury bill (T-bill)*; pasar modal (*capital market*) berupa surat-surat berharga pendapatan tetap (*fixed-income securities*) dan saham (*equity income*); dan pada pasar turunan (*deverative market*) yang berupa opsi (*option*) seperti perjanjian yang memberikan hak untuk membeli atau menjual surat berharga keuangan atau mata uang asing dengan harga yang telah disetujui dalam kurun waktu tertentu, dan kontrak berjangka (*futures contract*).

2. Investasi Tidak Langsung

Investasi tidak langsung terjadi bilamana surat-surat berharga yang dimiliki diperdagangkan kembali oleh perusahaan investasi (*investment company*) yang berfungsi sebagai perantara. Pemilik aktiva tidak langsung dilakukan melalui lembaga-lembaga

keuangan terdaftar, yang bertindak sebagai perantara atau *intermediary*. Sehingga dalam peranannya sebagai investor tidak langsung, pedagang perantara (pialang) mendapatkan *dividen* dan *capital gain* seperti halnya dalam investasi langsung, selain itu juga akan memperoleh penerimaan berupa *capital gain* atas hasil perdagangan portofolio yang dilakukan oleh perusahaan perantara tersebut (Hartono, 2010: 7).

14.3 Proses Investasi

Proses investasi merupakan proses yang memperlihatkan bagaimana seharusnya investor melakukan investasi dalam sekuritas atau berapa banyak investasi tersebut dilakukan dan sekuritas apa yang akan dipilih. Langkah-langkah dalam proses investasi yaitu:

1. Menentukan Kebijakan Investasi.

Pemodal perlu menentukan apa tujuan investasinya, dan berapa banyak investasi tersebut akan dilakukan. Karena ada hubungan yang positif antara risiko dan keuntungan investasi, maka pemodal tidak bisa mengatakan bahwa tujuan investasinya adalah untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Ia harus menyadari bahwa ada kemungkinan untuk menderita rugi. Jadi tujuan investasi harus dinyatakan baik dalam keuntungan maupun risiko.

2. Analisis Sekuritas.

Tahap ini berarti melakukan analisis terhadap individual atau sekelompok sekuritas. Salah satu tujuan kegiatan ini adalah untuk mendeteksi sekuritas mana yang nampak *mispriced* (harganya salah). Ada beberapa cara untuk melakukan analisis ini, tetapi secara garis besar nampak cara-cara tersebut dapat bisa dikelompokkan menjadi dua bagian besar yaitu, analisis technical dan analisis fundamental.

3. Pembentukan Portofolio.

Tahap ini menyangkut identifikasi sekuritas-sekuritas apa yang akan ditanamkan pada masing-masing sekuritas tersebut. Dengan pemilihan banyak sekuritas dimaksudkan untuk mengurangi risiko yang ditanggung.

4. Melakukan Revisi Portofolio.

Tahap ini merupakan pengulangan terhadap tiga tahap sebelumnya, dengan maksud kalau perlu melakukan perubahan terhadap portofolio yang telah dimiliki. Kalau dirasa bahwa portofolio yang sekarang dimiliki tidak lagi optimal atau tidak sesuai dengan preferensi risiko pemodal, maka pemodal dapat melakukan perubahan terhadap sekuritas-sekuritas yang membentuk portofolio tersebut.

5. Evaluasi Kinerja Portofolio.

Dalam tahap ini, pemodal melakukan penilaian terhadap kinerja (*performance*) portofolio, baik dalam aspek tingkat keuntungan yang diperoleh maupun risiko yang ditanggung, karena itu perlu standar pengukurannya. Kita dapat menganalisis sekuritas melalui dua pendekatan yaitu analisis fundamental dan analisis teknikal (Husnan, 2001: 47).

14.4 Pasar Modal

Dalam masalah investasi, suatu negara biasanya menyediakan pasar modal dan institusi pendukungnya. Pasar modal yaitu tempat pertemuan antara penawaran dengan permintaan surat berharga, tempat dimana individu atau badan usaha yang mempunyai kelebihan dana (*surplus fund*) melakukan investasi dalam surat berharga yang ditawarkan oleh *emiten* (Sunariyah, 2006: 5). Ada beberapa fungsi pasar modal, sebagai berikut :

a. Sebagai sumber penghimpunan dana

Jika perusahaan ingin menggalang dana yang cukup besar, perusahaan bisa masuk ke pasar modal untuk menggalang dana sesuai dengan yang diharapkan tanpa ada batasan dana. Jika perusahaan memanfaatkan bank sebagai sumber dana, maka akan ada beberapa keterbatasan yaitu jumlah dana yang bisa ditarik dari perbankan terbatas karena adanya batas maksimal pemberian kredit (BMPK) atau *legal lending limit*.

b. Sebagai sarana investasi

Pada umumnya perusahaan yang menjual surat berharga (saham atau obligasi) ke pasar modal adalah perusahaan yang sudah mempunyai reputasi bisnis yang baik dan kredibel, sehingga efek-efek yang dikeluarkan akan laku dijualbelikan di bursa. Sementara itu, jika pemilik dana (*investor*) tidak ada pilihan lain mereka akan menginvestasikan pada perbankan yang notabene mempunyai tingkat keuntungan yang relatif kecil.

Dengan adanya surat berharga yang mudah dijualbelikan, maka bagi investor surat berharga tersebut merupakan alternatif instrumen investasi. Mengapa investasi di pasar modal lebih fleksibel? karena setiap investor bisa dengan mudah memindahkan dananya dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya atau dari satu industri ke industri lainnya. Oleh karena itu pasar modal sebagai salah satu alternatif instrumen penempatan dana bagi *investor* selain di perbankan atau investasi langsung lainnya.

c. Pemerataan Pendapatan

Pada dasarnya apabila perusahaan tidak melakukan *go public*, pemilik perusahaan terbatas pada personal-personal pendiri perusahaan yang bersangkutan. Dengan *go public*-nya perusahaan memberikan kesempatan kepada masyarakat luas untuk ikut serta memiliki perusahaan tersebut. Dengan demikian akan memberikan

kesempatan kepada masyarakat untuk ikut menikmati keuntungan dari perusahaan berupa bagian keuntungan atau dividen, sehingga semula hanya dinikmati oleh beberapa orang pemilik, akhirnya bisa dinikmati oleh masyarakat artinya ada pemerataan pendapatan kepada masyarakat.

d. Sebagai Pendorong Investasi

Sudah merupakan kewajiban pemerintah untuk memajukan pembangunan dan perekonomian negaranya. Untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan memajukan pembangunan membutuhkan investasi besar. Pemerintah tidak akan mampu untuk melakukan investasi sendiri tanpa dibantu oleh pihak swasta nasional dan asing. Untuk mendorong agar pihak swasta dan asing mau melakukan investasi baik secara langsung maupun tidak langsung, pemerintah harus mampu menciptakan iklim investasi yang kondusif bagi mereka.

Salah satu iklim investasi yang kondusif adalah likuidnya pasar modal. Semakin baik pasar modal, maka akan semakin banyak perusahaan yang akan masuk ke pasar modal dan semakin banyak investor nasional maupun asing yang bersedia menginvestasikan dananya ke Indonesia melalui pembelian surat berharga dipasar modal (Sutrisno, 2013: 310).

14.5 Determinasi Investasi

Setiap keputusan investasi melibatkan lima unsur pokok yang dapat disebut determinasi investasi. Dalam setiap proses pengambilan keputusan investasi, unsur-unsur tersebut akan muncul, apakah secara *eksplisit* atau *implisit*, disadari atau tidak, dan diolah secara sistematis atau tidak. Kelima unsur-unsur tersebut adalah:

a. Kondisi pemodal (*investor*)

Kondisi pemodal meliputi kondisi keuangannya dan sikap terhadap risiko. Proses psikologis seorang pemodal dalam mengalokasikan dana yang dimilikinya, pada umumnya mengikuti urutan-urutan yang sama. Penghasilan pertama akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti pangan, sandang, papan, kesehatan, pendidikan dan rekreasi. Lapisan penghasilan yang berikut di atasnya akan digunakan untuk *core investment*, yaitu investasi dengan tingkat keamanan yang tinggi dan tingkat keuntungan yang terukur. Seandainya seorang pemodal memiliki tingkat pendapatan yang lebih tinggi lagi, baru ia bisa mengarahkan dananya untuk investasi yang lebih agresif, yaitu investasi dengan tingkat risiko yang lebih tinggi dan potensi pendapatan yang lebih tinggi pula. Sikap seseorang terhadap risiko dipengaruhi oleh kondisi keuangan. Apakah seseorang bersifat berani menghadapi risiko (*risk seeker*), netral (*risk neutral*) atau menghindari risiko (*risk Averter*), selain ditentukan oleh umur dan tempramen, juga ditentukan oleh jumlah dana yang ia miliki.

b. Motif Investasi

Unsur yang kedua adalah motif investasi. Pemodal pada umumnya memiliki motif investasi yang tidak tunggal. Namun intensitas motif-motif seperti keamanan, pertumbuhan, pendapatan, fasilitas pajak dan spekulasi, berbeda dari pemodal yang satu dengan pemodal yang lain.

c. Media Investasi

Media investasi sebagai unsur yang ketiga menyodorkan pilihan antara *real assets* dan *financial assets*. Berkembangnya perekonomian, cenderung menggeser objek investasi dari *real assets* seperti tanah dan emas ke arah *financial assets* baik di pasar uang maupun di pasar modal. Saham sebagai objek investasi utama di

pasar modal memiliki berbagai karakteristik yang memungkinkan seorang pemodal mempunyai pilihan yang tepat. Untuk menyebut sebagian karakteristik tersebut, seorang pemodal dapat memilih *blue chips stock*, yang merupakan saham dari perusahaan yang besar atau ia lebih memilih *Growth stocks*, yang merupakan saham perusahaan yang berkembang dan tingkat pertumbuhan lebih cepat dari trend ekonomi, yang umumnya ditandai oleh pemasaran yang agresif, *R&D oriented*, *Flow back ratio* yang tinggi, *dividend yield* lebih rendah serta *price earning ratio* yang tinggi.

Seorang pemodal yang lebih spekulatif mungkin memilih *cyclical stocks*. Perusahaan yang bergerak di bidang *real estate*, *automotive*, konstruksi dan elektronik pada umumnya berfluktuasi bersama siklus ekonomi. Apabila kondisi perekonomian membaik, maka penampilan perusahaan akan membaik juga dan dengan demikian harga saham diharapkan akan menjadi baik. Sedangkan seorang pemodal yang konvensional mungkin akan memilih *defensive stocks*, yaitu saham dari perusahaan yang bertahan, atau bahkan seringkali di atas rata-rata pada saat *resesi*.

d. Model dan teknik Analisis

Ada dua potensi keuntungan dari investasi di Bursa Efek, yaitu *dividen* dan *capital gain*. Dividen perusahaan sangat berkaitan dengan *performance* perusahaan, sedangkan *capital gain* tidak begitu dipengaruhi oleh *performance* perusahaan. Unsur spekulasi sangat berperan dalam jual-beli saham. Pendapatan dari selisih penjualan saham dapat saja bernilai negatif, jika harga jual saham di bawah harga belinya (*capital loss*), sedangkan pendapatan dividen tidak bisa negatif. Ada dua cara untuk merealisasikan potensi keuntungan di atas, yaitu:

1. Membeli efek yang dalam jangka panjang akan menunjukkan *performance* yang lebih baik dari sekian banyak alternatif yang ada di pasar modal.
2. Membeli efek pada saat harganya murah dan menjual setelah harganya naik.

Kedua cara tersebut di atas sungguh sebuah formulasi yang sederhana, tetapi tak mudah untuk dilaksanakan. Usaha konkrit untuk menerjemahkan formulasi itu ke dalam suatu model analisis yang sistematis, melahirkan dua aliran dalam disiplin *securities analysis*, yaitu: *fundamental analysis* dan *technical analysis*.

e. Strategi Investasi

Perkembangan investasi dalam saham adalah fluktuatif dan spekulatif, karena secara empiris, investasi dalam saham di pasar modal sering masuk pada kondisi ketidakpastian karena mengikuti variabel-variabel ekonomi yang bersifat makro, seperti : perkembangan stabilitas politik atau keamanan berinvestasi, perkembangan tingkat suku bunga dan tingkat inflasi serta pertumbuhan ekonomi. Ketidakpastian itu dalam teori risiko dalam portofolio disebut risiko yang sistematis.

Alternatif untuk dapat mengurangi ketidakpastian yang dihadapi investor, adalah melakukan strategi investasi. Strategi investasi yang disarankan adalah membuat portofolio saham. Meskipun demikian, return yang diperoleh investor masih memiliki ketidakpastian karena risiko sistematis merupakan risiko yang ditimbulkan oleh faktor makro ekonomi yang tidak bisa diramalkan secara pasti.

14.6 Macam-macam Strategi Investasi

- A. Strategi untuk menarik minat Investor dalam Berinvestasi
1. Strategi Pengembangan *Leading/ Key Industry*

Strategi pengembangan industri andalan merupakan strategi pembangunan daerah yang paling favorit untuk dilaksanakan. Industri andalan yang akan dikembangkan biasanya merupakan kegiatan usaha atau industri di daerah yang memiliki keunggulan daya saing dibandingkan dengan kegiatan sejenis di daerah pesaing lainnya.

Menurut analisis yang dilakukan oleh Brodjonegoro (1999), daerah Aceh memiliki dua industri andalan, masing-masing industri menghasilkan produk minyak bumi dan pupuk, dengan RCA index di atas satu. Sayangnya ada kendala keterbatasan cadangan minyak dan besarnya komponen impor bahan baku pupuk yang jika akan dikembangkan lebih lanjut menjadi terbatas *sustainability*-nya. Keunggulan daya saing industri andalan dapat dipertahankan sepanjang industri tersebut dapat mendorong terbentuknya berbagai penghematan eksternal (*external economies*), antara lain dengan mengembangkan lebih lanjut industri hilir dan industri-industri penunjang.

Sebaiknya suatu daerah tidak mengandalkan hanya pada satu industri kunci, seperti halnya Sumatra Barat dengan PT. Semen Padangnya dan Irian Barat dengan PT. Freeport Indonesia. Tetapi sebaliknya pilihan industri kunci ini jangan terlalu banyak mengingat kemampuan daya serap yang terbatas dari perekonomian lokal dalam mensupply tenaga kerja terampil dan dalam penyediaan sarana atau prasarana.

Kelemahan utama dari strategi pembangunan *leading industry* ini adalah ancaman terhadap kemungkinan terpolarisasinya pembangunan daerah hanya pada wilayah core yang terbatas. Hal ini sudah terbukti dengan kehadiran

PT. Caltex di Dumai, PT. Freeport Indonesia di wilayah Irian Jaya dan mega proyek lainnya di pelosok daerah Indonesia.

2. *Strategy Growth Center*

Strategi ini antara lain menekankan pentingnya program penyediaan fasilitas kota atau infrastruktur untuk suatu kawasan industri pada lokasi atau tempat strategik (*ports, transit site, intersection* dekat dengan lokasi *growth center*). Keterkaitan *growth center* dan perekonomian daerah pernah banyak terjadi di banyak kawasan sebagaimana dilaporkan oleh Brian Berry (1969) dan Gordon Cameron (1970), walaupun sebenarnya banyak juga kasus-kasus kegagalan seperti terjadi di Malaysia, Amerika Latin, dan bahkan di Indonesia seperti di kawasan industri Makassar, Cirebon dan Semarang.

Strategi *growth center* telah banyak berhasil di Indonesia antara lain dengan dibangunnya kawasan Pulau Batam (BIDA, 2000) dan kawasan industri di Pulogadung-Jakarta. Keberhasilan pengembangan Pulau Batam adalah karena lokasinya yang strategis dekat dengan *transfer-points* perdagangan antar negara di Singapura, dan memanfaatkan pengembangan *ancillary industries* (industri tambahan) yang memiliki keterkaitan dengan *leading industry* elektronika di negara tetangga. Banyaknya obyek wisata baru yang dikembangkan turut pula mendorong keberhasilan tersebut, disamping tentunya hasil kerja keras dari para pimpinan puncak manajemen pengelola kawasan Batam.

Sedangkan untuk kawasan industri Pulogadung pada saat ini sedang menghadapi permasalahan struktural karena meningkatnya "*external diseconomies*" dan "*urbanization diseconomies*" dari kota Jakarta, khususnya di sekitar lokasi

kawasan tersebut. Pada saat ini konsep pengembangan ekonomi daerah melalui pendekatan *growth center* telah berkembang dengan sangat pesat dan diujicobakan di berbagai tempat strategis di dunia.

Hal yang serupa banyak dilakukan di negara maju kawasan industri otomotif di Jepang, *North Carolina Research Triangle Park* yang memanfaatkan kedekatan terhadap lokasi tiga universitas besar masing masing University of North Carolina at Chapel Hill, North Carolina State University dan Duke University menjadi lokasi favorit untuk riset di bidang kedokteran, obat-obatan dan penyakit kanker, *British Science Park* di Inggris walaupun manfaatnya masih sedang dikaji ulang (Gower, 1995), proyek *high-tech corridor* dari PM Mahatir di Kuala Lumpur dan yang paling akhir rencana pengembangan lokasi ex-lapangan terbang Kemayoran sebagai *cyber-city* merupakan contoh-contoh pengembangan strategi investasi *growth center* abad ke 21.

3. Strategi Pengembangan *Ancillary Industry*

Strategi pengembangan *ancillary industry* sudah dapat dicoba untuk dilaksanakan apabila industri yang berorientasikan ekspor atau suatu *leading industry* dan dapat pula kawasan industri atau pelabuhan/*airport* menjadi cukup berkembang, sehingga dapat menciptakan pasar untuk produk-produk lanjutan, baik ke hulu maupun ke hilir, dan atau kegiatan tersebut telah cukup untuk menghasilkan *external localization economies* untuk industri-industri yang terkait.

Ancillary industry tertarik untuk datang ke suatu daerah karena penghematan ongkos angkut, seperti halnya dalam kasus dimana baik *leading* dan *ancillary industry* menggunakan bahan baku atau produk *intermediate* yang sama dalam proses

produksi mereka. Hal ini banyak kita jumpai pada industri kertas semen, bahan baku cat, karoseri kendaraan, percetakan dan sebagainya. Alasan lainnya adalah karena *labor pool*, yaitu industri *ancillary* berlokasi dekat dengan *leading industry* karena dapat dengan mudah menggunakan tenaga kerja dengan ketrampilan dan pengetahuan yang sama dengan upah yang relatif rendah.

Selanjutnya kehadiran *ancillary industry* ini dapat menciptakan *external localization economies* di wilayah tersebut, antara lain perusahaan-perusahaan yang memberikan jasa pemeliharaan, pelayanan bisnis, jasa profesi dan pengiriman /pengangkutan dan komunikasi. Seluruh kegiatan ini dapat mendorong tumbuh berkembangnya kegiatan ekspor dan perekonomian di daerah, sekaligus menambah kapasitas penerimaan pendapatan daerah. Contoh terbaik dalam sukses strategi investasi ini dijumpai dalam pengembangan industri *semiconductor* di kompleks produksi Silicon-Valley, Los Angeles.

Beberapa pengamatan atas keberhasilan strategi ini dapat disimpulkan sebagai berikut: (a) produksi *semiconductor* di areal tersebut telah mendorong menjamurnya kelahiran para pemasok bahan baku maupun para subkontraktor di sekitar kompleks produksi sehingga dapat menciptakan *agglomeration economies*, (b) kompleks ini juga merupakan daya tarik untuk datangnya industri pengguna peralatan *semiconductor*, seperti pengusaha manufaktur komputer dan televisi. Kepesatan pengembangan kompleks produksi ini sayangnya tidak diantisipasi oleh Pemerintah Daerah dalam hal penyediaan labor dan perumahan serta cara-cara menanggulangi kerusakan lingkungan hidup, sehingga pada saat ini terjadi ancaman naiknya *agglomeration diseconomies*.

Kemajuan pesat aplikasi strategi ini banyak dijumpai di beberapa tempat sekitar lapangan terbang yang menghubungkan akses kota-kota di dunia dengan mudah, cepat dan murah. Kasarda (1999) baru-baru ini mengamati kecenderungan perusahaan-perusahaan kelas dunia yang bersaing menurut waktu (*time-based competition*) banyak memindahkan lokasi usahanya disekitar lokasi tempat lapangan terbang Dulles airport, Dallas-Fort International airport, Memphis International airport, Chicago's O'Hare airport dan lapangan-lapangan terbang internasional lainnya. Lokasi airport disamping memberikan akses pasar dunia juga pada saat yang sama dapat diperoleh penghematan *agglomeration* karena kehadiran jasa profesional dalam bidang konsultan, iklan, hukum, pengolahan data, akuntansi dan auditing, dan jasa *public relations*.

4. Kepastian Hukum dan Kebijakan Insentif

Salah satu faktor yang terpenting dalam upaya menarik investor ke daerah adalah adanya jaminan kepastian hukum dalam menjalankan usaha. Pengalaman selama masa orde baru, Pemerintah kurang berhasil dalam memberikan jaminan bahwa peraturan yang telah ditetapkan dalam kegiatan investasi dan usaha akan tetap dipegang walaupun sistem pemerintahan berubah. Jaminan ini sangat diminta oleh para investor maupun calon investor dalam kegiatan investasi yang jangka waktu pengembalian modal yang ditanamnya cukup lama. Hal ini dapat kita jumpai dalam kegiatan investasi di bidang eksplorasi minyak bumi dan hasil tambang, industri berat, perkebunan, kawasan industri, apartemen dan gedung bertingkat, serta kegiatan-kegiatan *high-tech industries*.

B. Strategi Investasi di Bursa Efek Jakarta

Kunci utama untuk sukses dalam investasi di bursa efek adalah pemilihan strategi yang tepat agar investasi yang dilakukan memberikan hasil yang optimal. Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh para pemodal dalam melakukan investasi di bursa efek antara lain adalah:

1. Beli di pasar perdana dan menjual begitu masuk pasar sekunder

Para pemburu agio di Bursa Efek Jakarta berkeyakinan bahwa harga akan naik begitu suatu emisi saham dicatatkan di bursa. Keyakinan itu bukan saja dilandasi oleh data fundamental yang *up to date* dan akurat yang dimuat dalam prospektus pada saat emisi, tetapi juga karena *underwriter* biasanya tidak akan membiarkan harga jatuh pada minggu pertama pasar sekunder. Harga penawaran merupakan hasil negosiasi emiten dengan penjamin emisi. Jadi harga di pasar perdana pada tahap awal pencatatan saham menyangkut secara langsung reputasi *underwriter*.

Sebagai ilustrasi yang mendukung sepenuhnya keyakinan tersebut adalah dari 5 emisi saham selama periode tahun 1988-1989, selama minggu pertama di bursa selama minggu pertama di bursa mengalami kenaikan harga rata-rata 14,81%. Kenaikan tertinggi dialami oleh saham PT. Delta Djakarta sebesar 140,12%, sedangkan yang terendah adalah saham PT. Jakarta International Hotel sebesar 10,43%.

2. Beli dan Simpan

Pemodal yang yakin bahwa suatu perusahaan akan berkembang dalam jangka panjang, baik karena perusahaan tersebut berada pada *growing sector industry* atau karena sifat usaha dan produknya yang strategis, dapat melakukan

strategi beli dan simpan. Saham perusahaan IBM pada awal tahun 70-an masih berharga \$ 40 di New York Stock Exchange (NYSE). Ekstensifikasi pemakaian komputer sampai akhir pada awal tahun 70-an telah menaikkan saham IBM menjadi \$ 600 pada akhir tahun 1973. Di Bursa Efek Jakarta, seorang pemodal yang membeli saham di pasar perdana dan menyimpannya sampai akhir 1988, akan memperoleh laba rata-rata 27% pertahun. Contoh yang lebih ekstrim, pemodal yang membeli saham PT. Richardson Visks Indonesia pada pasar perdana Pebruari 1980 pada harga Rp. 3000,- dan menyimpan 1988, nilai kekayaannya meningkat hampir dua puluh kali lipat dalam kurun waktu Sembilan tahun.

3. Strategi Berpindah

Pemodal yang lebih spekulatif cenderung berpindah dari saham yang satu ke saham yang lain dengan memanfaatkan perbedaan siklus harga individual. Strategi ini mengharuskan pemodal mengikuti gerakan pasar dari dekat setiap saat. Dengan memanfaatkan *technical information*, khususnya pada saham-saham yang aktif, pemodal berpindah dari satu saham yang diperkirakan harganya akan turun ke saham yang diperkirakan harganya akan naik. Di Bursa Efek Jakarta, saham-saham yang aktif adalah saham yang dapat dibeli oleh pemodal asing. Saham yang boleh dibeli oleh pemodal asing adalah saham dari perusahaan yang modal disetornya mayoritas (yaitu 51% atau lebih) yang dimiliki oleh pemodal Indonesia

4. Pilih Saham yang Tidur

Mass media cenderung diskriminatif terhadap saham perusahaan yang tidak aktif, terutama perusahaan kecil, demikian juga para analis. Kecenderungan ini bisa

dimengerti karena saham perusahaan yang tidak aktif, tidak menyangkut minat dan kepentingan orang banyak. Saham yang tidak mendapat perhatian masyarakat pemodal, merupakan saham yang tidur dan cenderung undervalued. Pemodal yang sabar dapat memilih strategi into Kesabaran sangat dibutuhkan di sini karena mungkin diperlukan waktu yang cukup lama sampai masyarakat menyadari adanya potensi keuntungan pada saham tersebut.

Di Bursa Efek Jakarta, beberapa saham yang tidak bisa dibeli oleh pemodal asing cenderung menjadi saham yang tidur. Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan perbandingan antara saham perusahaan PT. Delta Djakarta dan saham PT. Multi Bintang. Kedua perusahaan tersebut sama-sama bergerak di bidang produksi minuman dan sahamnya sama-sama memiliki nilai nominal Rp. 1000,-. Dari laporan keuangan tiga tahun terakhir kita bisa melihat bahwa PT. Multi Bintang memiliki keunggulan dalam banyak hal seperti besarnya laba, laba per saham (EPS) dan dividen Per saham Namun karena saham PT. Delta Djakarta dapat situasi yang terbalik. Pada hari Jum'at tanggal 4 dibeli oleh pemodal asing, catatan harga saham menunjukkan Agustus 1989, saham PT. Delta tercatat Djakarta harga Rp. 9.800,- sedangkan saham PT. Multi Bintang hanya sebesar Rp. 5.000,-.

5. Konsentrasi Pada Industri

Sebagian pemodal memusatkan perhatiannya pada perkembangan industri tertentu. Mungkin karena ia lebih mengetahui kondisi, mekanisme kerja dari perusahaan yang berada pada industri tersebut, trend industri dan sebagainya. Strategi investasi dengan demikian adalah memilih saham yang terbaik pada industri tersebut, Statistik dari berbagai

modal di mancanegara membuktikan bahwa perusahaan besar yang bergerak di bidang *utilities* seperti ATT. Merupakan perusahaan yang pertumbuhannya Paling stabil. Di Indonesia, sektor industri tekstil, agrobisnis dan jasa keuangan merupakan sektor yang tingkat hanya tahun-tahun terakhir ini. Saham-saham di Bursa Efek Jakarta yang tercatat sama sekali belum representative mewakili industri. Namun dengan semakin melakukan banyaknya perusahaan yang *go public*, maka akan semakin banyak instrumen yang dipilih.

6. Belilah Pasar

Strategi ini mungkin tidak tepat untuk disebut sebagai suatu strategi. Pemodal yang tidak mampu atau tidak sempat melakukan analisis cenderung mempercayakan investasinya pada trend pasar. Seorang pemodal dikatakan melakukan strategi *buying the market*, apabila ia membagi dananya secara relatif proporsional ke dalam saham-saham yang ada di pasar.

Pengertian pasar di sini tidak harus identik dengan seluruh saham yang tercatat, tetapi dapat berupa saham yang tergabung dalam *down average* atau 500 Standar & Poor dan semacamnya. Strategi seperti ini hasilnya gampang dimonitor. Apabila trendpasar menunjukkan kenaikan, maka ia akan memperoleh laba pada tingkat rata-rata pasar. Sebaliknya apabila trend pasar menunjukkan penurunan, maka ia akan menderita kerugian, juga pada tingkat rata-rata pasar.

14.7 Rangkuman

Manajemen strategi investasi bisa diartikan sebagai proses bekerja sama antar individu atau kelompok dengan rencana menginvestasikan sejumlah uang guna mencapai tujuan keuangan seseorang atau instansi dalam waktu tertentu. Jenis investasi menurut Hartono dibagi menjadi 2

tipe yaitu investasi langsung dan investasi tidak langsung. Proses investasi menurut Hartono ada 5 tahap yaitu menentukan tujuan investasi, menentukan kebijakan investasi, memilih strategi portofolio, pemilihan aset, dan yang terakhir pengukuran dan pengevaluasian kinerja portofolio. Fungsi manajemen investasi yaitu untuk menentukan kebijakan investasi, melaksanakan analisa sekuritas, membentuk portofolio, merevisi portofolio, dan mengevaluasi kinerja portofolio.

Dalam kegiatan investasi, biasanya suatu negara akan menyediakan pasar modal, sedangkan fungsi pasar modal menurut Sutrisno yaitu sebagai sumber penghimpun dana, sebagai sarana investasi, sebagai pemerataan pendapatan, dan sebagai pendorong investasi. Terdapat 5 unsur dalam proses pengambilan keputusan investasi yaitu kondisi pemodal, motif investasi, media investasi, model dan teknik analisis, dan strategi investasi. Ada beberapa strategi investasi pada bursa efek Jakarta yaitu membeli di pasar perdana dan menjual pada saat masuk pasar sekunder, beli dan simpan, strategi berpindah, memilih saham yang tidur, dan konsentrasi pada industri.

14.8 Latihan Soal

Kerjakan soal-soal dibawah ini dengan singkat dan jelas!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Manajemen, Strategi, Investasi, dan Manajemen strategi investasi?
2. Mengapa banyak orang tidak berfikir atau takut untuk berinvestasi?
3. Sebut dan Jelaskan apa fungsi Manajemen investasi?
4. Apakah pasar modal itu? Dan apa saja fungsi dari pasar modal?
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *Leading/ Key Industry*?

BAB XV

MANAJEMEN STRATEGI INVESTASI

TUJUAN INTRUKSIONAL

Setelah mengikuti matakuliah ini diharapkan mahasiswa dapat :

1. Mengetahui dan menjelaskan Pengertian strategi investasi
2. Mengetahui dan menjelaskan Jenis-jenis investasi
3. Mengetahui dan menjelaskan Proses investasi
4. Mengetahui dan menjelaskan tentang Pasar modal
5. Mengetahui dan menjelaskan tentang Determinasi investasi
6. Mengetahui dan menjelaskan Macam-macam strategi

15.1 Pengertian Manajemen Strategi Investasi

1. Pengertian Manajemen

Dalam makna yang sederhana “*management*” diartikan sebagai pengelolaan. Manajemen juga dipahami dengan suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Secara umum aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Syafaruddin & Nurmawati, 2011: 16).

Manajemen merupakan proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah, dan lain-lain (Syafaruddin, 2005: 41).

2. Pengertian Strategi

Menurut Wikipedia, strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi suatu aktivitas yang dijalankan selama kurun waktu tertentu. Strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai dan membutuhkan

keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar (David, 2011: 18-19).

Jadi, strategi dapat diartikan sebagai rencana yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan yang bersifat jangka panjang.

4. Pengertian Investasi

Investasi adalah komitmen atas sejumlah uang atau dana atau sumber daya lainnya yang dilakukan pada saat ini, dengan tujuan memperoleh sejumlah keuntungan dimasa mendatang (Eduardus, 2001: 3).

Pendapat lain menyatakan bahwa, investasi adalah penanaman modal untuk satu atau lebih aktiva yang dimiliki dan biasanya berjangka waktu lama dengan harapan mendapatkan keuntungan dimasa yang akan datang (Sunariyah, 2006: 4).

4. Pengertian Manajemen Investasi

Dikutip dari Wikipedia, manajemen investasi merupakan manajemen profesional yang mengelola berbagai macam sekuritas atau surat berharga (saham, obligasi) dan aset lain seperti properti, dengan tujuan untuk mencapai target investasi yang menguntungkan bagi investor. Investor itu sendiri dapat berupa institusi seperti perusahaan asuransi, dana pensiun, perusahaan, dan lain sebagainya atau dapat juga investor perorangan, sarana investasi ini biasanya menggunakan kontrak investasi atau yang umum digunakan adalah kontrak investasi kolektif (KIK) seperti reksa dana.

5. Pengertian Strategi Investasi

Strategi investasi yaitu suatu rencana yang akan dilakukan oleh seseorang atau instansi untuk menginvestasikan sejumlah uang dalam berbagai jenis investasi yang diharapkan akan membantu mencapai tujuan keuangan seseorang atau instansi

dalam waktu tertentu. Jadi, manajemen strategi investasi bisa diartikan sebagai proses bekerja sama antar individu atau kelompok dengan rencana menginvestasikan sejumlah uang guna mencapai tujuan keuangan seseorang atau instansi dalam waktu tertentu.

15.2 Jenis-Jenis Investasi

Terdapat dua tipe investasi, yaitu :

1. Investasi Langsung

Investasi langsung adalah investasi sebagai suatu kepemilikan surat-surat berharga secara langsung dalam suatu entitas yang secara resmi telah *Go-Public* dengan harapan akan mendapat keuntungan berupa penghasilan *dividen* dan *capital gains*. Investasi ini biasanya dilakukan pada pasar uang (*money market*) berupa aktiva karena mempunyai resiko kegagalan yang kecil, masa jatuh tempo yang pendek tetapi dengan tingkat pencairan yang tinggi seperti *Treasury bill (T-bill)*; pasar modal (*capital market*) berupa surat-surat berharga pendapatan tetap (*fixed-income securities*) dan saham (*equity income*); dan pada pasar turunan (*deverative market*) yang berupa opsi (*option*) seperti perjanjian yang memberikan hak untuk membeli atau menjual surat berharga keuangan atau mata uang asing dengan harga yang telah disetujui dalam kurun waktu tertentu, dan kontrak berjangka (*futures contract*).

2. Investasi Tidak Langsung

Investasi tidak langsung terjadi bilamana surat-surat berharga yang dimiliki diperdagangkan kembali oleh perusahaan investasi (*investment company*) yang berfungsi sebagai perantara. Pemilik aktiva tidak langsung dilakukan melalui lembaga-lembaga keuangan terdaftar, yang bertindak sebagai perantara atau *intermediary*. Sehingga dalam peranannya sebagai investor tidak

langsung, pedagang perantara (pialang) mendapatkan *dividen* dan *capital gain* seperti halnya dalam investasi langsung, selain itu juga akan memperoleh penerimaan berupa *capital gain* atas hasil perdagangan portofolio yang dilakukan oleh perusahaan perantara tersebut (Hartono, 2010: 7).

15.3 Proses Investasi

Proses investasi merupakan proses yang memperlihatkan bagaimana seharusnya investor melakukan investasi dalam sekuritas atau berapa banyak investasi tersebut dilakukan dan sekuritas apa yang akan dipilih. Langkah-langkah dalam proses investasi yaitu:

1. Menentukan Kebijakan Investasi.

Pemodal perlu menentukan apa tujuan investasinya, dan berapa banyak investasi tersebut akan dilakukan. Karena ada hubungan yang positif antara risiko dan keuntungan investasi, maka pemodal tidak bisa mengatakan bahwa tujuan investasinya adalah untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Ia harus menyadari bahwa ada kemungkinan untuk menderita rugi. Jadi tujuan investasi harus dinyatakan baik dalam keuntungan maupun risiko.

2. Analisis Sekuritas.

Tahap ini berarti melakukan analisis terhadap individual atau sekelompok sekuritas. Salah satu tujuan kegiatan ini adalah untuk mendeteksi sekuritas mana yang nampak *mispriced* (harganya salah). Ada beberapa cara untuk melakukan analisis ini, tetapi secara garis besar nampak cara-cara tersebut dapat bisa dikelompokkan menjadi dua bagian besar yaitu, analisis technical dan analisis fundamental.

3. Pembentukan Portofolio.

Tahap ini menyangkut identifikasi sekuritas-sekuritas apa yang akan ditanamkan pada masing-masing sekuritas tersebut. Dengan pemilihan banyak sekuritas dimaksudkan untuk mengurangi risiko yang ditanggung.

4. Melakukan Revisi Portofolio.

Tahap ini merupakan pengulangan terhadap tiga tahap sebelumnya, dengan maksud kalau perlu melakukan perubahan terhadap portofolio yang telah dimiliki. Kalau dirasa bahwa portofolio yang sekarang dimiliki tidak lagi optimal atau tidak sesuai dengan preferensi risiko pemodal, maka pemodal dapat melakukan perubahan terhadap sekuritas-sekuritas yang membentuk portofolio tersebut.

5. Evaluasi Kinerja Portofolio.

Dalam tahap ini, pemodal melakukan penilaian terhadap kinerja (*performance*) portofolio, baik dalam aspek tingkat keuntungan yang diperoleh maupun risiko yang ditanggung, karena itu perlu standar pengukurannya. Kita dapat menganalisis sekuritas melalui dua pendekatan yaitu analisis fundamental dan analisis teknikal (Husnan, 2001: 47).

15.4 Pasar Modal

Dalam masalah investasi, suatu negara biasanya menyediakan pasar modal dan institusi pendukungnya. Pasar modal yaitu tempat pertemuan antara penawaran dengan permintaan surat berharga, tempat dimana individu atau badan usaha yang mempunyai kelebihan dana (*surplus fund*) melakukan investasi dalam surat berharga yang ditawarkan oleh *emiten* (Sunariyah, 2006: 5).

Ada beberapa fungsi pasar modal, sebagai berikut :

a. Sebagai sumber penghimpunan dana

Jika perusahaan ingin menggalang dana yang cukup besar, perusahaan bisa masuk ke pasar modal untuk menggalang dana sesuai dengan yang diharapkan tanpa ada batasan dana. Jika perusahaan memanfaatkan bank sebagai sumber dana, maka akan ada beberapa keterbatasan yaitu jumlah dana yang bisa ditarik dari perbankan terbatas karena adanya batas maksimal pemberian kredit (BMPK) atau *legal lending limit*.

b. Sebagai sarana investasi

Pada umumnya perusahaan yang menjual surat berharga (saham atau obligasi) ke pasar modal adalah perusahaan yang sudah mempunyai reputasi bisnis yang baik dan kredibel, sehingga efek-efek yang dikeluarkan akan laku dijualbelikan di bursa. Sementara itu, jika pemilik dana (*investor*) tidak ada pilihan lain mereka akan menginvestasikan pada perbankan yang notabene mempunyai tingkat keuntungan yang relatif kecil.

Dengan adanya surat berharga yang mudah dijualbelikan, maka bagi investor surat berharga tersebut merupakan alternatif instrumen investasi. Mengapa investasi di pasar modal lebih fleksibel? karena setiap investor bisa dengan mudah memindahkan dananya dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya atau dari satu industri ke industri lainnya. Oleh karena itu pasar modal sebagai salah satu alternatif instrumen penempatan dana bagi *investor* selain di perbankan atau investasi langsung lainnya.

c. Pemerataan Pendapatan

Pada dasarnya apabila perusahaan tidak melakukan *go public*, pemilik perusahaan terbatas pada personal-personal pendiri perusahaan yang bersangkutan. Dengan *go public*-nya perusahaan memberikan kesempatan kepada masyarakat luas untuk ikut serta memiliki perusahaan tersebut. Dengan demikian akan memberikan

kesempatan kepada masyarakat untuk ikut menikmati keuntungan dari perusahaan berupa bagian keuntungan atau dividen, sehingga semula hanya dinikmati oleh beberapa orang pemilik, akhirnya bisa dinikmati oleh masyarakat artinya ada pemerataan pendapatan kepada masyarakat.

d. Sebagai Pendorong Investasi

Sudah merupakan kewajiban pemerintah untuk memajukan pembangunan dan perekonomian negaranya. Untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan memajukan pembangunan membutuhkan investasi besar. Pemerintah tidak akan mampu untuk melakukan investasi sendiri tanpa dibantu oleh pihak swasta nasional dan asing. Untuk mendorong agar pihak swasta dan asing mau melakukan investasi baik secara langsung maupun tidak langsung, pemerintah harus mampu menciptakan iklim investasi yang kondusif bagi mereka.

Salah satu iklim investasi yang kondusif adalah likuidnya pasar modal. Semakin baik pasar modal, maka akan semakin banyak perusahaan yang akan masuk ke pasar modal dan semakin banyak investor nasional maupun asing yang bersedia menginvestasikan dananya ke Indonesia melalui pembelian surat berharga dipasar modal (Sutrisno, 2013: 310).

15.5 Determinasi Investasi

Setiap keputusan investasi melibatkan lima unsur pokok yang dapat disebut determinasi investasi. Dalam setiap proses pengambilan keputusan investasi, unsur-unsur tersebut akan muncul, apakah secara *eksplisit* atau *implisit*, disadari atau tidak, dan diolah secara sistematis atau tidak. Kelima unsur-unsur tersebut adalah:

1. Kondisi pemodal (*investor*)

Kondisi pemodal meliputi kondisi keuangannya dan sikap terhadap risiko. Proses psikologis seorang pemodal dalam mengalokasikan dana yang dimilikinya, pada umumnya mengikuti urutan-urutan yang sama. Penghasilan pertama akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti pangan, sandang, papan, kesehatan, pendidikan dan rekreasi. Lapisan penghasilan yang berikut di atasnya akan digunakan untuk *core investment*, yaitu investasi dengan tingkat keamanan yang tinggi dan tingkat keuntungan yang terukur. Seandainya seorang pemodal memiliki tingkat pendapatan yang lebih tinggi lagi, baru ia bisa mengarahkan dananya untuk investasi yang lebih agresif, yaitu investasi dengan tingkat risiko yang lebih tinggi dan potensi pendapatan yang lebih tinggi pula. Sikap seseorang terhadap risiko dipengaruhi oleh kondisi keuangan. Apakah seseorang bersifat berani menghadapi risiko (*risk seeker*), netral (*risk neutral*) atau menghindari risiko (*risk Averter*), selain ditentukan oleh umur dan tempramen, juga ditentukan oleh jumlah dana yang ia miliki.

2. Motif Investasi

Unsur yang kedua adalah motif investasi. Pemodal pada umumnya memiliki motif investasi yang tidak tunggal. Namun intensitas motif-motif seperti keamanan, pertumbuhan, pendapatan, fasilitas pajak dan spekulasi, berbeda dari pemodal yang satu dengan pemodal yang lain.

3. Media Investasi

Media investasi sebagai unsur yang ketiga menyodorkan pilihan antara *real assets* dan *financial assets*. Berkembangnya perekonomian, cenderung menggeser objek investasi dari *real assets* seperti tanah dan emas ke arah *financial assets* baik di pasar uang maupun di pasar modal. Saham sebagai objek investasi utama di

pasar modal memiliki berbagai karakteristik yang memungkinkan seorang pemodal mempunyai pilihan yang tepat. Untuk menyebut sebagian karakteristik tersebut, seorang pemodal dapat memilih *blue chips stock*, yang merupakan saham dari perusahaan yang besar atau ia lebih memilih *Growth stocks*, yang merupakan saham perusahaan yang berkembang dan tingkat pertumbuhan lebih cepat dari trend ekonomi, yang umumnya ditandai oleh pemasaran yang agresif, *R&D oriented*, *Flow back ratio* yang tinggi, *dividend yield* lebih rendah serta *price earning ratio* yang tinggi.

Seorang pemodal yang lebih spekulatif mungkin memilih *cyclical stocks*. Perusahaan yang bergerak di bidang *real estate*, *automotive*, konstruksi dan elektronik pada umumnya berfluktuasi bersama siklus ekonomi. Apabila kondisi perekonomian membaik, maka penampilan perusahaan akan membaik juga dan dengan demikian harga saham diharapkan akan menjadi baik. Sedangkan seorang pemodal yang konvensional mungkin akan memilih *defensive stocks*, yaitu saham dari perusahaan yang bertahan, atau bahkan seringkali di atas rata-rata pada saat *resesi*.

4. Model dan teknik Analisis

Ada dua potensi keuntungan dari investasi di Bursa Efek, yaitu *dividen* dan *capital gain*. Dividen perusahaan sangat berkaitan dengan *performance* perusahaan, sedangkan *capital gain* tidak begitu dipengaruhi oleh *performance* perusahaan. Unsur spekulasi sangat berperan dalam jual-beli saham. Pendapatan dari selisih penjualan saham dapat saja bernilai negatif, jika harga jual saham di bawah harga belinya (*capital loss*), sedangkan pendapatan dividen tidak bisa negatif. Ada dua cara untuk merealisasikan potensi keuntungan di atas, yaitu:

- a. Membeli efek yang dalam jangka panjang akan menunjukkan *performance* yang lebih baik dari sekian banyak alternatif yang ada di pasar modal.
- b. Membeli efek pada saat harganya murah dan menjual setelah harganya naik.

Kedua cara tersebut di atas sungguh sebuah formulasi yang sederhana, tetapi tak mudah untuk dilaksanakan. Usaha konkrit untuk menerjemahkan formulasi itu ke dalam suatu model analisis yang sistematis, melahirkan dua aliran dalam disiplin *securities analysis*, yaitu: *fundamental analysis* dan *technical analysis*.

5. Strategi Investasi

Perkembangan investasi dalam saham adalah fluktuatif dan spekulatif, karena secara empiris, investasi dalam saham di pasar modal sering masuk pada kondisi ketidakpastian karena mengikuti variabel-variabel ekonomi yang bersifat makro, seperti : perkembangan stabilitas politik atau keamanan berinvestasi, perkembangan tingkat suku bunga dan tingkat inflasi serta pertumbuhan ekonomi. Ketidakpastian itu dalam teori risiko dalam portofolio disebut risiko yang sistematis.

Alternatif untuk dapat mengurangi ketidakpastian yang dihadapi investor, adalah melakukan strategi investasi. Strategi investasi yang disarankan adalah membuat portofolio saham. Meskipun demikian, return yang diperoleh investor masih memiliki ketidakpastian karena risiko sistematis merupakan risiko yang ditimbulkan oleh faktor makro ekonomi yang tidak bisa diramalkan secara pasti.

15.6 Macam-macam Strategi Investasi

- A. Strategi untuk menarik minat Investor dalam Berinvestasi
 1. Strategi Pengembangan *Leading/ Key Industry*

Strategi pengembangan industri andalan merupakan strategi pembangunan daerah yang paling favorit untuk dilaksanakan. Industri andalan yang akan dikembangkan biasanya merupakan kegiatan usaha atau industri di daerah yang memiliki keunggulan daya saing dibandingkan dengan kegiatan sejenis di daerah pesaing lainnya.

Menurut analisis yang dilakukan oleh Brodjonegoro (1999), daerah Aceh memiliki dua industri andalan, masing-masing industri menghasilkan produk minyak bumi dan pupuk, dengan RCA index di atas satu. Sayangnya ada kendala keterbatasan cadangan minyak dan besarnya komponen impor bahan baku pupuk yang jika akan dikembangkan lebih lanjut menjadi terbatas *sustainability*-nya. Keunggulan daya saing industri andalan dapat dipertahankan sepanjang industri tersebut dapat mendorong terbentuknya berbagai penghematan eksternal (*external economies*), antara lain dengan mengembangkan lebih lanjut industri hilir dan industri-industri penunjang.

Sebaiknya suatu daerah tidak mengandalkan hanya pada satu industri kunci, seperti halnya Sumatra Barat dengan PT. Semen Padangnya dan Irian Barat dengan PT. Freeport Indonesia. Tetapi sebaliknya pilihan industri kunci ini jangan terlalu banyak mengingat kemampuan daya serap yang terbatas dari perekonomian lokal dalam mensupply tenaga kerja terampil dan dalam penyediaan sarana atau prasarana.

Kelemahan utama dari strategi pembangunan *leading industry* ini adalah ancaman terhadap kemungkinan terpolarisasinya pembangunan daerah hanya pada wilayah core yang terbatas. Hal ini sudah terbukti dengan kehadiran

PT. Caltex di Dumai, PT. Freeport Indonesia di wilayah Irian Jaya dan mega proyek lainnya di pelosok daerah Indonesia.

2. *Strategy Growth Center*

Strategi ini antara lain menekankan pentingnya program penyediaan fasilitas kota atau infrastruktur untuk suatu kawasan industri pada lokasi atau tempat strategik (*ports, transit site, intersection* dekat dengan lokasi *growth center*). Keterkaitan *growth center* dan perekonomian daerah pernah banyak terjadi di banyak kawasan sebagaimana dilaporkan oleh Brian Berry (1969) dan Gordon Cameron (1970), walaupun sebenarnya banyak juga kasus-kasus kegagalan seperti terjadi di Malaysia, Amerika Latin, dan bahkan di Indonesia seperti di kawasan industri Makassar, Cirebon dan Semarang.

Strategi *growth center* telah banyak berhasil di Indonesia antara lain dengan dibangunnya kawasan Pulau Batam (BIDA, 2000) dan kawasan industri di Pulogadung-Jakarta. Keberhasilan pengembangan Pulau Batam adalah karena lokasinya yang strategis dekat dengan *transfer-points* perdagangan antar negara di Singapura, dan memanfaatkan pengembangan *ancillary industries* (industri tambahan) yang memiliki keterkaitan dengan *leading industry* elektronika di negara tetangga. Banyaknya obyek wisata baru yang dikembangkan turut pula mendorong keberhasilan tersebut, disamping tentunya hasil kerja keras dari para pimpinan puncak manajemen pengelola kawasan Batam.

Sedangkan untuk kawasan industri Pulogadung pada saat ini sedang menghadapi permasalahan struktural karena meningkatnya "*external diseconomies*" dan "*urbanization diseconomies*" dari kota Jakarta, khususnya di sekitar lokasi

kawasan tersebut. Pada saat ini konsep pengembangan ekonomi daerah melalui pendekatan *growth center* telah berkembang dengan sangat pesat dan diujicobakan di berbagai tempat strategis di dunia.

Hal yang serupa banyak dilakukan di negara maju kawasan industri otomotif di Jepang, *North Carolina Research Triangle Park* yang memanfaatkan kedekatan terhadap lokasi tiga universitas besar masing masing University of North Carolina at Chapel Hill, North Carolina State University dan Duke University menjadi lokasi favorit untuk riset di bidang kedokteran, obat-obatan dan penyakit kanker, *British Science Park* di Inggris walaupun manfaatnya masih sedang dikaji ulang (Gower, 1995), proyek *high-tech corridor* dari PM Mahatir di Kuala Lumpur dan yang paling akhir rencana pengembangan lokasi ex-lapangan terbang Kemayoran sebagai *cyber-city* merupakan contoh-contoh pengembangan strategi investasi *growth center* abad ke 21.

3. Strategi Pengembangan *Ancillary Industry*

Strategi pengembangan *ancillary industry* sudah dapat dicoba untuk dilaksanakan apabila industri yang berorientasikan ekspor atau suatu *leading industry* dan dapat pula kawasan industri atau pelabuhan/*airport* menjadi cukup berkembang, sehingga dapat menciptakan pasar untuk produk-produk lanjutan, baik ke hulu maupun ke hilir, dan atau kegiatan tersebut telah cukup untuk menghasilkan *external localization economies* untuk industri-industri yang terkait.

Ancillary industry tertarik untuk datang ke suatu daerah karena penghematan ongkos angkut, seperti halnya dalam kasus dimana baik *leading* dan *ancillary industry* menggunakan bahan baku atau produk *intermediate* yang sama dalam proses

produksi mereka. Hal ini banyak kita jumpai pada industri kertas semen, bahan baku cat, karoseri kendaraan, percetakan dan sebagainya. Alasan lainnya adalah karena *labor pool*, yaitu industri *ancillary* berlokasi dekat dengan *leading industry* karena dapat dengan mudah menggunakan tenaga kerja dengan ketrampilan dan pengetahuan yang sama dengan upah yang relatif rendah.

Selanjutnya kehadiran *ancillary industry* ini dapat menciptakan *external localization economies* di wilayah tersebut, antara lain perusahaan-perusahaan yang memberikan jasa pemeliharaan, pelayanan bisnis, jasa profesi dan pengiriman/pengangkutan dan komunikasi. Seluruh kegiatan ini dapat mendorong tumbuh berkembangnya kegiatan ekspor dan perekonomian di daerah, sekaligus menambah kapasitas penerimaan pendapatan daerah. Contoh terbaik dalam sukses strategi investasi ini dijumpai dalam pengembangan industri *semiconductor* di kompleks produksi Silicon-Valley, Los Angeles.

Beberapa pengamatan atas keberhasilan strategi ini dapat disimpulkan sebagai berikut: (a) produksi *semiconductor* di areal tersebut telah mendorong menjamurnya kelahiran para pemasok bahan baku maupun para subkontraktor di sekitar kompleks produksi sehingga dapat menciptakan *agglomeration economies*, (b) kompleks ini juga merupakan daya tarik untuk datangnya industri pengguna peralatan *semiconductor*, seperti pengusaha manufaktur komputer dan televisi. Kepesatan pengembangan kompleks produksi ini sayangnya tidak diantisipasi oleh Pemerintah Daerah dalam hal penyediaan labor dan perumahan serta cara-cara

menanggulangi kerusakan lingkungan hidup, sehingga pada saat ini terjadi ancaman naiknya *agglomeration diseconomies*.

Kemajuan pesat aplikasi strategi ini banyak dijumpai di beberapa tempat sekitar lapangan terbang yang menghubungkan akses kota-kota di dunia dengan mudah, cepat dan murah. Kasarda (1999) baru-baru ini mengamati kecenderungan perusahaan-perusahaan kelas dunia yang bersaing menurut waktu (*time-based competition*) banyak memindahkan lokasi usahanya disekitar lokasi tempat lapangan terbang Dulles airport, Dallas-Fort International airport, Memphis International airport, Chicago's O'Hare airport dan lapangan-lapangan terbang internasional lainnya. Lokasi airport disamping memberikan akses pasar dunia juga pada saat yang sama dapat diperoleh penghematan *agglomeration* karena kehadiran jasa profesional dalam bidang konsultan, iklan, hukum, pengolahan data, akuntansi dan auditing, dan jasa *public relations*.

4. Kepastian Hukum dan Kebijakan Insentif

Salah satu faktor yang terpenting dalam upaya menarik investor ke daerah adalah adanya jaminan kepastian hukum dalam menjalankan usaha. Pengalaman selama masa orde baru, Pemerintah kurang berhasil dalam memberikan jaminan bahwa peraturan yang telah ditetapkan dalam kegiatan investasi dan usaha akan tetap dipegang walaupun sistem pemerintahan berubah. Jaminan ini sangat diminta oleh para investor maupun calon investor dalam kegiatan investasi yang jangka waktu pengembalian modal yang ditanamnya cukup lama. Hal ini dapat kita jumpai dalam kegiatan investasi di bidang eksplorasi minyak bumi dan hasil tambang, industri

berat, perkebunan, kawasan industri, apartemen dan gedung bertingkat, serta kegiatan-kegiatan *high-tech industries*.

B. Strategi Investasi di Bursa Efek Jakarta

Kunci utama untuk sukses dalam investasi di bursa efek adalah pemilihan strategi yang tepat agar investasi yang dilakukan memberikan hasil yang optimal. Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh para pemodal dalam melakukan investasi di bursa efek antara lain adalah:

1. Beli di pasar perdana dan menjual begitu masuk pasar sekunder

Para pemburu agio di Bursa Efek Jakarta berkeyakinan bahwa harga akan naik begitu suatu emisi saham dicatatkan di bursa. Keyakinan itu bukan saja dilandasi oleh data fundamental yang *up to date* dan akurat yang dimuat dalam prospektus pada saat emisi, tetapi juga karena *underwriter* biasanya tidak akan membiarkan harga jatuh pada minggu pertama pasar sekunder. Harga penawaran merupakan hasil negosiasi emiten dengan penjamin emisi. Jadi harga di pasar perdana pada tahap awal pencatatan saham menyangkut secara langsung reputasi *underwriter*.

Sebagai ilustrasi yang mendukung sepenuhnya keyakinan tersebut adalah dari 5 emisi saham selama periode tahun 1988-1989, selama minggu pertama di bursa selama minggu pertama di bursa mengalami kenaikan harga rata-rata 14,81%. Kenaikan tertinggi dialami oleh saham PT. Delta Djakarta sebesar 140,12%, sedangkan yang terendah adalah saham PT. Jakarta International Hotel sebesar 10,43%.

2. Beli dan Simpan

Pemodal yang yakin bahwa suatu perusahaan akan berkembang dalam jangka panjang, baik karena perusahaan

tersebut berada pada *growing sector industry* atau karena sifat usaha dan produknya yang strategis, dapat melakukan strategi beli dan simpan. Saham perusahaan IBM pada awal tahun 70-an masih berharga \$ 40 di New York Stock Exchange (NYSE). Ekstensifikasi pemakaian komputer sampai akhir pada awal tahun 70-an telah menaikkan saham IBM menjadi \$ 600 pada akhir tahun 1973. Di Bursa Efek Jakarta, seorang pemodal yang membeli saham di pasar perdana dan menyimpannya sampai akhir 1988, akan memperoleh laba rata-rata 27% pertahun. Contoh yang lebih ekstrim, pemodal yang membeli saham PT. Richardson Visks Indonesia pada pasar perdana Pebruari 1980 pada harga Rp. 3000,- dan menyimpan 1988, nilai kekayaannya meningkat hampir dua puluh kali lipat dalam kurun waktu Sembilan tahun.

3. Strategi Berpindah

Pemodal yang lebih spekulatif cenderung berpindah dari saham yang satu ke saham yang lain dengan memanfaatkan perbedaan siklus harga individual. Strategi ini mengharuskan pemodal mengikuti gerakan pasar dari dekat setiap saat. Dengan memanfaatkan *technical information*, khususnya pada saham-saham yang aktif, pemodal berpindah dari satu saham yang diperkirakan harganya akan turun ke saham yang diperkirakan harganya akan naik. Di Bursa Efek Jakarta, saham-saham yang aktif adalah saham yang dapat dibeli oleh pemodal asing. Saham yang boleh dibeli oleh pemodal asing adalah saham dari perusahaan yang modal disetornya mayoritas (yaitu 51% atau lebih) yang dimiliki oleh pemodal Indonesia

4. Pilih Saham yang Tidur

Mass media cenderung diskriminatif terhadap saham perusahaan yang tidak aktif, terutama perusahaan kecil, demikian juga para analis. Kecenderungan ini bisa dimengerti karena saham perusahaan yang tidak aktif, tidak menyangkut minat dan kepentingan orang banyak. Saham yang tidak mendapat perhatian masyarakat pemodal, merupakan saham yang tidur dan cenderung undervalued. Pemodal yang sabar dapat memilih strategi into Kesabaran sangat dibutuhkan di sini karena mungkin diperlukan waktu yang cukup lama sampai masyarakat menyadari adanya potensi keuntungan pada saham tersebut.

Di Bursa Efek Jakarta, beberapa saham yang tidak bisa dibeli oleh pemodal asing cenderung menjadi saham yang tidur. Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan perbandingan antara saham perusahaan PT. Delta Djakarta dan saham PT. Multi Bintang. Kedua perusahaan tersebut sama-sama bergerak di bidang produksi minuman dan sahamnya sama-sama memiliki nilai nominal Rp. 1000,-. Dari laporan keuangan tiga tahun terakhir kita bisa melihat bahwa PT. Multi Bintang miliki keunggulan dalam banyak hal seperti besarnya laba, laba per saham (EPS) dan dividen Per saham Namun karena saham PT. Delta Djakarta dapat situasi yang terbalik. Pada hari Jum'at tanggal 4 dibeli oleh pemodal asing, catatan harga saham menunjukkan Agustus 1989, saham PT. Delta tercatat Djakarta harga Rp. 9.800,- sedangkan saham PT. Multi Bintang hanya sebesar Rp. 5.000,-.

5. Konsentrasi Pada Industri

Sebagian pemodal memusatkan perhatiannya pada perkembangan industri tertentu. Mungkin karena ia lebih

mengetahui kondisi, mekanisme kerja dari perusahaan yang berada pada industri tersebut, trend industri dan sebagainya. Strategi investasi dengan demikian adalah memilih saham yang terbaik pada industri tersebut, Statistik dari berbagai modal di mancanegara membuktikan bahwa perusahaan besar yang bergerak di bidang *utilities* seperti ATT. Merupakan perusahaan yang pertumbuhannya Paling stabil. Di Indonesia, sektor industri tekstil, agrobisnis dan jasa keuangan merupakan sektor yang tingkat hanya tahun-tahun terakhir ini. Saham-saham di Bursa Efek Jakarta yang tercatat sama sekali belum representative mewakili industri. Namun dengan semakin melakukan banyaknya perusahaan yang *go public*, maka akan semakin banyak instrumen yang dipilih.

6. Belilah Pasar

Strategi ini mungkin tidak tepat untuk disebut sebagai suatu strategi. Pemodal yang tidak mampu atau tidak sempat melakukan analisis cenderung mempercayakan investasinya pada trend pasar. Seorang pemodal dikatakan melakukan strategi *buying the market*, apabila ia membagi dananya secara relatif proporsional ke dalam saham-saham yang ada di pasar.

Pengertian pasar di sini tidak harus identik dengan seluruh saham yang tercatat, tetapi dapat berupa saham yang tergabung dalam *down average* atau 500 Standar & Poor dan semacamnya. Strategi seperti ini hasilnya gampang dimonitor. Apabila trendpasar menunjukkan kenaikan, maka ia akan memperoleh laba pada tingkat rata-rata pasar. Sebaliknya apabila trend pasar menunjukkan penurunan, maka ia akan menderita kerugian, juga pada tingkat rata-rata pasar.

15.7 Rangkuman

Manajemen strategi investasi bisa diartikan sebagai proses bekerja sama antar individu atau kelompok dengan rencana menginvestasikan sejumlah uang guna mencapai tujuan keuangan seseorang atau instansi dalam waktu tertentu. Jenis investasi menurut Hartono dibagi menjadi 2 tipe yaitu investasi langsung dan investasi tidak langsung. Proses investasi menurut Hartono ada 5 tahap yaitu menentukan tujuan investasi, menentukan kebijakan investasi, memilih strategi portofolio, pemilihan aset, dan yang terakhir pengukuran dan pengevaluasian kinerja portofolio. Fungsi manajemen investasi yaitu untuk menentukan kebijakan investasi, melaksanakan analisa sekuritas, membentuk portofolio, merevisi portofolio, dan mengevaluasi kinerja portofolio.

Dalam kegiatan investasi, biasanya suatu negara akan menyediakan pasar modal, sedangkan fungsi pasar modal menurut Sutrisno yaitu sebagai sumber penghimpun dana, sebagai sarana investasi, sebagai pemerataan pendapatan, dan sebagai pendorong investasi. Terdapat 5 unsur dalam proses pengambilan keputusan investasi yaitu kondisi pemodal, motif investasi, media investasi, model dan teknik analisis, dan strategi investasi. Ada beberapa strategi investasi pada bursa efek Jakarta yaitu membeli di pasar perdana dan menjual pada saat masuk pasar sekunder, beli dan simpan, strategi berpindah, memilih saham yang tidur, dan konsentrasi pada industri.

15.8 Latihan Soal

Kerjakan soal-soal dibawah ini dengan singkat dan jelas!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Manajemen, Strategi, Investasi, dan Manajemen strategi investasi?
2. Mengapa banyak orang tidak berfikir atau takut untuk berinvestasi?
3. Sebut dan Jelaskan apa fungsi Manajemen investasi?
4. Apakah pasar modal itu? Dan apa saja fungsi dari pasar modal?
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *Leading/ Key Industry*?

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Ahyari. 1998. *Manajemen Produksi: Perencanaan Sistem Produksi*. BPFE: Yogyakarta.
- Ansoff, H. Lgor, and Mc Donnel, Edward J. 1990. *Implantig Strategis Management Second Edition*. Prentice Hall: Newyork
- Ardiprawiro. 2014-2015. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Arens, Alvin. A, dan Leobbecke, James. K, 1991. *Auditing Suatu Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Erlangga
- Asauri, Sofjan. 2011. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.
- Azheri, Busyra, 2012, *Corporate Social Responsibility*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Charles and Gareth : 2007
- Darma, Agus. 1982. *Magement Policy and Strategy*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- David , Fred R , 1997 .*Strategi Management Sixth Edition*, Prentice Hall Upper SadleRive: New Jersy
- David .J.H. dan Thomas. 2003. *Manajemen Strategis*. Terjemahan oleh Julianto. Yogyakarta : Andi.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategi: Konsep-Konsep*, Edisi 9. Jakarta: Indeks.
- David, F. R., 2007. *Strategic Management : Concepts and Cases*, Ed 11, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Dr. Sukanto Reksohadiprodjo. 1990. *Manajemen Strategi*, Yogyakarta: BPFE
- Drucker, P.F., 1968. *The Practice of Management*, Pan Books
- Dunil. Z. 2005. *Risk-Baset Auditing*. Jakarta : PT Indeks
- E. J. Zajac. 1990. *Strategic Management Journal*. Boston : Warrn.
- Faostino Cordosa Gomes. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ANDI OFFSET: Yogyakarta.
- Fattah, Nanang. 2015. *Manajemen Stratejik Berbasis Nilai*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

- Glueck F. William, Jauch R. Lawrence. 1991. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi kedua. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Hamel. 2002. *Leading The Revolution*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen*. Malang: Banyumedia Publising.
- Herbiniak, L., G., 2005. *Makin Strategy Work: Leading Effective Excecution and Change*, Wharton School Publishing.
- Hoskisson, Robert. E. 1997. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hunger, J. David,& Wheelen, Thomas L. (tanpa tahun). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi
- Ismawan, Indra. 2005. *Easy Way to Build Your Own Business; Membangkitkan Etos Entrepreneurship dan Instink Bisnis Anda*. Yogyakarta : Media Pressindo.
- Jatmiko RD.2003.*Manajemen Stratejik*.UMM : Malang Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. 2010. *Strategis Management and Busine Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.
- Jogiyanto. 2006. *Sistem Informasi Strategis untuk Keunggulan Kompetitif*. Edisi kedua. Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET.
- J, Stanton.1981. *Prinsip Pemasaran* jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Koontz, H., dan Wehrich, H., 1988. *Management*, Ed. 9, McGraw-Hill
- Kolter, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Pt Indeks
- Kossen, Stan. 1986. *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane.2008.*Manajemen Pemasaran* jilid 1 dan 2 edisi 12 terjemahan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Kulvisaechana. 2007. *Teori Strategi Komunikasi*, Pustaka Utama: Jakarta
- Lalu Sumayang. 2003. *Dasar-dasar Manajemen Produksi & Operasi*. Salemba Empat: Jakarta.
- M. Irsan Nasarudin dan Indra Surya. 2004. *Aspek Hukum Pasar Modal Indonesia*. Kencana, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.

- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie. Salemba Empat: Jakarta.
- Mintzberg .H. 1973. *Strategy-Making in Three Modes*, California Management Review.
- MN Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Mudrajad Kuncoro.2006. *Strategi: Faktor Internal dan Eksternl*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, 2002. *Auditing1*. Jakarta : Salemba Empat
- Mursid,M. 2003. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Yazid.1987. *Pemasaran Jasa, Konsep dan Implementasi* edisi 1. Yogyakarta: Ekonisa.
- Nilasari, Irma dan Wiludjeng, Sri. 2010. *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Nisjar Karhi. 1997. *Manajemen strategik*, Bandung: Mandar maju
- Pace,R. Wayne dan Don F. Faules. 1992. *Komunikasi Organisasi*. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Pearce II, J.A., dan Robinson Jr., R.B., 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Ed. 0, McGraw-Hill
- Quinn J.B. 1980. *Strategies For Change: Logical incrementalism*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Reksohadiprodjo sukanto. 1987. *Manajemen strategi*, Yogyakarta: Bpfe
- Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto, 2002, *Konsep Manajemen Supply Chain*, Grasindo: Jakarta.
- Robbins. 2009. *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Sampurno. 2010. *Manajemen Strateji: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang berkelanjutan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Siagian sondang. 1985. *Analisis serta Perumusan Kebijakanaksanaan dan Strategi Organisasi*, Jakarta : PT Gunung Agung

- Sofyan Assauri. 1993. *Manajemen Produksi dan Operasi*. LPFE UI: Jakarta
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Stratgik*. Erlangga : Jakarta
- Sondang P.Siagian. 1995. *Manajemen Strategik: Penilaian Sebagai Fungsi Manajerial yang Stratejik*. Jakarta
- Sondang P. Siagian. 1997. *Audit Strategik*. Jakarta, PT Bumi Aksara.
- Sondang P.Siagian. 2000. *Manajemen Perubahan: Bumi Aksara*. Jakarta.
- Sondang P. Siagian. 2003. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Steiner George. 1988. *Kebijakan dan strategi Manajemen*, Jakarta: Erlangga
- Sule Erni Tisnawati dan saefullah kurniawan. 2008. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group
- Sunariyah. 2006. *Pengantar Pengetahuan Pasar Modal*. Edisi ke Lima. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.
- Supratikno Hendrawan, widjaja Wachidin Anton, Sugiarto, Durianto Darmadi. 2003. *Advanced Strategic Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sutrisno. 2013. *Manajemen Keuangan Teori Konsep & Aplikasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Swastha, Basu & T. Hani Handoko.1987.*Manajemen Pemasaran Analisa Perilaku Konsumen*.Yogyakarta:Liberty.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- Syafaruddin, dan Nurmawati. 2011. *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*. Medan: Perdana Publishing.
- Tandelilin, Eduardus. 2001. *Analisis Investasi dan Manajemen portofolio*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Tjiptono, Fandy & Chandra, Gregorius, 2012. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: CV Andi.
- Uchjana Effendi. 198. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinandan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, 2008. *Strategic Manajement and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition: Person.

Wilamarta, Misahard. 2005. *Hak Pemegang Saham Minoritas Dalam Rangka Good Corporate Governance*. Progam Pasca Sarjana Fakultas Hukum Universitas Indonesia. Jakarta.

GLOSARIUM

- Aksentuasi** : Pemberian tekanan suara pada suku kata, pengutamaan, penitikberatan, penekanan
- Akuntabilitas** : Sebuah proses dimana seorang ataupun sekelompok orang yang diperlukan untuk membuat laporan aktivitas mereka dan dengan cara yang sudah mereka ketahui atau yang belum mereka ketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka.
- Alokasi** : Penentuan banyaknya barang yang disediakan untuk suatu tempat.
- Anggaran** : Rencana keuangan yang telah disusun dan merupakan kegiatan suatu organisasi yang sudah dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu
- Aspirasi** : Suatu keinginan yang kuat atau cita - cita.
- Audit** : Pemeriksaan keuangan
- Auditing** : Proses pemeriksaan laporan keuangan
- Auditor** : Orang yang mengaudit suatu laporan keuangan berpegang kepada atau berdasarkan pernyataan dikerjakan, dan sebagainya
- Direksi** : Organ perseroan yang berwenang dan memiliki tanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan itu sendiri.
- diseconomies** yang dapat terjadi sebagai akibat dari peningkatan output industri yang melampaui
- Diversifikasi** : Usaha penganekaragaman product (bidang usaha) atau lokasi perusahaan yang dilakukan suatu perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan sehingga arus kas perusahaan dapat lebih stabil, ini dilakukan perusahaan untuk mengatasi krisis ekonomi, sehingga apabila suatu

perusahaan mengalami kemerosotan pendapatan di salah satu product atau negara/daerah, di product atau negara/daerah lain mendapatkan kelebihan pendapatan, sehingga kekurangan yang terjadi bisa tertutupi.

- Dividen** : Bagian laba atau pendapatan perusahaan yang besarnya ditetapkan oleh direksi.
- Divisi** : Sebuah kelompok atau satuan di dalam organisasi
- Efektif** : Berhasil atau guna (tentang usaha, tindakan).
- Efisien** : Mampu menjalankan tugas tepat dan cermat.
- Ekspentasi** : Bayangan yang kita harapkan bakal menjadi kenyataan dan biasanya ini sangat bertolak belakang dengan realita.
- Eksplisit** : Terus terang dan tidak berbelit-belit sehingga orang dapat menangkap maksudnya dengan mudah dan tidak mempunyai gambaran yang kabur atau salah
- Ekspor** : Penjualan yang dihasilkan perusahaan ke pasar luar negeri
- Ekstensifikasi** : Usaha meningkatkan hasil produksi dengan menambah faktor produksi.
- Emisi** : Energi atau komponen lain yang dihasilkan dari suatu kegiatan yang masuk atau dimasukkannya ke dalam udara yang mempunyai potensi
- Emiten** : perusahaan baik swasta maupun BUMN yang mencari modal dari bursa efek dengan cara menerbitkan efek (bisa saham, obligasi, *right issue*, warrant, atau jenis efek lainnya).
- Empiris** : Suatu keadaan yang berdasarkan pada kejadian
- Evaluas** : Suatu usaha untuk mengukur dan menilai secara objektif dari pencapaian hasil yang sudah di dapat.
- Evaluasi** : Suatu usaha untuk mengukur dan sumber nilai secara objektif dari pencapaian hasil hasil yang direncanakan sebelumnya.

External	: suatu kemungkinan biaya rata-rata jangka panjang
Familiar	: Bersifat kekeluargaan; akrab
Fasilitator	: Perantara yang membantu proses distribusi tetapi tidak memiliki hak atas barang atau menegosiasikan pembelian atau penjualan.
Feasible	: Kelayakan
Filosofi	: Teori yang mendasari alam pikiran atau suatu kegiatan
Fluktuatif	: Sebuah kondisi atau keadaan tidak stabil, yang menunjukkan gejala yang tidak tetap, dan selalu berubah-ubah.
Good Corporate Governance	: Suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis serta urusan – urusan perusahaan dalam rangka meningkatkan akuntabilitas perusahaan dan kemakmuran bisnis.
Idealistik	: Berwatak seorang idealis bersifat menuju cita-cita
Immaterial	: Tidak terdiri dari materi
Implementasi Strategi	: Jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis yang prosesnya merubah beberapa strategi dan kebijakan menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.
Implementasi	: Suatu tindakan atau rencana yang sudah disusun dengan cermat dan matang dalam sebelum melakukan sebuah kegiatan.
Implisit	: Mutlak tanpa ragu-ragu; secara tulus.

- Independen** : Tidak memiliki keterikatan yang berarti bebas dan tidak larut dalam kekuasaan.
- Inovasi** : Pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru, pembaharuan.
- Instalansi** : Seni yang memasang, menyatukan, dan mengkontruksi sejumlah benda yang dianggap bisa merujuk pada suatu konteks kesadaran makna tertentu.
- Institusi** : Sesuatu yang dilembagakan oleh undang-undang, adat atau kebiasaan.
- Instrument** : Alat yang dipakai untuk me-ngerjakan sesuatu, sarana penelitian (berupa seperangkat tes dan sebagainya) untuk mengumpul-kan data sebagai bahan pengolahan.
- Integrasi** : Sebuah sistem yang mengalami pembauran hingga menjadi suatu kesatuan yang utuh
- Investasi** : Penanaman uang atau modal dalam suatu perusahaan atau proyek untuk tujuan memperoleh keuntungan.
- Investor** : Seseorang atau institusi yang menanamkan uang atau modal.
- Joint Venture** : Adalah penggabungan beberapa badan usaha untuk mendirikan satu bentuk usaha bersama dengan modal bersama pula, dengan tujuan untuk menggali kekayaan alam dan mendidik tenaga ahli untuk menghasilkan keuntungan yang lebih besar.
- Kelembaman** : Kecenderungan semua benda fisik untuk menolak perubahan terhadap keadaan geraknya.
kepentingan terhadap suatu organisasi atau perusahaan.

Klarifikasi	: Menjelaskan kepada klien untuk memperjelas laporan keuangan
Klien	: Seseorang yang menggunakan layanan dari seseorang atau organisasi
Kompensasi	: Segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan.
Kompetitif	: Suatu hal yang berhubungan dengan sebuah persaingan / kompetisi. Dalam hal ini dapat diposisikan sebagai suatu kondisi perebutan atau keadaan berkompetisi yang terjadi / dialami oleh seseorang atau sekelompok orang dalam memenangkan sebuah persaingan.
Kompetitor	: Orang yang bersaing atau saling berlomba untuk memojokkan perusahaan lawan
Komprehensif	: Segala sesuatu yang bersifat luas dan lengkap, meliputi seluruh aspek, atau meliputi ruang lingkup yang luas.
Komunikator	: Pihak yang menjalankan proses strategi komunikasi untuk menjadi komunikator yang baik.
Konsisten	: Tetap (tidak berubah-ubah); taat asas; ajek.
Konsptual	: Makna yang ada pada kata yang tidak tergantung pada konteks kalimat tersebut.
Konteks	: Bagian suatu uraian atau kalimat yang dapat mendukung atau menambah kejelasan makna
Korporasi	: Badan hukum yang keberadaan dan kewenangannya dapat berwenang melakukan perbuatan hukum dan diakui oleh hukum perdata.

- Kredibilitas** : Keadaan atau kondisi yang dapat dipercaya dan bisa dipertanggungjawabkan sebagai mana mestinya.
- Kredo** : Salah satu unsur (asumsi dasar) dari budaya korporasi dan merupakan komponen yang terdalam dalam budaya.
- Kritikal** : Sama dengan kata kritis yang artinya bersifat selalu mencela yang mengupas secara genting
- Kualifikasi** : Suatu penyaringan dan penyisihan
- Kuantitas** : Besaran nilai jumlah dari hal seperti barang, jasa, dan karya
- Laba** :Keuntungan yang diperoleh dari hasil penjualan sebuah perusahaan
- Leveransir** : Orang atau perusahaan yang bertugas menyediakan barang keperluan.
- Lingkungan Eksternal** : Faktor penting yang perlu dikaji dalam penentuan pengambilan suatu keputusan didalam menjalankan organisasi ataupun perusahaan yang berasal dari luar perusahaan.
- Lingkungan Internal** : Situasi yang terjadi didalam perusahaan yang meliputi kekuatan serta kelemahan suatu perusahaan baik dalam segi managerial maupun operasional
- Liquidation** : Adalah pembubaran perusahaan oleh likuidator dan sekaligus pemberesan dengan cara melakukan penjualan harta perusahaan, penagihan piutang, pelunasan utang, dan penyelesaian sisa harta atau utang di antara para pemilik.

- Lisensi** :Menjual hak untuk menggunakan beberapa proses, merek dagang, paten atau hak lain untuk mendapatkan royalti atau bayaran.
- Management By Objective (MBO)** : Pendekatan organisasi yang secara luas telah digunakan untuk membantu diambilnya tindakan-tindakan yang bermanfaat dalam mencapai sasaran yang diinginkan.
- Manajemen Organisasi** : Pemimpin yang bertanggung jawab atas berjalannya perusahaan dan organisasi.
- Manajemen puncak** :Para eksekutif senior yang bertanggungjawab atas manajemen perusahaan secara keseluruhan.
- Manajemen** : Bagaimana cara manajer (orangnya) mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi pebantunya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Manajerial** : Perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar.
- Material** : Bahan yang akan dipakai untuk membuat barang lain; bahan mentah untuk bangunan (seperti pasir, kayu) memperlihatkan perbedaan arti
- Mentranformasikan** : Mengubah bentuk dari A ke B.
- Merger** : Adalah proses difusi atau penggabungan dua perseroan dengan salah satu diantaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya sementara yang lain lenyap dengan segala nama dan kekayaannya dimasukkan dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut.
- Misi** : Tugas yang dirasakan orang sebagai suatu kewajiban
- Motivasional** : Proses yang menjelaskan intensitas,arah dan ketekunan

- seorang individu untuk mencapai tujuannya.
- Obligasi** : Surat pinjaman dengan bunga tertentu yang dapat diperjualbelikan.
- Operasional** : Berhubungan dengan operasi, yang didasarkan pada aturan; operasi yang sesuai dan tidak menyimpang dari suatu norma atau kaidah
- Oposisi** : Pertentangan antara dua unsur bahasa untuk
- Opportunities** : Situasi penting yang menguntungkan dalam sebuah perusahaan.
- Oppotunities** : Yaitu analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan.
- Pengkoordinasian** : Suatu proses pemaduan (penyatuan) tujuan dan aktifitas dari berbagai bagian yang terpisah, yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang efisien.
- Pengorganisasian** : Proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan - tujuan, sumber - sumber, dan lingkungan.
- Personal Selling** : Penjualan perorangan dan memiliki komunikasi langsung antara penjual dan calon konsumen dan memberikan pengetahuan akan produknya tersebut sehingga konsumen akan tertarik mencobanya.
- Perspektif** : Cara melukiskan suatu benda pada permukaan yang mendatar sebagaimana yang terlihat oleh mata dengan tiga dimensi (panjang, lebar, dan tingginya)
- Perusahaan Manufaktur** : Perusahaan yang membuat atau menghasilkan dengan tangan mesin.

Pialang	: Perantara yang kerjanya mempertemukan pembeli dan penjual, tidak memiliki persediaan, tidak terlibat dalam pembiayaan atau menanggung resiko.
Polarisasi	: Peristiwa perubahan arah getar gelombang cahaya yang acak menjadi satu arah.
Politik	: Proses pembentukan dan pembagian kekuasaan dalam masyarakat yang antara lain berwujud proses pembuatan keputusan.
Portofolio	: Kumpulan aset investasi dan atau saham, bisa berupa properti, deposito, saham, emas, obligasi, atau instrumen lainnya.
Prestasi	: Hasil yang telah dicapai (dari yang telah dilakukan,
Preventif	: Pengendalian sosial yang bersifat untuk membujuk atau mengarahkan masyarakat agar taat dan patuh terhadap nilai dan norma yang telah ditetapkan
Pricing (Price)	: Harga adalah suatu nilai tukar dari produk barang maupun jasa yang ditanyakan dalam satuan moneter.
Prinsip keadilan	: Memberikan perlakuan yang sama terhadap pemegang saham.
Problema	: Persoalan
Produksi	: Proses pengeluaran hasil.
Produktivitas	: Kemampuan untuk menghasilkan sesuatu.
Profitabilitas	: Kemampuan atau kemungkinan untuk mendatangkan keuntungan (memperoleh laba)
Promosi	: Upaya menawarkan produk atau jasa dengan tujuan menarik minat konsumen.
Public image	: Penilaian masyarakat.

R&D	: Kegiatan penelitian, pengembangan, dan memiliki kepentingan komersial dalam kaitannya dengan riset ilmiah murni, dan pengembangan aplikatif di bidang teknologi.
RCA	: Merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengukur keunggulan komparatif disuatu wilayah (kawasan, negara, provinsi).
Regulasi	: Suatu cara yang digunakan untuk mengendalikan masyarakat dengan aturan tertentu.
Representative	: Istilah yang mengacu pada kata perwakilan atau mewakili.
Responsibilitas	: Suatu hal yang dipertanggung jawabkan atas suatu kewajiban dan termasuk putusan, keahlian, kemampuan dan kecakapan.
Retrenchment	: Adalah upaya perusahaan untuk undur atau mengurangi sumber dayanya agar tidak memperburuk kinerjanya.
RUPS	: Organ perseroan terbatas yang memiliki kewenangan eksklusif yang tidak diberikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris.
Saham	: Bagian; andil; sero (tentang permodalan)
Sekuritas	: Dokumen fisik seperti saham atau sertifikat obligasi, yang menjadi bukti penyertaan investasi seseorang dalam saham atau obligasi.
Skill	: Keahlian
Spekulatif	: Pemikiran yang mendalam secara teori.
Spesifik	: Khusus; bersifat khusus; khas.
Spesifikasi	: Proses, cara perbuatan melakukan pemilihan.

Strategi : Rencana tindakan manajemen untuk bersaing, dengan sukses dan menguntungkan berdasarkan integrasi dari pilihan-pilihan yang telah dipertimbangkan oleh manajemen.

Strategi : Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus

Strategi Korporat (*corporate strategy*) : Strategi yang berkaitan dengan pengelolaan portofolio bisnis dan produk serta pilihan arah perusahaan secara menyeluruh.

Strategi Positioning : Tindakan perusahaan untuk menciptakan ingatan akan produknya ke konsumen

Strategi Relationship : Strategi perusahaan yang berfungsi untuk meningkatkan pendekatan antara perusahaan dan konsumen demi mendapatkan rasa kepercayaan konsumen.

Strategi : Rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan - tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Strategy Formulation : Proses pembangunan atau penyusunan visi serta misi organisasi untuk guna menetapkan tujuan yang strategis serta keuangan perusahaan dan juga merancang strategi untuk mencapai tujuan atau sasaran untuk menyediakan *customer value* terbaik.

Strategy Implementation : Penggambaran kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi untuk mengelola kegiatan yang berhubungan dengan penyampaian rencana strategis

Strategy Objectives dan Input : Melaksanakan tujuan atau sasaran yang lebih berorientasi untuk jangka waktu yang relative pendek (bulanan, triwulan, empat bulanan, enam bulanan).

Streengths : Kemampuan untuk menampilkan sebuah kinerja kerja yang sempurna dan dalam segi aktivitas apapun.

Strengths : Yaitu analisis kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat itu.

Sub - sub system : Komponen atau bagian dari subsistem.

Support : Adalah apresiasi atau penghargaan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain yang layak mendapatkan support atas kerja kerasnya.

Sustainability : pembangunan yang dapat memenuhi kebutuhan

SWOT : Metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dalam suatu proyek atau spekulasi bisnis.

Teritori : Bagian wilayah dalam suatu Negara.

Threats : Sesuatu yang dapat merugikan dalam lingkungan perusahaan dan merupakan pengganggu utama yang dapat mempengaruhi posisi perusahaan.

Threats : Yaitu analisis ancaman, cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran.

Total Quality Management (TQM) : Sebuah filosofi operasional yang menekankan komitmen pada keputusan pelanggan dan peningkatan berkelanjutan.

Visi : Pandangan atau wawasan ke depan

Weakness : Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan.

Weakness : Yaitu analisis kelemahan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan.

TENTANG PENULIS



Dr. Anam Miftakhul Huda, M.I.Kom lahir di Blitar, 31 Maret 1986. Adapun riwayat pendidikan SD sampai SMA Di Blitar, Melanjutkan S1 tahun 2006-2009 pada program S1 Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan predikat *cumlaude* dan waktu tercepat pada angkatnya 3 tahun 3 Bulan. Menempuh Program Master Ilmu Komunikasi Pada Universitas Dr. Soetomo Surabaya tahun 2010-2012, Dan Terakhir Menempuh Program Doktor Ilmu Komunikasi Pada Universitas Padjadjaran Bandung Pada tahun 2013-2017. Saat ini Sebagai Kepala Bidang Penelitian Universitas Islam Balitar. Dan tercatat dosen pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Balitar, Penulis aktif dalam kegiatan UMKM Kabupaten Blitar. Selain Mengajar Di Ilmu komunikasi penulis juga mengajar Di Fakultas Ekonomi di Universitas Islam Balitar, dan juga sebagai Narasumber pada bidang, Komunikasi, Politik, Serta Ekonomi.



Penulis adalah Diana Elvianita Martanti, SE, MM Lahir di Lumajang 09 Maret 1973. Beralamat di PERUM Melati D 32 Kota Blitar. Saat menjabat Sebagai Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Islam Balitar sejak tahun 2011-sekarang. Riwayat pendidikan SD hingga SMA Di Kabupaten Lumajang, Melanjutkan S1 STIEKN Malang tahun 1991-1996, S2 Magister Manajemen Universitas Islam Malang tahun 2012-2015. Penulis sebagai dosen tetap di fakultas ekonomi Universitas Islam Balitar Blitar. Hp. 085790713470, Email ; elvianitadiana@gmail.com



DANDY PRATAMA YELIRIANTO. Lahir di Blitar, Jawa Timur , lahir pada 7 April 1997 adalah mahasiswa UNISBA Program Studi akuntansi fakultas Ekonomi. Anak pertama dan tidak memiliki saudara. Pendidikan yang saya tempuh TK PKK Panjenlor Kota Blitar, SDI Islam Kota Blitar, SDN Karang Sari 3 Kota Blitar, SDN Kepanjenlor 3 Kota Blitar, SMPN 5 Kota Blitar, SMAN 4 Kota Blitar. Saya di besarkan di Panjenlor dan saat lulus kuliah saya pindah rumah di Karang Sari. Waktu kecil ingin sekali bercita-cita atlet bola. Saya mempunyai hobby futsal. Waktu SMA ingin sekali melanjutkan ke pendidikan geografi karena masalah ekonomi tidak mendukung akhirnya melanjutkan di UNISBA. Dan di kuliah ini saya bercita-cita menjadi wirausaha. Kegiatan yang saya lakukan sehari-hari membantu paman saya berwirausaha rumah piala di Panjenlor Kota Blitar.



Khusnul Nur Hidayah. Dilahirkan di Blitar, 28 Mei 1997. Saya adalah mahasiswa tingkat menengah semester 4 di Universitas Islam Balitar program studi akuntansi. Saya adalah anak tunggal dari pasangan bapak Suyanto dan Ibu Solikah. Saya menyelesaikan pendidikan di sekolah dasar selama rentan waktu 6 tahun dan lulus dari MI MU Plosorejo pada tahun 2010. Setelah lulus pada tahun 2010 melanjutkan ke jenjang selanjutnya yaitu di MTSN Kota Blitar selama kurun waktu 3 tahun dan lulus pada tahun 2013, SMA Negeri 04 Kota Blitar menjadi tujuan pendidikan selanjutnya, 3 tahun belajar akhirnya lulus pada tahun 2016. Saya mempunyai hobi memasak, karena bagi saya memasak itu adalah hal paling menyenangkan dan dapat mengespresikan segala hal ketika saya melakukannya. Saya mempunyai cita-cita menjadi pengusaha di usia muda. Kesuksesan dapat diraih dengan usaha, kerja keras, dan selaras dengan doa kepada pencipta.



Nama saya Yely Sulistyawati, biasa di panggil Yely, lahir di Tangerang, 15 Juli 1998. Dilahirkan sebagai anak pertama dari dua bersaudara. Mempunyai adik perempuan yang bernama Shalsa Razi Ayesa. Saya bertempat tinggal dengan nenek dan kakek saya di Dusun Klepon RT 2 RW 2 Desa Sidodadi, Kecamatan Garum Kabupaten Blitar. Selama lebih dari 14 tahun mengenyam pendidikan mulai dari TK sampai menjadi mahasiswa. Jenjang pendidikan dari TK Dharmawanita, Sekolah Dasar SDN Sidodadi 02, SMP Negeri 1 Garum, dan melanjutkan ke SMA Negeri 1 Garum, jurusan IPA. Saat ini dia tercatat sebagai mahasiswi Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi di Universitas Islam Balitar, Blitar.



Yolanda Nofita Agustina adalah seorang perempuan yang lahir di Blitar pada tanggal 10 Agustus 1997. Dan dilahirkan dari pasangan suami istri yang lahir sebagai putri kedua yang juga memiliki saudara laki-laki yang bernama Fendi Okta Susanto. Selama kurang lebih dari 20 tahun ini saya sudah mengenyam pendidikan mulai dari TK Alhidayah 01, SD Negeri 01 Candirejo, SMP Negeri 02 Ponggok, SMK Negeri 01 Udanawu dan saat ini saya sedang menempuh pendidikan S1 di Universitas Islam Balitar Blitar dengan Fakultas Ekonomi Prodi Akuntansi. Dari mulai awal SMP sampai dengan SMK saya tidak pernah mengikuti organisasi apapun, dan ketika saya sudah duduk di bangku kuliah sebagai mahasiswi, saya mencoba ikut serta dalam sebuah organisasi dalam Prodi Akuntansi yang bernama HMPA atau bisa juga disebut Himpunan Mahasiswa Program Studi Akuntansi. Saya sendiri ingin mendapatkan sebuah pengalaman tentang ikut serta dalam sebuah organisasi.



Mufrida Devi Alfianti lahir di Kabupaten Blitar pada tanggal 03 Desember 1997. Saya anak tunggal dari pasangan Bapak Nur Afandi dan Ibu Ismiyatul Wasiah. Pendidikan taman kanak-kanak di TK Al-Hidayah Karangsono I lulus pada tahun 2004, pendidikan sekolah dasar di MI Maftahul Ulum Karangsono I lulus pada tahun 2010, kemudian saya melanjutkan pendidikan menengah pertama di MTsN Kota Blitar, dan lulus pada tahun 2013. Setelah itu saya melanjutkan pendidikan menengah atas di SMKN 1 Kademangan, tamat pada tahun 2016. Selanjutnya saya meneruskan pendidikan tinggi S1 Akuntansi di Universitas Islam Balitar pada tahun 2016 sampai sekarang. Saat berada di Sekolah Menengah Dasar, saya menerima penghargaan sebagai siswa terbaik se-angkatan. Tak kalah juga pada saat SMP saya juga mengikuti lomba PAI se-Kota Blitar tingkat SMP/MTs yang diselenggarakan oleh MAN Kota Blitar pada tahun 2013 dan saya memperoleh Juara Pertama.



Nama saya Ratna Dwi Mei Wulandari atau biasa dipanggil Ratna oleh orang-orang disekitar saya juga teman-teman saya. Saya lahir pada tanggal 12 Mei 1998 di Blitar tepatnya di Desa Sumberjo. Saya anak kedua dari tiga bersaudara. Saya menempuh pendidikan di MI Alma'arif Margomulyo 01, MTs Daarul Uluum Margomulyo, Mantlogo jurusan IPA dan sekarang ini saya menjadi mahasiswi akuntansi di salah satu Universitas di Kota Blitar yaitu di Universitas Islam Balitar (UNISBA). Hobby saya menonton film dan memasak. Sewaktu kecil saya bercita-cita menjadi seorang Psikolog, namun sekarang saya bercita-cita menjadi seorang Akuntan. Jika berkenan menghubungi saya bisa melalui e-mail Ratnamay9@gmail.com atau dari fb: Rattna Maulana.



Sherlya Kumalasari Lahir di Blitar, pada tanggal 13 mei tahun 1998, seorang mahasiswa dari Universitas Islam Balitar, fakultas ekonomi program studi akuntansi semester 4. Anak pertama dari pasangan Bapak Eko Meidiono dan Ibu Wulandari. Menempuh pendidikan pertama di Taman Kanak-Kanak Anggrek Birawa pada tahun 2003-2004, Sekolah Dasar Negeri Kesamben 2 pada tahun 2004-2010, kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Pertama di SMPN 1 Kesamben pada tahun 2010-2013, dan Sekolah Menengah Atas di SMAN 1 Kesamben pada tahun 2013-2016. Sejak kecil memiliki hobi dibidang kesenian seperti menggambar, membuat kerajinan-kerajinan tangan, mengamati pembuatan kostum-kostum karnival sehingga bercita-cita ingin menjadi seorang wirausaha. Mengikuti suatu organisasi Karang Taruna di Desa Kesamben, menjabat sebagai bendahara I.



Nama saya Salma Ismayya, lahir di Blitar 25 Februari 1998. Saya adalah anak pertama dari tiga bersaudara. Terlahir dari pasangan bapak Nur Salim dan ibu Siti Zunaidah. Saya menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar selama 6 tahun di SDN Tumpang 03 yang tidak jauh dari rumah saya dan lulus pada tahun 2010. Kemudian setelah lulus saya melanjutkan pendidikan di MTs Maarif NU, di sebuah boarding school yang berada di Kota Blitar dan lulus pada tahun 2014. Kemudian saya melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi di SMA Wahidiyah dan termasuk boarding school juga yang berada di kota Kediri dan lulus pada tahun 2016. Sekarang saya melanjutkan di perguruan tinggi yang ada di Blitar di Universitas Islam Balitar.



Nama Laurina Dea Augustine, banyak orang memanggil saya dengan sebutan Dea. Saya lahir di Blitar, 18 Agustus 1997. Dari lahir hingga sekarang tinggal di, Ds. Dayu RT/RW 05/05 Kecamatan Nglegok Kabupaten Blitar. Walaupun saya tinggal di Kabupaten Blitar, tetapi riwayat pendidikan domisili di Kota Blitar. Dari SD Bendo 1, SMPN 4 Blitar, SMKN 2 Blitar dan sekarang mencari ilmu di Universitas Islam Balitar (UNISBA) fakultas ekonomi jurusan akuntansi. Hobi saya adalah bermain Bola Voli dan mengikuti pelatihan di Klub Perkasa Jaya Blitar yang beralamat Jl. Riau No.42 Sananwetan Blitar. Saya mendalami olahraga tersebut dari Sekolah Menengah Pertama. Hingga saat ini saya masih menekuni hobi tersebut, bagi saya Bola Voli sudah menjadi sebagian dari hidup saya.



Saya Okta Dwi Rismaningsih biasa dipanggil Okta memiliki hobi memasak dan sport. Lahir di kota Blitar pada tanggal 12 Oktober 1997. Pertama Kali masuk sekolah di tahun 2004-2010 di SDN Babadan 01 Wlingi saya bermimpi menjadi atlet dan tak punya rasa lelah saya setiap hari berlatih hingga setiap ada lomba lari selalu mencoba untuk ikut hingga memperoleh juara 3 tingkat kabupaten. Kemudian setelah lulus saya melanjutkannya ke SMPN 01 Wlingi dari tahun 2010- 2014 dan kemudian melanjutkan sekolah lagi ke SMKN 3 Blitar jurusan Tata Boga di tahun 2014-2016, saya mengikuti ekstrakurikuler curving hingga pernah memperoleh juara terbaik unjuk kerja setelah prakerin di Taman Indie Resto Malang. Setelah itu pada tahun 2015 saya melanjutkan sekolah kejenjang yang lebih tinggi di Universitas Islam Balitar Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi hingga saat ini.



Nama Manda Kurniawati yang biasa dipanggil manda. Saya lahir di kota Blitar pada tanggal 14 Agustus 1997. Saya memiliki hobi serba ingin tahu dan ingin mengetahui apa yang belum saya ketahui. Saya mulai masuk Sekolah di TK Al Hidayah Tingal. Dan meneruskan ke Sekolah Dasar pada tahun 2004-2010 di SDN Tingal 01 Garum, lalu setelah kelulusan saya melanjutkan ke SMPN 6 Blitar, saat masa SMP saya sangat menyukai pelajaran biologi, sehingga membuat saya mempunyai cita-cita menjadi seorang dokter, karena saat itu saya percaya akan tugas seorang dokter dalam mengobati orang yang sedang sakit. Setelah lulus SMP dari tahun 2011-2013, pada tahun berikutnya yaitu tahun 2014-2016 saya melanjutkan masuk ke sekolah SMKN 2 kota Blitar. Untuk itu, saya menambah pengetahuan serta wawasan saya tentang akuntansi atau keuangan ini, dengan melanjutkan sekolah kejenjang yang lebih tinggi di Universitas Islam Balitar fakultas ekonomi dan mengambil prodi akuntansi hingga saat ini.



OPKY FARID SETYANTO, lahir di Blitar, 4 Agustus 1997. Dilahirkan sebagai anak kedua dari dua bersaudara. Mempunyai kakak laki - laki yang bernama DEA HILMAN SETYANTO. Saya tinggal bersama orang tua saya di Dusun Genengan Desa Sanankulon RT 02 RW 04 Kecamatan Sanankulon Kabupaten Blitar. Jenjang pendidikan saya mulai dari TK sampai Kuliah dimulai dari TK Pertiwi, lanjut ke SDN Sanankulon 2 kelas 1 sampai kelas 2 dan kelas 3 sampai 6 nya dipindah ke SDN Pakunden 1. SMP Negeri 2 Blitar adalah sekolah yang saya lanjutkan setelah lulus kelas 6 dan setelah lulus dari sana, saya melanjutkan ke SMK Negeri 1 Blitar dan mengambil jurusan Teknik Pemesinan. Saat ini saya melanjutkan kuliah di Universitas Islam Balitar mengambil jurusan akuntansi.



Nama saya Anggun Ma'rifatun Nisa. Lahir di Blitar, 06 September 1998. Saya beragama Islam dan saya adalah anak kedua dari pasangan Mohammad Kayan dan Suci Wulandari. Meskipun saya anak kedua, saat ini saya tinggal bersama kedua orang tua saya di daerah Kabupaten Blitar, karena saudara laki-laki saya sudah terlebih dahulu di panggil oleh Tuhan. Saya memulai pendidikan di TK Pertiwi yang ada di desa Kawedusan yang juga merupakan tempat tinggal saya saat ini. Lalu saya melanjutkan pendidikan di SDN Kawedusan 01 pada tahun 2004 dan lulus pada tahun 2010. Saya melanjutkan pendidikan di SMPN 01 Ponggok pada tahun 2010 dan lulus pada tahun 2013. Pada jenjang sekolah menengah atas, saya melanjutkan di SMKN 2 BLITAR pada tahun 2013 dan lulus tahun 2016. Dan sekarang saya sedang menempuh gelar S1 di Universitas Islam Balitar jurusan Ekonomi Akuntansi.



Nama saya Allya Wandira Nur Aziza, saya lahir di Blitar tanggal 17 Desember 1997. Saya tinggal bersama kedua orang tua dan seorang adik laki-laki. Tempat tinggal saya di Dusun Cepoko Desa Bendowulung RT 02/RW 04 Kabupaten Blitar. Saya anak pertama dari 2 bersaudara, adik saya bernama Bryan Wira Kusuma. Ayah saya bernama Kuswandi dan Ibu saya bernama Irawati. Mengenai kepribadian, saya memiliki sifat yang baik tapi terkadang juga pendiam. Namun, saya juga memiliki sifat yang buruk. Kadang saya memiliki sifat yang pemaarah. Sampai sekarang, saya berusaha mengurangi sifat buruk yang saya miliki tersebut dengan berusaha belajar mandiri. Dan waktu luang saya gunakan untuk bersepeda di pagi atau sore hari, mendengarkan musik, membaca dan sebagainya. Dari kegiatan tersebut bertujuan agar mendapat manfaat. Sekarang saya menempuh pendidikan di Universitas Islam Balitar jurusan Akuntansi.



Nama saya Puspita Wulan Sari Oktavia. Saya dilahirkan di Blitar pada 30 Oktober 1997, sebagai anak kedua dari dua bersaudara. Saya menempuh pendidikan pertama di Tk Pertiwi Beru selama dua tahun. Kemudian meneruskan ke SD Negeri Beru 01 selama 6 tahun Lalu saya melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 01 Wlingi selama 3 tahun, dan selama 3 tahun secara aktif mengikuti ekstrakurikuler pramuka, dan saya juga pernah mengikuti ekstrakurikuler PMR selama 1 tahun. Setelah lulus dari SMP Negeri 1 Wlingi kemudian saya memilih untuk melanjutkan ke SMK Negeri 2 blitar dengan mengambil jurusan Akuntansi, saya pernah mengikuti ekstrakurikuler pramuka selama 1 tahun, dan pernah mengikuti praktek kerja lapangan di Pegadaian Wlingi selama 3 bulan. 3 tahun telah ditempuh, dan saat ini saya sedang melanjutkan *study* di Universitas Islam Balitar program study S1 Akuntansi.



Ardina Prafitasari lahir di Blitar, 2 Juni 1998. Menyelesaikan pendidikan dasar di SDN Babadan 1 Wlingi. Kemudian melanjutkan pendidikan sekolah menengah pertama di SMPN 2 Wlingi. Pendidikan SMA saya selesaikan di SMAN 1 Kesamben. Selama SD sampai SMA saya aktif di bidang pramuka. Waktu SD dan SMP beberapa kali saya sempat mengikuti berbagai lomba pramuka. Saat SMA saya juga sempat mengajar pramuka di SMP dan MTS selama 2 tahun. Sementara sekarang saya sedang menempuh jenjang S1 Program Studi Akuntansi di Universitas Islam Balitar. Selama di Blitar saya tinggal bersama kedua orang tua dan kedua adik saya. Saya adalah anak pertama dari tiga bersaudara. Adik saya bernama Salsabilla Ramadhani yang sedang duduk di bangku kelas 6 SD, dan Ahmad Wildan Habibi yang sekarang masih di taman kanak-kanak. Ayah saya adalah seorang karyawan swasta yang bekerja di Gresik.



Nama saya Erinta N.Q ,semua anggota keluarga saya memanggil etha.Lahir di Blitar,04 maret 1998 dari pasangan bapak Suwono dan ibu Sunarti, saya mempunyai dua kakak perempuan dan semuanya sudah menikah dan mempunyai anak.Dan dari kecil sampai sekarang saya tinggal di desa Sidorejo ponggok Blitar Rt 01/Rw 01.Saya pertama kali masuk sekolah di RA perwanida pancir kemudian melanjutkan ke MIn Sidorejo setelah lulus melanjutkannya ke Mtsn ponggok dan melanjutkan ke Smkn 1 udanawu.Dan sekarang saya kuliah di UNiSBA dengan jurusan Akuntansi,mulai semester 3 alhamdulillah saya mempunya usaha angkringan Nasi bakar dan masih berjalan sampai sekarang.



Rizky Dharmawan biasa dipanggil Rizky memiliki hobby fishing dan boxing. Lahir di Kota Blitar pada tanggal 22 Juni 1997. Pertama masuk sekolah di tahun 2004-2010 di SD N Bence 2. Saya bermimpi ingin menjadi faiters yang handal, latihan demi latihan kurasakan setiap hari, namun impian tak seindah yang kurasakan setiap hari. Ternyata sulit sekali ingin menjadi seorang faiters. Kemudian setelah lulus melanjutkan ke MTS NU Garum dari tahun 2010-2013 lalu melanjutkan ke SMKN 1 Nglegok jurusan teknik kendaraan ringan di tahun 2013-2016. Lalu saya melanjutkan impian saya menjadi seorang faiters ternyata sulit saya meraihnya. Hingga saya memutuskan untuk menjadi sekedar bisa bela diri saja. Kemudian saya melanjutkan lagi ke perguruan tinggi di Universitas Islam Balitar prodi Akuntansi fakultas ekonomi hingga saat ini.



Septya Milandasari itu lah nama saya, saya adalah gadis keturunan Semarang dan Blitar. Saya lahir di Blitar, 15 September 1997. Saya memiliki motto "Man Jadda Wajada" dalam hidup, yang artinya siapa yang bersungguh-sungguh pasti akan berhasil. Maka dari sekarang pun saya sangat bersungguh-sungguh dalam belajar untuk mengejar cita-citanya menjadi seorang wanita karier yang mandiri. Sejak kecil saya terbiasa hidup mandiri, ketika belum sekolah sampai SD saya sudah terbiasa tinggal hanya bersama ayahnya saja, ibu berkerja menjadi TKW di Malaysia. Kemudian ketika SMP sampai SMA saya di ajak merantau oleh bude di Merauke, Papua. Setelah lulus SMA saya pulang lagi ke tempat kelahirannya. Dan melanjut kan kuliah di Universitas Islam Balitar.



Nama saya Diki Setiawan, saya lahir di Kademangan , Blitar pada 19 September 1997 saya adalah mahasiswa dari Universitas Islam Balitar Blitar (UNISBA) dengan progam study Akuntansi. Saya merupakan anak ketiga dari lima bersaudara, saya adalah lulusan dari SMAN 1 Kademangan, kab. Blitar. Kesibukan sehari hari saya kuliah serta menjadi bagian dari keanggotaan Himpunan Mahasiswa Progam Study Akuntansi dan tidak lupa membantu segala urusan di rumah. Sepakbola serta berolahraga adalah hoby saya dari dulu, pada saat di bangku SMA, saya pernah mendapat suatu prestasi yakni ikut mengantarkan tim sepakbola SMAN 1 Kademangan meraih juara ketiga dalam kompetisi liga sepakbola se-kabupaten Blitar sebagai salah satu pemain. Saya memilih jurusan akuntansi dalam pendidikan kuliah saya karena saya ingin lebih memperdalam ilmu ekonomi terutama perhitungan pajak serta ilmu ilmu yang berkaitan untuk menjadi seorang wirausahawan sukses kelak.



Ella Sagita Primordia Sari atau biasa dipanggil Ella. Saya beragama Islam lahir pada tanggal 11 Desember 1997 di Blitar tepatnya di Desa Pojok . Saya anak kedua dari dua bersaudara. Saya menempuh pendidikan di SD Pojok 03, SMP 03 Ponggok, SMK 1 Rejotangan jurusan TKJ dan sekarang saya melanjutkan kuliah di salah satu Universitas yang ada di Blitar yaitu Universitas Islam Balitar (UNISBA) mahasiswa jurusan Akuntansi. Sekarang saya sudah semester empat. Saya mengambil S1 di kampus UNISBA. Hobby saya memasak dan membaca. Dulu saya bercita-cita ingin menjadi seorang Pegawai pertanian seperti ayah saya tapi setelah dewasa ingin menjadi seorang akuntan. Motto hidup saya adalah ingin membahagiakan kedua orang tua dan pantang menyerah untuk melakukan usaha apapun demi masa depan. Jika mau menghubungi saya bisa melalui e-mail ella.primordia@gmail.com atau fb: ella primordia sari.



Dewi Frenti atau bisa di panggil Dewi oleh orang-orang di sekitarnya memiliki hobi berorganisasi. Saya lahir di kota Blitar pada tanggal 13 Juli 1998 dari pasangan Abdul Rochman dan Siti Romelah. Saya menjadi anak pertama dari empat bersaudara. Ketika berumur 6 tahun, saya memulai pendidikan di SDN Tlogo 1, kemudian setelah lulus saya melanjutkan pendidikan di SMPN 1 Kanigoro di tahun 2010. Selepas lulus dari SMP di tahun 2013, saya melanjutkan pendidikan di SMAN 1 Sutojayan. Selepas lulus SMA di tahun 2016, saya melanjutkan kuliah di Universitas Islam Balitar.



Wiji Lestari atau bisa dipanggil dengan nama Wiwid. Saya lahir pada tanggal 14 Oktober 1997 di kota Blitar. Sekarang saya menuntut ilmu di Universitas Islam Balitar di kota Blitar. Hobi saya dari dulu hingga sekarang adalah menari, makan dan membaca novel remaja. Sewaktu SMA saya pernah mengikuti ekstra kurikuler jurnalistik, dan sekarang mengikuti organisasi KPI, karang taruna, dan mengikuti UKM tari di ranah kampus. Saya juga pernah mengikuti pertunjukan seni tari beberapa kali disaat masih duduk di bangku SMP. Saya memiliki cita - cita menjadi seorang wirausahawan. Dalam hidup ini saya berprinsip bahwa setiap orang memiliki sudut pandang yang berbeda dalam melihat suatu masalah, sehingga meminta maaf dan memaafkan itu penting dalam kehidupan.



Apriliya tri wulandari atau biasa dipanggil april atau liya. Saya adalah putri dari bapak tunik dan ibu musriah yang lahir 21 tahun silam tepatnya 20 april 1997 di kota blitar. Saya mulai mengenyam pendidikan dari taman kanak kusuma praja yang kemudian dilanjutkan di SDN Tingal 01 Garum, lalu SMPN 01 Kanigoro selama menjadi siswa saya juga aktif dalam berbagai kegiatan ekstra kulikuler di sekolah seperti pramuka dan basket kurang lebih 2 tahun. Lulus dari SMP saya melanjutkan pendidikan di SMK, karena saya menganggap di SMK saya bisa mendapatkan skill yang lebih banyak karena SMK mendidik dan mencetak para siswanya untuk langsung siap bekerja atau berwirausaha dan dari situ saya bermimpi untuk menjadi seorang wirausaha. SMK yang saya pilih untuk mendapatkan skill tersebut adalah SMK Negeri 01 Nglegok. Tanpa menunggu waktu lama lulus dari SMK Negeri 01 Nglegok saya langsung bekerja disalah satu toko buku di pusat kota Blitar. Ditahun 2016 saya melanjutkan pendidikan kembali di Universitas Islam Blitar.



Aditya Febryan Wibawa dilahirkan di kota Blitar pada 6 Februari 1998. Ayah saya bernama Agung Haribowo dan Ibu saya bernama Endang Tulasih. Saya sekarang di desa Gedong Kelurahan Gedog Kecamatan Sananwetan Kota blitar. Rumah saya berada di jalan Gunojoyo nomor 91b. Pertama kali saya bersekolah di TK R.A Perwanida dan kemudian saya melanjutkan jenjang pendidikan SD saya di SDN Bendogerit 1. Setelah saya bersekolah selama 6 tahun di SD Bendogerit 1 tersebut, saya melanjutkan ke jenjang SMP. SMP saya adalah SMPN 3 Kota blitar yang bertempat di jalan Sudanco Supriyadi. Saya masuk ke jenjang SMP dengan melalui tes nilai dari SD. Saya bersekolah SMP selama 3 tahun dan akhirnya lulus pada tahun 2013. Setelah itu saya melanjutkan pendidikan saya ke SMAN 4 Blitar. Status saya sekarang adalah mahasiswa di Universitas Islam Balitar.



Dana Okta Fitriyasari Lahir di Blitar, 19 Oktober 1997, saya sekarang bertempat tinggal di Desa Bendogerit Kelurahan Bendogerit Kecamatan Sananwetan Kota Blitar lebih tepatnya di jalan Candi Surawana nomor 31. Saya tinggal bersama orang tua saya di alamat tersebut. Saya pertama kali bersekolah di TK Bustanul Atfal dan melanjutkan ke jenjang ke sekolah dasar di SDI Muhammadiyah Kota Blitar. Setelah saya lulus dari SD tersebut saya melanjutkan pendidikan saya ke SMPN4 Blitar yang bertempat di jalan Dr Soetomo dan menempuh pendidikan disana selama 3 tahun lamanya. Saya lulus dari SMPN 4 Blitar di tahun 2013, saya melanjutkan jenjang pendidikan SMA di SMAN 4 Blitar. Saya lulus dari SMAN 4 Blitar pada tahun 2016. Setelah saya lulus dari SMAN 4 Blitar saya memutuskan untuk melanjutkan pendidikan saya ke jenjang yang lebih tinggi lagi yaitu ke perguruan tinggi. Saya memilih melanjutkan di Universitas Islam Balitar.



Erma Try Armylasari lahir di Tulungagung, 20 Juli 1997, saya sekarang bertempat tinggal di asrama Yonif 511 yang berada di daerah Karangtengah Kota Blitar. Saya tinggal bersama orang tua saya di alamat tersebut. Alasan saya tinggal di asrama tersebut adalah karena saya mengikuti ayah saya yang berprofesi sebagai TNI yang bertugas di Yonif 511. Saya pertama kali bersekolah di TK Hidayatullah dan melanjutkan ke jenjang ke sekolah dasar di SDN Karangtengah 1 Kota Blitar. Setelah saya lulus dari SD tersebut saya melanjutkan pendidikan saya ke SMPN 4 Blitar yang bertempat di jalan Dr Soetomo dan menempuh pendidikan disana selama 3 tahun lamanya. Saya lulus dari SMPN 4 Blitar di tahun 2013, saya melanjutkan jenjang pendidikan SMA di SMAN 3 Blitar. Saya lulus dari SMAN 3 Blitar pada tahun 2016. Setelah saya lulus dari SMAN 3 Blitar saya memutuskan untuk melanjutkan pendidikan saya ke jenjang yang lebih tinggi lagi yaitu ke perguruan tinggi. Saya memilih melanjutkan di Universitas Islam Balitar.



Nama saya Vera Hayu Masruroh lahir pada tahun 1998 di Blitar, Jawa Timur. Merupakan anak ke-3 dari 4 bersaudara dari Bapak Jemiran dan Ibu Siti Nasturiyah. Pendidikan yang pernah ditempuh mulai dari MI Al-Ma'arif Margomulyo kemudian melanjutkan di Mts. Daarul Uluum Margomulyo, yang selanjutnya saya memilih untuk melanjutkan sekolah SMK (sekolah menengah kejuruan) di SMKN 1 KADEMANGAN, dan sekarang sedang menempuh gelar sarjana ekonomi program studi akuntansi di UNIVERSITAS ISLAM BALITAR (UNISBA).



Nama saya Rahmita Yulga Dewi. Saya lahir di Blitar pada, tanggal 28 Maret 1996. Waktu kecil saya pernah tinggal di Malang. Alamat rumah saya yang sekarang di lingkungan dander Rt 004 Rw 005 Talun. Hobi belajar mengaji. Saya seorang mahasiswi di Unisba prodi akuntansi fakultas ekonomi semester 4. Saya sejak kecil bercita cita sebagai guru. Saya pernah sekolah di SD.N talun 3, di SMP. N 2 talun dan sekolah di SMA PGRI talun. Saya anak pertama dari dua saudara. Yang terlahir dari keluarga sederhana. Di desa lingkungan dander saya berorganisasi di bidang keislaman yaitu menjadi pemuda pemudi masjid dan IP-IPPNU talun. Saya di pemuda pemudi masjid menjadi pengurus. Yaitu sebagai sekertaris di IP-IPPNU saya menjabat sebagai anggota.



Adik widya wati.Lahir di Blitar , 27 Desember 1997, alamat Ds.Resapombo Kec.Doko Kabupaten.Blitar ,riwayat pendidikan saya saya melalau jenjang pertama yaitu di RA Mambaul Huda dan tahap selanjutnya saya sekolah di SDN.Kalimanis 01 setelah lulus dari SD saya melanjutkan jejang selanjutnya yaitu yaitu di MTS.Sunan Ampel Resapombo dan setelah usai lulus MTS saya melanjutkan ke MA/sama dengan dengan tingkatan SMA yaitu saya melanjutkan ke MA.Ma'ARIF Selorejo.setelah semua tingkatan itu saya lalui saya berfikir untuk meneruskan ke perguruan tinggi yaitu saya memilih ke UNISBA dan disana saya mengambil progam S1 ekonomi akuntansi.dan juga saya mengikuti organisasi organisasi luar kampus seperti PMII,Karang taruna .saya memiliki cita cita menjadi wirausaha sukses dan handal.



Saya bernama Vembita Sapna Key. Dikenal akrab dengan nama Vembita sewaktu duduk di bangku kuliah. Lahir di Blitar 19 tahun silam. Dilahirkan pada bulan November tepatnya pada tanggal 18. Pernah belajar dan menempuh pendidikan S1 nya di Universitas Islam Balitar. Dengan mengikuti program studi akuntansi, dalam fakultas ekonomi. Saya bertempat tinggal di Kecatan Garum, Desa Sidoadi. Merupakan anak tunggal dari bapak Hadi Pramono dan ibu Arik Sugiandiani. Salah satu hobi yang disukai yaitu menari tradisional maupun modern. Selain menjalankan hobi, yang saya lakukan pada waktu luang yaitu saya suka bermain catur dengan teman. Menurut saya selain untuk mengasah otak, bermain catur juga dapat saya manfaatkan untuk sarana mengobrol, sharing tentang apapun, yakni dengan memberi dan diberi masukan. Guna meninggalkan sejenak media social. Semasa menempuh pendidikan saya juga aktif menjadi anggota perpustakaan bung karno yang ada di kota blitar.



Saya Dia Ratna Puspitasari biasa dipanggil Ratna. Tempat tanggal lahir saya di Blitar, 29 Juli 1996. Saya merupakan anak dan Bapak Jokowi dan Ibu Purnamasari. Saya anak ke dua dari tiga bersaudara. Waktu kecil saya belajar di TK Pertiwi dan lulus tahun 2003, setelah itu melanjutkan di SD Gledug 1 yang letaknya tidak jauh dari rumah sekitar 500 meter. Selama 6 tahun saya belajar dengan tekun hingga akhirnya lulus. Setelah itu saya melanjutkan ke SMPN 5 Blitar. Setelah lulus dari situ, saya melanjutkan ke SMAK Diponegoro dan lulus pada tahun 2015.



Jordan Bangkit Subekti dilahirkan di kota Blitar pada 20 Mei 1998. Ayah saya bernama Anil Juaindi dan Ibu saya bernama Riati. Saya sekarang di desa Sumberjo Sanankulon Blitar. Pertama kali saya bersekolah di TK Perwanida dan kemudian saya melanjutkan jenjang pendidikan SD saya di SDN Sumberjo 03. Setelah saya bersekolah selama 6 tahun di SDN Sumberjo 03 tersebut, saya melanjutkan ke jenjang SMP. SMP saya adalah SMP Mambaus Sholihin 02. Saya masuk ke jenjang SMP dengan melalui tes nilai dari SD. Saya bersekolah SMP selama 3 tahun dan akhirnya lulus pada tahun 2013. Setelah itu saya melanjutkan pendidikan saya ke SMA Shirojut Tholibiin. Status saya sekarang adalah mahasiswa di Universitas Islam Balitar.

Buku ini sangat tepat digunakan oleh mahasiswa di bidang Akuntansi ataupun praktisi yang di harapkan dapat memahami konsep awal dan memberikan gambaran mengenai pengetahuan dasar dari Menejemen strategis karena materi antar babnya bersumber dari berbagai buku dan dikumpulkan menjadi satu kesatuan buku yang diberi judul "Pengantar Menejemen Strategik". Buku ini juga dilengkapi soal latihan guna memperdalam pemahaman masing masing bab.

UNISBA
BLITAR

ISBN 978-602-52189-1-0

