**BAB 1**

**DEFINISI STRATEGI MANAJEMEN**

**1.1 Strategi**

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan [gagasan](http://id.wikipedia.org/wiki/Gagasan), perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun [waktu](http://id.wikipedia.org/wiki/Waktu) tertentu.

Didalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki [tema](http://id.wikipedia.org/wiki/Tema), mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Strategi dibedakan dengan [taktik](http://id.wikipedia.org/wiki/Taktik) yang memiliki [ruang lingkup](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Ruang_lingkup&action=edit&redlink=1) yang lebih sempit dan [waktu](http://id.wikipedia.org/wiki/Waktu) yang lebih singkat, walaupun pada umumnya orang sering kali mencampuradukkan ke dua kata tersebut.

Contoh berikut menggambarkan perbedaannya, "Strategi untuk memenangkan keseluruhan kejuaraan dengan taktik untuk memenangkan satu pertandingan".

Pada awalnya kata ini dipergunakan untuk kepentingan [militer](http://id.wikipedia.org/wiki/Militer) saja tetapi kemudian berkembang ke berbagai bidang yang berbeda seperti [strategi bisnis](http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi_bisnis), [olahraga](http://id.wikipedia.org/wiki/Olahraga) (misalnya [sepak bola](http://id.wikipedia.org/wiki/Sepak_bola) dan [tenis](http://id.wikipedia.org/wiki/Tenis)), [catur](http://id.wikipedia.org/wiki/Catur), [ekonomi](http://id.wikipedia.org/wiki/Ekonomi), [pemasaran](http://id.wikipedia.org/wiki/Pemasaran), [perdagangan](http://id.wikipedia.org/wiki/Perdagangan), [manajemen strategi](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_strategi), dll.

Michael Porter, seorang professor di Harvard yang menjadi terkenal dengan mempublikasikan bukunya di tahun 1980 yang berjudul “*Competitive Strategy”*. Porter mendefinisikan strategi sebagai “*A broad formula for how a business is going to compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out those goals.”*

Buku yang juga diterbitkan pada tahun 1980, adalah *Top Management Strategy*, oleh Benjamin B. Tregoe dan John W. Zimmerman.Mereka mendefinisikan strategi sebagai “*the framework which guides those choices that determine the nature and direction of an organization.”*

Di tahun 1994, Henry Mintzberg, seorang profesor iconoclastic manajemen di Universitas McGill mengambil pendirian perencanaan strategis untuk seluruh tugas dalam bukunya *The Rise and Fall of Strategic Planning.* Dia mendefinisikan strategi sebagai “ *a plan, a pattern, a position, a perspective”*. Henry menunjukkan bahwa hal itu juga bisa menjadi taktik maneuver untuk mengecoh pesaing.

*Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, yang diterbitkan pada tahun 1996 oleh John Bryson, profesor perencanaan dan kebijakan publik di University of Minnesota. Bryson mendefinisikan strategi sebagai *“a pattern of purposes, policies, programs, actions, decisions, or resource allocations that define what an organization is, what it does, and why it does it.”*

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, inti dalam penentuan atau penetapan strategi mengacu pada nilai dasar organisasi, tujuan dan sasaran, serta kebijakan untuk mencapainya. Selain itu, juga mengacu pada metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut sudah tepat. Acuan ini harus diperhatikan dengan baik agar strategi yang ditetapkan menjadi strategi yang efektif dan efisien.

**1.2 Manajemen**

Istilah manajemen berasal dari Bahasa Latin *manus* yang berarti ‘*to control by hand*” atau “*gain result*”. Istilah ini juga berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti "mengendalikan,". [Bahasa Prancis](http://id.wikipedia.org/wiki/Bahasa_Prancis) lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen dapat didefinisikan sebagai tindakan atau proses bersama untuk menyelesaikan keinginan dan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Management mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, pemimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas.

Dari beberapa definisi tersebut, terdapat tiga ide penting yaitu :

1. Manajemen sebagai ilmu dan seni.
2. Manajemen adalah **proses pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.**
3. **Terdapat empat fungsi menejemen yaitu *planning, organizing, leading*, and *controlling.***

**1.3 Manajemen Strategi**

“*Strategic management is the applications of the basic planning process at the highest levels of the organizations. Through the strategic management process, top management determines the long-run directions and performance of the organization by ensuring careful formulation, proper implementation, and continuous evaluation of plans and strategies. The essence of strategic management is developing strategic plans and keeping them current as changes occur internally and in the environment”* ( Rue & Byars 2005 p. 130).

Komponen proses manajemen strategis

Manajemen strategis secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan hari ini untuk memposisikan diri untuk kesuksesan di masa mendatang. Pandangan yang lebih tradisional dari manajemen strategis menggunakan pendekatan linear dimana pertama dilakukan pemantauan terhadap lingkungan organisasi (baik internal dan eksternal), strategi dirumuskan, strategi yang diimplementasikan dan lantas kemajuan organisasi terhadap strategi kemudian dievaluasi.Kecepatan pacu saat ini dari perubahan menyatakan bahwa tahap perumusan dan pelaksanaan harus lebih diintegrasikan lebih erat untuk memastikan bahwa sejalan terjadinya perubahan dan timbulnya masalah di implementasi, strategi tersebut kembali dikunjungi secara terus menerus.

Pemantauan lingkungan harus mencakup baik internal dan komponen eksternal.Sementara sebagian besar organisasi merasa nyaman dengan pemindaian lingkungan internal, mereka masih memiliki lebih banyak kesulitan dengan bagian eksternal.Organisasi yang hanya melihat ke dalam masih kehilangan setengah dari persamaan utuh untuk membuat keputusan yang lebih efektif bagi perusahaan. Beberapa elemen yang biasa digunakan untuk memeriksa kondisi eksternal meliputik industri sebagai suatu keseluruhan (termasuk tren yang berdampak pada industri), dan tren sosial dalam empat bidang utama: ekonomi, teknologi, tren politik-hukum, serta sosial-budaya.

Ada tiga tingkatan strategi dibuat dalam organisasi yang lebih besar, yakni meliputi strategi perusahaan, bisnis, dan fungsional (atau operasional). Sementara strategi perusahaan akan menentukan bisnis apakah yang perusahaan akan benar-benar beroperasi di sana, strategi bisnis akan menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di masing-masing bisnis yang telah dipilih. Dan strategi tingkat operasional akan menentukan bagaimana masing-masing bidang fungsional (seperti sumber daya manusia atau akuntansi) benar-benar akan mendukung strategi-strategi bisnis dan korporasi. Semua strategi ini harus berkaitan erat untuk memastikan bahwa organisasi bergerak ke arah yang menyatu.

Data dari pemantauan lingkungan ini kemudian digunakan untuk membuat rencana strategis bagi organisasi - yang kemudian dilaksanakan.Sebuah pepatah lama menyatakan bahwa "gagal dalam merencanakan sama dengan merencanakan untuk gagal”.Jika sebuah organisasi tidak merencanakan arahnya, dia juga terbilang tidak mengambil kendali atas masa depannya.Tahap implementasi melibatkan hampir semua anggota organisasi. Akibatnya, perusahaan akan perlu melibatkan lebih banyak karyawan dalam tahap perencanaan. Sementara perhatian historis lebih diberikan untuk tahap perencanaan, organisasi saat ini yang cerdik juga menyadari sifat kritis dari aspek pelaksanaan.Rencana terbaik tak ada artinya jika implementasinya cacat.

Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik Hunger dan Wheelen (2003 :3) yaitu :

1. Rare adalah keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiiru.
2. Consequential adalah keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banak komitmen.
3. Directive adalah keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa ang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula.

Menurut kelompok kami Manajemen Stratejik adalah penentuan pelaksanaan strategi pada suatu organisasi atau perusahaan sebagai proses yang berorientasi pada masa depan yang memungkinkan organisasi membuat keputusan hari ini demi terwujudnya kesuksesan di masa mendatang.

**BAB 2**

**PENGERTIAN VISI, MISI, NILAI DASAR DAN STRATEGI**

* 1. **Pengertian Visi**

Visi berasal dari kata “vision” dari Bahasa Inggris yang dapat diterjemahkan sebagai pandangan jauh ke depan. Visi sebuah organisasi adalah pandangan umum dari cita-cita yang ingin diwujudkan oleh organisasi tersebut.Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi.Visi juga didefinisikan sebagai kemampuan berpikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat danmungkin terjadi di masa mendatang.

Visi biasanya diartikan sebagai jawaban mendasar terhadap pertanyaan“what do we want to become” (akan seperti apakah hidup kita dimasadepan)?. Visi sulit untuk dapat dituliskan secara lebih jelas dalam menerangkan detail gambaran sistem yang ditujunya, dikarenakan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang untuk mencapainya.

Sebagai perbandingan, di bawah ini adalah beberapa pendapat para ahli mengenai visi:

*“Many of the great strategies are simply great visions only when we recognise our fantasies can we begin to appreciate the wonders of reality!”* (Mintzberg 1994).

Bryson (1995) *said “that an organization should have a vision for the future which:*

1. *Clarifies the organization’s direction and purpose;*
2. *Is relatively future-oriented;*
3. *Reflects high ideals and challenging ambitions;*
4. *Captures the organization’s uniqueness and distinctive competence as well as desirable features of its history, culture and values;*
5. *Is short and inspiring;*
6. *Is widely circulated;*
7. *Is used to inform organizational decisions”.*

*Tom Peters*, in his book *Thriving on Chaos,*“*describes a vision statement as inspiring, clear and challenging, makes sense to the marketplace, stable but challenged, a beacon and control, empowering, prepares for the future, honors the past and is lived in the details”.*

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat kami simpulkan bahwa visi itu amat penting dalam suatu organisasi karena visi adalah kondisi yang diharapkan oleh organisasi di masa yang akan datang sehingga visi bersifat jangka panjang.. Visi merupakan bagian dari cita-cita dan tujuan organisasi. Visi sebagai dasar utama untuk mencapai tujuan suatu organisasi karena tujuan organisasi terangkum dalam visi organisasi itu sendiri. Visi tidak hanya penting pada waktu mulai berkarya, tetapi juga pada kehidupan organisasi itu selanjutnya. Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan internal dan eksternal. Oleh karenanya, visi organisasi juga harus menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Selain itu perumusan visi dipandang penting agar setiap anggota organisasi memiliki penjelasan mengenai cita – cita yang berusaha diwujudkan dimasa depan.

* 1. **Pengertian Misi**

Misi merupakan rangkaian kegiatan utama yang harus dilakukanorganisasi untuk mencapai visinya**.** Misi akan menentukan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan.

Beberapa pendapat para ahli mengenai misi:

*“A mission describes the organisation’s basic function in society, in terms of the products and services it produces for its customers” (*Mintzberg 1994)

*“Such a mission statement which ‘captures the soul of the organization’ is even more important for voluntary nonprofit organizations, which are not driven by making a profit but by some particular sense of purpose or mission”* ( Drucker 1990).

*“A clear, agreed-upon mission statement’ is one of the four primary characteristics of successful voluntary nonprofit organizations”* (Knauft et al 1991).

Oster (1995) *“argues that a mission statement serves three main purposes:*

1. *It describes the boundary of the organization.*
2. *It motivates staff, volunteers and donors, and creates a sense of unity and focus for all stakeholders.*
3. *It helps in the process of evaluation of the organization”.*

Drucker (1990) *“argues that a mission statement should be based on three things:*

1. *The things that the organization does well – its strengths or competencies;*
2. *Where the organization can make the biggest difference in tackling the needs;*
3. *What the people in the organization really believe, i.e. what they are really committed to”.*

*Ron Robinson*menyatakan *bahwa mission statements are one of the most frequently used management tools*.

*Ireland and Hill (1992)* state *that the mission statement should include the organizations goals, purpose, product and market scope and philosophical views*.

*Davies and Glaister (1997)* believe *that mission should include the organizations statement of purpose and inspirational view for the future*.

*Jamieson and Justice (1999*) state that *the framework for the development of a mission statement should begin with the organizations primary purpose, target market, core products or services, critical values and measures of success.*

*Bartkus, Glassman and McAfee (2000)* state *a mission statement is a statement to communicate a description of the firm to its current and prospective stakeholders to determine if they want to be involved with it.*

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh beberapa ahli di atas, dapat kami simpulkan bahwa misi adalah jawaban terhadap mengapa organisasi didirikan. Misi merupakan hal atau langkah yang harus diambil oleh sebuah organisasi dalam rangka mewujudkan visi. Misi harus mencakup tujuan utama organisasi dan harus memiliki batasan yang jelas, mengandung hal yang diharapkan oleh semua anggota, serta harus dapat digunakan untuk membantu proses evaluasi organisasi.Misi digunakan untuk mendeskripsikan keadaan sekarang, siapakah kita,dimanakah kita sekarang (dari perspektif waktu), apa kekuatan kita, dan lain-lain.Dengan mengambil contoh angkatan 28, kita bisa katakan bahwa misi mereka adalahkalimat dalam Sumpah Pemuda “Kami Putra dan Putri Indonesia, mengaku berbangsa satu, Bangsa Indonesia.” Dari dunia industri, Eastman Kodak memberikancontoh misi yang bagus : “We are in picture business.”

* 1. **Pengertian Nilai Dasar**

Nilai dasar merupakan landasan dasar yang digunakan dalam penentuan tujuan organisasi ke depan yang sekaligus berfungsi untuk membatasi tujuan organisasi. Nilai juga merupakan landasan organisasi dan seluruh anggotanya dalam berperilaku untuk mencapai tujuan.

 Beberapa pendapat para ahliberikut.

*“Values are enduring, passionate, and distinctive core beliefs. They’re guiding principles that never change. Values are why you do what you do and what you stand for. Values are deeply held convictions, priorities, and underlying assumptions that influence your attitudes and behaviors. They have intrinsic value and importance to those inside the organization. Your core values are part of your strategic foundation”* (Olsen 2007).

*“Values are the articulation of the desired culture of the organization, ‘how things are done around her’”* ( Cooke & Rousseau 1988).

Dapat disimpulkan bahwa nilai dasar adalah landasan, tatanan perilaku yang harus dibangun dan dikelola dalam suatu organisasi yang akhirnya akan menjadi kebiasaan atau kebudayaan. Nilai dasar merupakan prinsip dan panduan yang tidak pernah berubah yang mempengaruhi sikap dan perilaku. Melalui nilai dasar, kita dapat mengetahui tentang kegiatan yang dilakukan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Jika diibaratkan dalam sebuah rumah maka nilai dasar adalah fondasi dari bangunan. Nilai adalah dasar organisasi sehingga harus bersifat baik dan luhur karena nilai juga menentukan arah dan tujuan dari organisasi.

* 1. **Pengertian Strategi**

Strategi adalah sebuah istilah yang berasal dari strategia Yunani, yang berarti "keahlian militer." Dalam militer, strategi sering mengacu pada manuver pasukan ke posisi sebelum musuh sebenarnya terlibat. Dalam hal ini, strategi mengacu pada penyebaran pasukan. Setelah musuh telah terlibat, perhatian bergeser ke taktik. Di sini, kerja dengan pasukan adalah pusat. Pemain pengganti "sumber daya" bagi tentara dan transfer konsep ke dunia bisnis mulai mengambil bentuk.

Bebrapa pendapat para ahli tentang strategi :

*George Steiner* dalam bukunya, *Strategic Planning*, mencatat bahwa *strategi memasuki literatur manajemen sebagai cara untuk mengacu pada apa yang lakukan untuk melawan langkah pesaing yang sebenarnya atau diprediksi*. Steiner juga menunjukkan dalam catatannya bahwa ada kesepakatan yang sangat sedikit mengenai arti strategi dalam dunia bisnis.

Beberapa definisi yang di gunakan Steiner meliputi:

1. Strategi adalah yang manajemen puncak apakah itu sangat penting bagi organisasi.
2. Strategi mengacu pada keputusan arah dasar, yaitu, untuk tujuan dan misi.
3. Strategi terdiri dari tindakan penting yang diperlukan untuk mewujudkan arah.
4. Strategi menjawab pertanyaan: Apa yang harus organisasi lakukan?
5. Strategi menjawab pertanyaan: Apakah tujuan kita mencari dan bagaimana kita harus mencapainya?

*Henry Mintzberg*, pada tahun 1994 bukunya*, The Rise and Fall of Strategic Planning,* menunjukkan bahwa orang menggunakan "*strategi" dalam beberapa cara berbeda, yang paling umum adalah empat:*

1. *Strategi adalah rencana, "bagaimana", sebuah sarana untuk mendapatkan dari sini ke sana.*
2. *Strategi adalah pola dalam tindakan dari waktu ke waktu, misalnya, sebuah perusahaan yang memasarkan produk secara teratur sangat mahal adalah menggunakan "high end" strategi.*
3. *Strategi adalah posisi, yaitu, itu mencerminkan keputusan untuk menawarkan produk atau jasa tertentu di pasar tertentu.*
4. *Strategi adalah perspektif, yaitu, visi dan arah.*

Mintzberg berpendapat bahwa strategi muncul dari waktu ke waktu sebagai niat bertabrakan dengan dan mengakomodasi realitas berubah. Dengan demikian, orang dapat mulai dengan perspektif dan menyimpulkan bahwa itu panggilan untuk posisi tertentu, yang akan dicapai dengan cara hati-hati rencana dibuat, dengan hasil akhir dan strategi tercermin dalam pola jelas dalam keputusan dan tindakan dari waktu ke waktu. Pola dalam keputusan dan tindakan Mintzberg mendefinisikan apa yang disebut "sadar" atau strategi muncul.

*Kenneth Andrews* menyajikan definisi panjang dari strategi dalam bukunya The *Concept of Corporate Strategy* "*Strategi perusahaan adalah pola keputusan di sebuah perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan tujuannya, tujuan, atau tujuan, menghasilkan kebijakan-kebijakan pokok dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan mendefinisikan berbagai bisnis perusahaan adalah untuk mengejar, jenis organisasi ekonomi dan manusia itu atau berniat untuk menjadi, dan sifat dari kontribusi ekonomi dan non-ekonomi itu berniat untuk membuat kepada para pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan masyarakat. (pp.18-19).* "

Definisi Andrew mengantisipasi perhatian Mintzberg pola, rencana perspektif, dan. Andrews juga menarik perbedaan antara "strategi perusahaan," yang menentukan bisnis di mana perusahaan akan bersaing, dan "strategi bisnis," yang mendefinisikan dasar persaingan untuk bisnis tertentu. Dengan demikian, ia juga diantisipasi "posisi" sebagai bentuk strategi. Strategi sebagai dasar untuk kompetisi membawa kita ke yang lain Profesor Harvard Business School, Michael Porter, guru tak perlu dari strategi bersaing.

Dalam Strategi Manajemen Puncak, *Benjamin Tregoe dan John Zimmerman*, dari Kepner-Tregoe, Inc, mendefinisikan strategi sebagai "*kerangka kerja yang membimbing pilihan-pilihan yang menentukan sifat dan arah organisasi."*

Jadi dapat disimpukan bahwa Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan [gagasan](http://id.wikipedia.org/wiki/Gagasan), perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun [waktu](http://id.wikipedia.org/wiki/Waktu) tertentu. Singkatnya, strategi adalah istilah yang mengacu pada web kompleks pemikiran, ide, wawasan, pengalaman, tujuan, keahlian, kenangan, persepsi, dan harapan yang menyediakan panduan umum untuk tindakan spesifik dalam mengejar tujuan-tujuan tertentu. Strategi sekaligus juga bagan kita, perjalanan yang kita bayangkan dan, pada saat yang sama, itu adalah tentu saja kita benar-benar membuat arahan perjalanan kita. Maka strategi tidak memiliki eksistensi terpisah dari ujung dicari. Ini adalah kerangka umum yang menyediakan panduan bagi tindakan yang akan dilakukan dan pada saat yang sama, dibentuk oleh tindakan yang diambil. Ini berarti bahwa prasyarat yang diperlukan untuk merumuskan strategi adalah pemahaman yang jelas dan luas dari ujung yang akan diperoleh.

**BAB 3**

**FUNGSI MANAJEMEN STRATEGIS**

Manajemen strategis memiliki berbagai fungsi yang telah diidentifikasi dan dikatakan menguntungkan bagi organisasi yang menggunakannya. Definisi manajemen strategis (Pearch dan Robinson 1997) adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Menurut J. Kim Dedee (dikutip dalam David 2006), manfaat dasar dari manajemen stratejik adalah memungkinkan manajer di seluruh perusahaan untuk:

1. Mengantisipasi lingkungan yang berubah.
2. Menggabungkan falsafah jangka panjang yang mendasar ke dalam perusahaan.
3. Memperhatikan konsekuensi jangka panjang dari beberapa keputusan saat sekarang.
4. Memperbaiki komunikasi.
5. Melebihi pesaing dalam industri yang sama dalam jangka panjang.

Organisasi diharapkan memiliki sikap yang proaktif dalam menyikapi perubahan lingkungan bisnis, tidak sekedar reaktif. Bahkan, bukan tidak mungkin mereka sekedar diharapkan hanya memberikan respon terhadap perubahan lingkungan bisnis, tapi juga mempengaruhi, mengarahkan dan membentuknya. Dengan demikian, organisasi memiliki kesiapan yang lebih cukup untuk mengantisipasi dan mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul.

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen stratejik lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Organisasi yang menggunakan konsep manajemen stratejik menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktifitas. Pada perusahaan yang menerapkan sistem manajemen stratejik menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik.

Selain membantu perusahaan menghindari kegagalan finansial, manajemen stratejik juga memberi manfaat non finansial, seperti meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, dan meningkatkan produktifitas karyawan.

Terdapat banyak fungsi dari manajemen strategis untuk berbagai sektor perusahaan. Beberapa fungsi manajemen strategis di perusahaan meliputi:

1. Fungsi manajemen strategis mendefinisikan strategi organisasi. Definisi strategi adalah ketika organisasi mampu memutuskan apa tujuannya dan berjalan selangkah lebih maju dalam mencapai tujuannya. Para manajer adalah orang yang mendefinisikan strategi organisasi, sedangkan para pekerja perusahaan menempatkan upaya untuk mencapai tujuan.
2. Mengembangkan atau membentuk rencana strategis perusahaan. Rencana strategis yang melekat pada departemen organisasi akan dicapai untuk kepentingan seluruh komponen organisasi.
3. Menanamkan perubahan dalam organisasi atau apa yang disebut implementasi strategis. Implementasi strategis dalam suatu organisasi dihadapkan dengan banyak tantangan seperti pekerja menolak untuk memiliki perubahan dalam organisasi. Pada saat seperti itu, sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Namun, fungsi manajemen strategis membantu mempengaruhi orang-orang tertentu yang memiliki pengaruh besar sehingga mereka akan dapat memotivasi karyawan lain untuk menerima perubahan.
4. Membuat organisasi memiliki keunggulan kompetitif sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dalam suatu perusahaan. Hal ini dilakukan dengan cara mengevaluasi operasi organisasi, organisasi pesaing dan merancang metode peningkatan kinerja bisnis untuk bersaing dengan para pesaing.
5. Memeriksa atau memantau keberhasilan strategi yang telah dirancang sebelumnya. Pemantauan dilakukan dengan tindakan memeriksa strategi di suatu perusahaan apakah sesuai dengan harapan manajer atau tidak. Jika strategi tidak berjalan seperti apa yang diharapkan, maka masalah yang menghambat kesuksesan dapat diatasi dan tindakan yang dilakukan dapat membawa strategi tersebut kembali ke jalur awal sesuai rencana kesuksesan yang telah dirancang.

Fungsi manajemen strategis sangat banyak meskipun ada fungsi utama dan paling penting bagi organisasi. Untuk menuai keuntungan penuh dari fungsi manajemen strategis, disarankan bahwa ada hubungan yang baik antara manajer dan para pekerja. Umumnya dengan menggunakan fungsi manajemen strategis suatu perusahaan dapat mencapai kesuksesan dan menciptakan keuntungan lebih yang merupakan pertanda baik untuk investasi lebih lanjut. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik mempunyai dua fungsi yaitu fungsi finansial dan nonfinansial.

* 1. Fungsi Finansial
1. Meningkatkan penjualan
2. Meningkatkan profitabilitas
3. Menigkatkan produktifitas
	1. Fungsi Nonfinansial
4. Meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal
5. Pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing
6. Mengurangi keengganan untuk berubah
7. Meningkatkan kemampuan pemecahan masalah
8. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
9. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan yang terjadi
10. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.

**BAB 4**

**PERBEDAAN MANAJEMEN STRATEGI DENGAN MANAJEMEN OPERASIONAL**

Dengan semakin pentingnya manajemen dalam suatu organisasi, perlu adanya penerapan manajemen stratejik dan manajemen operasional yang berjalan secara beriringan, namun diantara keduanya memiliki perbedaan konsep. Sebelum mengkaji perbedaan manajemen stratejik dan manajemen operasional secara khusus, maka terlebih dahulu perlu diketahui definisi tentang keduanya. Berikut adalah pendapat tentang definisi manajemen stratejik dan manajemen operasional:

 “*Strategic management is the applications of the basic planning process at the highest levels of the organizations. Through the strategic management process, top management determines the long-run directions and performance of the organization by ensuring careful formulation, proper implementation, and continuous evaluation of plans and strategies. The essence of strategic management is developing strategic plans and keeping them current as changes occur internally and in the environment”* ( Rue & Byars 2005 p. 130).

Berdasarkan definisi di atas, dapat diambil pengertian bahwa manajemen stratejik merupakan pengembangan rencana stratejik oleh pemimpin tingkat tinggi organisasi. Proses pengembangan rencana stratejik tersebut disimpan sebagai sebuah perubahan yang terjadi secara internal agar dapat mencapai visi organisasi. Hal ini dilakukan dalam waktu yang bersifat jangka panjang dan memiliki tujuan tertentu.

*“*Operations *management, which evolved from the field of production or manufacturing management, deals with the application of the basic concepts and principles of management to those segments of the organization that produce the organization's goods or services. Operations management is the management of the production function in any organization-private or public, profit or nonprofit, manufacturing or service”* (Rue & Byars 2005 p. 150).

Berdasarkan kutipan tersebut dapat diambil pengertian bahwa manajemen operasional merupakan manajemen yang berasal dari fungsi produksi. Dengan kata lain, manajemen tersebut menghasilkan produk atau jasa melalui praktik langsung. Manajemen ini dilakukan dalam kurun waktu yang pendek (jangka pendek).

Menurut pengertian di atas , dapat diketahui bahwa antara manajemen stratejik dan manajemen operasional berbeda. Ketika membangun sebuah manajemen stratejik ataupun manajemen operasional diperlukan perencanaan (*plans*) dan pengendalian (*Controles*).

Ditinjau dari perencanaannya, manajemen stratejik dan operasional dapat dibedakan secara lebih khusus, yaitu :

1. Ditinjau dari Pengertian
2. Perencanaan stratejik dapat disamakan sebagai tingkat atas dalam sebuah perencanaan jangka panjang. Proses perencanaan ini diterapkan pada tingkat tertinggi organisasi meliputi waktu relatif panjang serta mempengaruhi banyak bagian pada organisasi.
3. Perencanaan operasional atau taktis adalah perencanaan dengan jangka yang lebih pendek dan berkonsentrasi pada penyusunan rencana fungsional.
4. Ditinjau dari Tingkat di mana Perencanaan Dilakukan

“*However, the distinctions between strategic and operations plans are relative , not absolute. The major difference is the level at which the planning is done”* (Rue & Byars 2005 p. 127).

Berdasarkan kutipan di atas dapat diambil pengertian bahwa perbedaan terbesar antara perencanaan stratejik dan operasional terletak pada tingkatan saat perencanaan tersebut dilaksanakan. Perencanaan stratejik disusun oleh manajer tingkat atas, sedangkan perencanaan operasional disusun terutama oleh manajer tingkat rendah dan menengah.Manajemen stratejik berlaku untuk seluruh organisasi, membentuk tujuan, dan memposisikan organisasi dalam lingkungannya.Manajemen yang menentukan rincian tentang bagaimana tujuan secara keseluruhan untuk dicapai, kemudian disebut manajemen operasional.

1. Ditinjau dari Kerangka Waktu , Ruang Lingkup , dan Meliputi atau Tidaknya terhadap Tujuan Organisasi yang Sudah Diketahui

“*Strategic and operational plans differ in their time frame, scope, and wheter or not they include a known set of organizational objectives”* (Robbins 1998 p. 131).

Berdasarkan penjelasan tersebut, rencana strategis dan operasional mempunyai perbedaan dalam kerangka waktu. Selain itu, juga memiliki perbedaan dalam hal lingkup tujuan organisasi. Perbedaan tersebut dapat diperjelas sebagai berikut.

1. Berdasarkan Waktu

 Rencana strategis cenderung untuk memerlukan waktu tambahan, biasanya tiga tahun atau lebih sedangkan rencana operasional cenderung digunakan sebagai perencanaan dengan jangka yang lebih pendek, biasanya maksimal 1 tahun.

1. Berdasarkan Lingkup Tujuan Organisasi

Rencana strategis mencakup perumusan tujuan, sedangkan rencana operasional berasumsi pada tujuan. Rencana operasional menawarkan berbagai cara untuk mencapai sejumlah tujuan ini.

Sedangkan Ditinjau dari pengendaliannya, manajemen stratejik dan operasional dapat dibedakan antara lain: (**kontrol strategi dan kontrol operasional**)

1. **Pengukuran :**
2. Pengendalian strategis memerlukan data dari lebih banyak sumber.
	1. Masalah kontrol khas operasional menggunakan data dari sumber sangat sedikit.
3. Pengendalian strategis memerlukan data lebih banyak dari sumber eksternal. Keputusan strategis biasanya diambil berkaitan dengan lingkungan eksternal yang bertentangan dengan faktor operasi internal.
4. Pengendalian strategis berorientasi pada masa depan.
	1. Hal ini berbeda dengan keputusan pengendalian operasional di mana data kontrol menimbulkan keputusan segera yang memiliki dampak langsung.
5. Pengendalian strategis lebih peduli dengan mengukur akurasi premis keputusan. Keputusan operasi cenderung peduli dengan nilai kuantitatif dari hasil tertentu.
6. Standar pengendalian strategis didasarkan pada faktor eksternal.
	1. Pengukuran standar untuk masalah operasi dapat diatur secara adil oleh kinerja masa lalu pada produk sejenis atau dengan operasi serupa saat ini sedang dilakukan.
7. Pengendalian strategis bergantung pada interval pelaporan variabel.
	1. Pengukuran operasi khas berkaitan dengan operasi selama beberapa periode waktu, misal: buah per minggu, laba per kuartal, dan sejenisnya.
8. **Analisis:**
9. Model pengendalian strategis adalah kurang tepat.

Hal ini berbeda dengan model pengendalian operasional, yang umumnya sangat tepat dalam domain sempit mereka berlaku.

1. Model pengendalian strategis kurang formal. Model yang mengatur pertimbangan dalam masalah pengendalian strategis jauh lebih intuitif, oleh karena itu, kurang formal.
2. Variabel utama dalam model pengendalian strategis adalah struktural. Dalam pengendalian strategis, seluruh struktur dari masalah, yang diwakili oleh model, cenderung bervariasi, tidak hanya nilai-nilai parameter.
3. Kebutuhan kunci dalam analisis untuk pengendalian strategis adalah fleksibilitas model. Hal ini berbeda dengan pengendalian operasi, yang perhitungan kuantitatif efisien biasanya paling diinginkan.
4. Kegiatan kunci dalam analisis pengendalian manajemen adalah generasi alternatif.

Ini berbeda dengan masalah pengendalian operasional, di mana dalam banyak kasus semua alternatif kontrol telah ditetapkan di muka. Langkah kunci dalam analisis operasi adalah untuk menemukan apa yang terjadi.

1. Keterampilan kunci yang diperlukan untuk analisis pengendalian manajemen adalah kreativitas.

Dalam pengendalian operasional, sebaliknya, review formal hasil untuk menemukan penyebab berarti bahwa mereka keterampilan yang diperlukan adalah kemampuan untuk melakukan teknis, bahkan statistik, analisis data yang diterima.

1. **Tindakan:**
2. Hubungan antara tindakan dan hasil yang lebih lemah dalam pengendalian strategis. Hal ini tidak mengherankan, sebagai daerah yang paling diinginkan untuk kontrol dalam strategis masalah-lingkungan-adalah subjek paling tidak untuk tindakan langsung.
3. Variabel, tindakan penting dalam pengendalian strategis organisasi.

Dalam masalah kontrol operasional, faktor teknis seperti tingkat tenaga kerja, tingkat produksi, pemilihan bahan, dan sejenisnya adalah tingkat kontrol dominan.

1. Tindakan alternatif dalam pengendalian strategis kurang mudah untuk memilih di muka. Dalam masalah kontrol strategis, adalah mungkin untuk memilih semua tanggapan tindakan mungkin untuk data yang diterima di muka.

Dalam masalah kontrol operasional, beberapa tanggapan yang mungkin biasanya dapat semua harus dikerjakan sebelum data operasi diterima.

1. Yang terburuk, gagal memegang kendali strategis menghilangkan tindakan bermanfaat. Dalam pengendalian operasi, dosa yang paling khas adalah dari kelalaian (misalnya, keluhan tentang orang-orang terlalu banyak bekerja, cacat terlalu banyak, dan persediaan terlalu banyak). Dalam masalah kontrol strategis, dosa kelalaian jauh lebih serius (misalnya, tidak pindah ke peluang bisnis ketika hadiah itu sendiri, bukan melakukan program sosial tertentu, tidak menerapkan sumber daya untuk memenuhi tantangan bahwa dengan cara yang terbaik).
2. Waktu untuk pengendalian strategis yang lebih lama. Periode di mana kontrol memiliki dampak lebih panjang untuk masalah strategis yang untuk masalah operasi.
3. Waktu pengendalian strategis adalah peristiwa berorientasi.

Sebaliknya, keputusan operasi cenderung dilakukan secara periodik, dan mereka biasanya diukur sesuai.

1. Pengendalian strategis memiliki pengulangan sedikit. Bahkan struktur adalah sama dengan masalah masa lalu dari jenis seperti, apalagi rincian teknis.

Masalah operasi, dengan cara kontras, cenderung mengulang struktur mereka.

1. **Implikasi Untuk Sistem Informasi:**
2. Pengendalian strategis memerlukan berbagai tipe data yang lebih besar.

Masalah kontrol operasi biasanya memiliki berbagai data yang lebih kecil.

1. Total volume data yang dibutuhkan untuk pengendalian strategis adalah lebih kecil.

Di sisi lain, mungkin ribuan lembar data masing-masing jenis yang diperlukan untuk beberapa masalah operasi (misalnya, proses penggajian bahkan organisasi kecil).

1. Data kontrol strategis yang lebih agregat.

Data operasi yang digunakan pada paling rinci pada tingkat transaksi.

1. Data kontrol strategis kurang akurat.

Data operasi umumnya perlu seakurat mungkin.

1. Informasi kontrol yang paling penting strategis adalah struktural.

Tidak seperti kontrol operasional, nilai-nilai dari variabel teknis hanya kepentingan sekunder.

1. Penerimaan data untuk pengendalian strategis lebih sporadis. Data untuk masalah strategis diterima secara sporadis sebagai peristiwa terjadi.
2. Data kontrol Strategis kurang *processable* oleh komputer. Kontrol strategis yang timbul dalam lingkungan daripada dalam organisasi umumnya tidak begitu mudah tersedia. Untuk sebagian besar, data tersebut tidak perlu komputerisasi. Ini berarti bahwa setiap komputerisasi alat pengendalian strategis harus mempertimbangkan langkah penting menangkap yang diperlukan dalam bentuk yang dapat dibaca mesin.
3. Keputusan penting dalam informasi untuk pengendalian strategis adalah data apa untuk menyimpan. Masalah utama dalam operasi informasi desain sistem kontrol adalah masalah teknologi secara efisien menangkap dan mengambil data.
4. **Implikasi Untuk Mengontrol Rencana Formal:**
5. Rencana darurat kurang mungkin dalam pengendalian strategis. Seluruh ide rencana kontingensi jauh lebih sulit di arena strategis. Hal ini lebih sulit untuk menghasilkan semua tindakan yang mungkin dari waktu ke depan dalam masalah strategis, karena alternatif terlalu banyak dan terlalu kompleks.
6. Memicu perencanaan kontingensi yang lebih penting dalam pengendalian strategis. Karena kesulitan dalam membuat rencana darurat, memicu pemeriksaan alternatif ketika sesuatu tidak berjalan sesuai rencana menjadi jauh lebih penting.
7. Analisis varians terprogram kurang mungkin dalam pengendalian strategis.

Untuk model pengendalian operasional dapat menjadi mungkin bahwa komputer melakukan semua analisis varians mungkin (dalam arti akuntansi). Untuk kontrol strategis itu adalah baik sulit secara teknis dan praktis tidak mungkin.

1. Sebuah sistem penyelidikan varians lebih diperlukan dalam pengendalian strategis. Tampaknya penting untuk memiliki sistem penyelidikan terkait dengan model perencanaan yang formal dengan kombinasi penyimpangan dari rencana dapat dieksplorasi oleh operator manusia.
2. Sebuah bahasa Permintaan varians lebih diperlukan dalam pengendalian strategis. Semacam bahasa yang manusia dapat lakukan pertanyaan varians sangat dibutuhkan oleh bidang pengendalian strategis.
3. Sebuah perencanaan formal ditambah sistem lebih diperlukan dalam pengendalian strategis. Sebuah sistem perencanaan formal perlu ditambah dengan bahasa Permintaan varians dijelaskan. Hal ini akan memungkinkan sistem yang sama yang digunakan untuk menghasilkan rencana, yang akan digunakan dalam mengendalikan rencana itu, berakibat baik kemudahan analisis tambahan juga, untuk konsistensi dengan rencana yang mengendalikan.

Dari uraian di atas dapat diketahui perbedaan antara Manajemen Stratejik dan manajemen Operasional adalah seperti yang tertera dalam table berikut ini:

1. Dalam hal perencanaan (*Plans*)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Manajemen Strategi | Manajemen Operasional |
| 1. Ditinjau dari Pengertian
 | * Diterapkan pada tingkat tertinggi organisasi
* Mempengaruhi banyak bagian pada organisasi.
 | * Berkonsentrasi pada penyusunan rencana fungsional.
 |
| 1. Ditinjau dari Tingkat di mana Perencanaan Dilakukan
 | Disusun oleh manajer tingkat atas. | Disusun terutama oleh manajer tingkat rendah dan menengah. |
| 1. Ditinjau dari Kerangka Waktu
 | Jangka panjang | Jangka pendek |
| 1. Berdasarkan Lingkup Tujuan Organisasi
 | Membentuk tujuan organisasi | Mencapai tujuan organisasi |

1. Dalam hal pengendalian (*Controles*)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Manajemen Strategi | Manajemen Operasional |
| 1. Pengukuran
 | * Banyak sumber
* Keputusan diambil berkaitan dengan lingkungan eksternal
* Orientasi pada masa depan
* Lebih memperhatikan nilai akurasi (kualitatif) dari hasil
* Bergantung pada interval pelaporan variabel
 | * Sedikit sumber
* Keputusan diambil berkaitan dengan lingkungan internal
* Orientasi pada masa sekarang
* Lebih memperhatikan nilai kuantitatif dari hasil
* Berkaitan dengan operasi selama beberapa periode waktu
 |
| 1. Analisis
 | * Model pengendalian adalah kurang tepat
* Model pengendalian kurang formal
* Variabel utama adalah struktural
* Kebutuhan kunci berupa fleksibilitas model
* Kegiatan kunci adalah generasi alternatif
* Keterampilan kunci yang diperlukan adalah kreativitas
 | * Model pengendalian adalah sangat tepat
* Model pengendalian formal
* Variabel utama adalah non-struktural
* Kebutuhan kunci berupa perhitungan kuantitatif efisien
* Kegiatan kunci adalah untuk menemukan apa yang terjadi
* Keterampilan kunci yang diperlukan adalah teknis
 |
| 1. Tindakan
 | * …
* Dominan pada faktor variabel
* Kurang mudah untuk memilih di muka
* …
* Waktu pengendalian lebih lama
* Pengulangan sedikit
 | * …
* Dominan pada faktor teknis
* Mudah untuk memilih di muka
* …
* Waktu pengendalian lebih singkat
* Cenderung mengulang struktur
 |
| 1. Implikasi Untuk Sistem Informasi
 | * Tipe data yang lebih besar
* Volume data lebih kecil
* Data lebih agregat
* Data kurang akurat
* Nilai-nilai dari variabel teknis adalah kepentingan primer
* Penerimaan data lebih sporadis
* Data kontrol kurang *processable*
* …
 | * Tipe data yang lebih kecil
* Volume data lebih besar
* Data paling rinci
* Data perlu seakurat mungkin
* Nilai-nilai dari variabel teknis adalah kepentingan sekunder
* Penerimaan data tidak lebih sporadis
* Data kontrol lebih *processable*
* …
 |
| 1. Implikasi Untuk Mengontrol Rencana Formal
 | * Rencana darurat kurang mungkin
* Memicu perencanaan kontingensi yang lebih penting
* Analisis varians terprogram kurang mungkin
* Sistem penyelidikan varians lebih diperlukan
* Bahasa Permintaan varians lebih diperlukan
* Perencanaan formal ditambah sistem lebih diperlukan
 | * Rencana darurat lebih mungkin
* Memicu perencanaan kontingensi tidak lebih penting
* Analisis varians terprogram mungkin
* Sistem penyelidikan varians tidak lebih diperlukan
* Bahasa Permintaan varians tidak lebih diperlukan
* Perencanaan formal ditambah sistem tidak lebih diperlukan
 |

Gambar 1. Ringkasan Perbedaan Manajemen Stratejik dan Manajemen Operasional

**BAB 5**

**HUBUNGAN MANAJEMEN STRATEJIK DAN MANAJEMEN OPERASIONAL SERTA FUNGSI MANAJEMEN STRATEJIK**

Sebelum mengkaji lebih lanjut mengenai hubungan antara manajemen stratejik dan manajemen operasional, kita sebaiknya mengetahui terlebih dahulu definisi dan perbedaan dari kedua hal tersebut. Berikut ini adalah sedikit gambaran dari manajemen strategik dan manajemen operasional:

**4.1 MANAJEMEN STRATEJIK**

Manajemen stratejik menurut Wheelen & Hunger (2008) adalah rangkaian langkah, keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Manajemen stratejik yang baik akan dapat membawa organisasi untuk dapat mengimplementasikan strateginya melalui perencanaan progam, proses budgeting, sistem manajemen kinerja, perubahan pada struktur organisasi, serta manajemen program dan proyek (Poister & Streib, 1999).

Wheelen & Hunger (2008) juga menuliskan bahwa seiring dengan berjalannya waktu, manajemen stratejik berevolusi sebagai berikut:

Tahap 1: Basic financial planning, yaitu perencanaan perusahaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan. Secara umum disebut sebagai sistem manajemen berdasarkan budget. Sistem ini merupakan sistem yang paling tradisional, dan sangat berorientasi pada jangka pendek, yaitu satu tahun.

Tahap 2: Forecast-based planning, yaitu pengembangan dari sistem di atas, karena digunakan untuk perencanaan jangka panjang, akibat kelemahan sistem budget yang terbatas pada jangka pendek. Di sini mulai diperhitungkan kondisi eksternal dengan porsi lebih besar. Basisnya adalah proyeksi perusahaan di masa mendatang.

Tahap 3: Strategic Planning, yaitu pengembangan dari forecast-based planning, dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan persaingan. Di sini perusahaan sudah mempertimbangkan bagaimana caranya (strateginya) untuk dapat memenangkan pasar. Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran manajemen, sementara implementasi dan pelaksanaan dilakukan oleh jajaran pelaksana. Prosesnya dilakukan secara top-down.

Tahap 4: Strategic Management, yang merupakan pengembangan dari strategic planning. Di sini masukan dari level bawah juga dipertimbangkan. Prosesnya tidak hanya berkonsentrasi pada formulasi strategi, namun juga diperhatikan secara seksama proses implementasinya. Karena berdasarkan pengalaman dengan menggunakan strategic planning, perusahaan sering kali tidak mencapai tujuannya karena ternyata strategi yang diformulasikan tersebut tidak diimplementasikan secara efektif. Menurut penelitian Kiechel di dalam Kaplan & Norton (2001), ternyata kurang dari 10% strategi yang diformulasikan dapat diimplementasikan secara efektif. Ini berarti lebih dari 90% perusahaan secara konsisten gagal mengeksekusi strateginya secara efektif. Charan & Colvin dalam Kaplan & Norton (2001) menunjukkan bahwa setidaknya 70% perusahaan yang menghadapi masalah, ternyata permasalahan sesungguhnya bukanlah strategi yang buruk, melainkan eksekusi (implementasi) yang buruk. Padahal, ada penelitian lain yang dilakukan oleh Pfeffer & Sutton di dalam Kaplan & Norton (2001) yang menyebutkan bahwa perusahaan dapat mengeluarkan kurang lebih US$ 100 milyar untuk konsultasi dan pelatihan manajemen yang ditujukan untuk menciptakan strategi yang brilian. Dengan demikian, manajemen stratejik tidak hanya mencakup proses formulasi saja, namun juga proses implementasinya.

Secara prinsipil, setiap model manajemen stratejik pasti melibatkan adanya sasaran stratejik (baik dalam bentuk visi, misi, objective, maupun goal), formulasi strategi, implementasi strategi, serta pengendalian kinerja. Sebuah manajemen yang baik, haruslah memiliki kemampuan untuk memformulasikan strategi yang baik, sekaligus juga dapat mengimplementasikannya. Beberapa model dikembangkan untuk membantu perusahaan untuk dapat memformulasikan sekaligus mengimplementasikan strateginya.

Wheelen & Hunger (2008) menjelaskan bahwa secara prinsip proses manajemen stratejik mencakup elemen-elemen sebagai berikut:

****

Bagan 1. Prinsip proses Manajemen Stratejik Wheelen & Hunger (2008)

**Contoh Manajemen strategis**

TOYOTA MOTOR CORPORATION :

the best company in strategy implementation

Low-cost Strategy : Harganya murah (JIT, Alliansi, SCM, dan lain-lain)

Product Differentiation Strategy : Lini produknya beragam (Mulai dari yang murah (Yaris, Avanza, dll) sampe yang mahal (Alphard, Crown)

Market Focus Strategy : Membuat merek LEXUS khusus pasar Amerika untuk segmen pasar LUXURY CAR

Contoh di atas sesuai dengan fungsi manajemen stratejik menurut J. Kim Dedee (dikutip dalam David 2006), yang tidak lain adalah memungkinkan manajer di seluruh perusahaan untuk:

1. Mengantisipasi lingkungan yang berubah.
2. Menggabungkan falsafah jangka panjang yang mendasar ke dalam perusahaan.
3. Memperhatikan konsekuensi jangka panjang dari beberapa keputusan saat sekarang.
4. Memperbaiki komunikasi.
5. Melebihi pesaing dalam industri yang sama dalam jangka panjang.

**4.2 MANAJEMEN OPERASIONAL**

“Operations management is the field concerned with managing and directing the physical and/or technical functions of a firm or organization, particularly those relating to development, production, and manufacturing. Operations management programs typically include instruction in principles of general management, manufacturing and production systems, plant management, equipment maintenance management, production control, industrial labor relations and skilled trades supervision, strategic manufacturing policy, systems analysis, productivity analysis and cost control, and materials planning. Management, including operations management, is like engineering in that it blends art with applied science. People skills, creativity, rational analysis, and knowledge of technology are all required for success.” (U.S Department of Education)

**Contoh Manajemen Operasional:**

Penerapan Manajemen Operasional PT Astra Honda Motor

1. Persediaan

Produksi yang dilakukan PT AHM berdasarkan informasi dari bagian pemasaran yang menggunakan Enterprise Resource Plannning (ERP) sehingga didapatkan data yang tepat mengenai berapa banyak produk yang akan diproduksi untuk periode selanjutnya dimana setiap hasil produksi langsung disalurkan ke pemasok sehingga meminimalisasi bahkan meniadakan jumlah hasil produksi yang tertahan di gudang persediaan barang jadi dan tentunya akan mengatasi pemborosan.

2. Waktu Siklus

Pada PT AHM produksi dilaksanakan dengan seefisien mungkin dan waktu menunggu bahkan tidak ada. Untuk memproduksi satu unit produk hanya membutuhkan waktu 13 menit. Hal ini bisa terjadi karena kemampuan teknologi yang dipakai PT AHM dalam proses produksi. Kemudian dapat disalurkan langsung ke main dealer sesuai dengan pesanan.

3. Perbaikan yang berkesinambungan

Sistem komputerisasi yang dimiliki PT AHM akan dapat mendeteksi barang cacat sehingga akan segera dilakukan perbaikan terhadap penyebab terjadinya barang cacat dan barang cacat tersebut tidak akan melewati tahapan selanjutnya sehingga tidak ada barang cacat yang akan melewati tahapan selanjutnya. Adanya produk gagal atau barang cacat adalah salah satu bentuk pemborosan terbesar yang dilakukan oleh perusahaan manufaktur.

4. Penghapusan pemborosan

Penghaspusan pemborosan dapat dilakukan karena PT AHM telah memenuhi kondisi sebagai berikut:

1. Produksi tidak menyisakan persediaan
2. Waktu tunggu minimum, bahkan hampir tidak ada
3. Minimalisasi biaya terhadap barang cacat
4. Beban kerja yang seimbang dan merata
5. Tidak ada interupsi karena kehabisan persediaan dan kualitas buruk,

**4.3 ANALISIS HUBUNGAN MANAJEMEN STRATEJIK DAN OPERASIONAL:**

Studi Kasus:

Walaupun Easyjet baru melakukan penerbanganj pertamanya pada tahun 1995, ketika hanya mengoperasikan dua rute, sepuluh tahun kemudian EasyJet mampu menawarkan 212 rute dan melayani 29,6 juta penumpang di tahun 2005. EasyJet kini popularitasnya meningkat tajam bahkan melebihi perusahaan-perusahaan penerbangan yang berdiri sebelumnya.

Dengan kantor utamanya yang tidak mewah di Bandara Luton, semua operasi EasyJet ditujukan dengan menekan pengeluaran. Hal ini dilakukan melalu beberapa cara:

1. Menggunakan Internet untuk mengurangi biaya distribusi

EasyJet menjual 95% tiket via internet dengan beragam harga (harga dimulai dari yang paling murah, terkadang gratis untuk mengisi kursi yang kosong).

2. Penerbangan tanpa tiket

Pelanggan akan mendapatkan e-mail mengenai detail penerbangan dan referensi booking. Ini mengurangi secara signifikan pengeluaran yang biasanya dikenakan untuk tiket.

3. Tidak ada makanan gratis

Pelanggan harus memesan jika ingin mendapatkan makanan saat penerbangan.

4. Penggunaan bandara secara efisien

EasyJet beroperasi di bandara yang tidak terlalu ramai di kota-kota kecil di Eropa dan di bandara-bandara sekunder di kota besar Eropa, sehingga dapat memangakas waktu.

5. Operasi tanpa Kertas

Seluruh manajemen dan administrasi EasyJet dilakukan dengan sistem komputer, sehingga lebih efisien dan menghemat pengeluaran yang seharusnya untuk biaya pembelian kertas.

Dari Studi Kasus di atas dapat dianalisis:

**Manajemen Stratejik:**

Cost => harga murah

Quality => kualitas terjamin, populer

Speed => penerbangan cepat, jarang delay

Fleksibilitas => harga fleksibel (ada yang mahal, ada yang murah, bahkan ada yang gratis)

**Manajemen Operasional:**

1. Menggunakan Internet untuk mengurangi biaya distribusi

2. Penerbangan tanpa tiket

3. Tidak ada makanan gratis

4. Penggunaan bandara secara efisien

5. Operasi tanpa Kertas

**BAB 6**

**LANGKAH-LANGKAH MANAJEMEN STRATEGIC**

**(STRATEGIC PLANNING)**

**6.1 PENTINGNYA RENCANA PROSES MANAJEMEN STRATEJIK**

Anda membutuhkan sebuah proses strategic planning ketika organisasi dan fungsi-fungsi proyek anda butuh dikembangkan,diklarifikasi,ataupun dikonsolidasi. Jangan melakukan strategic planning process lebih dari sekali dalam 2 tahun jika tidak konteks eksternal dan internal akan berubah drastis. Biasanya cukup sekali dalam 3 tahun

Sebuah proses strategic planning bukan hal yg dapat dilakukan dengan sembarangan.Ini membutuhkan planning yang penuh dengan kehati-hatian dan ketelitian untuk mengaturnya sehingga prosesnya komprehensif. Ketika mengatur atau merevisi sebuah strategic planning,maka anda sedang mengatur parameter kerja organisasi anda biasanya selama 2-3 tahun atau lebih lama. Maka, hal ini mebutuhkan waktu dan energy planning untuk strategic planning process anda.

Proses manajemen stratejik meliputi pengaturan misi organisasi,mendefinisikan bisnis organisasi akan menjadi apa, menetapkan tujuan, mengembangkan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi, serta menyesuaikan komponen ini sebagai sesuatu yang penting. Meskipun proses dasarnya serupa, pada kebanyakan organisasi, perbedaan terdapat dalam formalitas proses, tingkat keterlibatan manajerial, dan derajat pelembagaan proses. Pendekatan perencanaan stratejik merupakan penetapan serangkaian keputusan kegiatan dalam perumusan serta implementasi strategi yang akan dirancang untuk mencapai beberapa tujuan organisasi

Sasaran menunjukkan apa yang ingin dicapai suatu perusahaan, strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapainya. Setiap usaha harus merancang strategi untuk mencapai sasarannya. Perusahaan bisnis multidevisional besar, biasanya memiliki tiga level strategi, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.

Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

Strategi bisnis atau strategi bersaing biasanya dikembangkan dalam level devisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh devisi tersebut. Strategi bisnis ini misalnya strategi generik dari Michael E. Porter, strategi dari Jack Trout, Strategic Intent dari Hamel dan Prahalat dan strategi samudra biru dari Kim dan Mauborgne.

Kondisi badai yang dahsyat bagi perusahaan memaksa perusahaan-perusahan yang dikagumi dunia membuat strategi untuk dapat tetap bertahan dan tumbuh. Strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi militer berskala besar. Strategi adalah bagaimana menggerakkan pasukan ke posisi paling menguntungkan sebelum pertempuran aktual dengan musuh. Strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Strategi bisnis mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya bersaing dalam bisnis dan industri.

Strategi generik dari Michael E. Porter. Strategi ini terdiri dari strategi keunggulan , strategi deferensiasi dan strategi fokus. Strategi keunggulan biaya secara keseluruhan merupakan strategi yang membuat unit bisnis bekerja keras mencapai biaya produksi dan distribusi terendah, sehingga harganya dapat lebih rendah daripada pesaing dan mendapat pangsa pasar yang besar. Strategi Diferensiasimerupakan strategi unit bisnis yang berkonsentrasi untuk mencapai kinerja terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian besar pasar. Sedangkan strategi fokus merupakan strategi unit bisnis yang memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit dari pada mengejar pasar yang lebih besar.

Strategi dari *Jack Trout* menyebutkan bahwa inti dari strategi adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik di benak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialisas, menguasai satu kata yang sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberi arah dan memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama daripada menjadi yang lebih baik.

Hamel dan Prahalat menyatakan bahwa untuk bersaing masa yang akan datang yang dibutuhkan empat hal. Pertama, harus memahami bahwa bagaimana bersaing pada masa yang akan datang adalah berbeda dengan bersaing di masa sekarang. Kedua, melakukan langkah untuk menemukan dan meningkatkan pengetahuan yang mendalam tentang peluang-peluang yang akan datang. Ketiga, melakukan mobilisasi sumberdaya perusahaan untuk menuju perjalanan pada masa yang akan datang. Keempat, mengambil masa yang akan datang yang pertama, tanpa mengambil mengambil risiko yang berlebihan.

Sedangkan strategi samudra biru dari Kim dan Mauborgne atau Blue Ocean Strategy, menganggap bahwa bersaing adalah menciptakan ruang pasar yang tidak ada lawannya. Blue Oceans merupakan seluruh industri yang tidak ada saat ini, tidak dikenal ruang pasarnya dan tidak ada persaingan. Dalam blue oceans permintaan itu diciptakan, bukan diperebutkan dengan persaingan. Permintaan itu dapat tumbuh dengan cepat dan menguntungkan. Untuk menciptakan blue oceans dengan dua cara, yaitu perusahaan dapat meningkatkan industri baru yang lengkap, misalnya eBay menciptakan lelang, tetapi secara online. Cara kedua, blue oceans dapat diciptakan dari dalam red oceans pada saat perusahaan mengubah batas industri yang ada.

Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumberdaya produktivitas, misalnya strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi sumberdaya manusia, strategi operasi dan strategi penelitian dan pengembangan.

Menurut Porter, perusahaan-perusahaan yang melakukan strategi yang sama dan ditujukan untuk pasar atau segemen sasaran yang sama membentuk kelompok strategis. Perusahaan yang melaksanakan strategis tersebut dengan paling baik akan memperoleh laba paling besar. Jadi perusahaan yang memiliki biaya paling rendah diantara perusahaan-perusahaan yang melaksanakan strategi biaya rendah akan tampil paling baik. Perusahaan yang tidak ,menerapkan strategi yang jelas “pengambil jalan tengah” akan gagal. Sebagai contoh, International Harvester mengalami masa sulit, karena dalam industri ia bukanlah perusahaan dengan biaya terendah, mencapai nilai yang tertinggi, atau terbaik dalam melayani beberapa segmen pasar. Pengambil jalan tengah mencoba untuk tampil baik dalam semua dimensi strategis, tetapi karena berbagai dimensi strategis memerlukan cara pengelolaan perusahaan yang berbeda dan kadang kala tidak konsisten, perusahaan-perusahaan ini akhirnya tidak unggul dalam satu bidangpun.

Perusahaan-perusahaan juga menemukan bahwa strategi yang paling efektif mengharuskan mereka memiliki mitra strategis. Bahkan perusahaan-perusahaan raksasa AT&T, IBM, Philips, Siemens sering tidak dapat menjadi pemimpin, baik, secara Nasional maupun global, tanpa membentuk aliansi strategis dengan perusahaan domestik dan / atau multinasional yang melengkapi atau meningkatkan kemampuan dan sumber daya mereka. Untuk berusaha dalam negara lain, perusahaan mungkin perlu mendapatkan lisensi produknya, membentuk kerja sama dengan perusahaan lokal, membeli dari pemasok lokal untuk memenuhi persyaratan “kandungan lokal” dan sebagainya. Sebagai akibatnya, semakin banyak perusahaan yang mengembangkan jaringan kerja strategis global. Untuk lebih rinci, lihat uraian Visi 2000 pada halaman 76 yang berjudul “Persekutuan Aneh : Mengusahakan Pertumbuhan Global Melalui Aliansi Strategis.”

Banyak aliansi strategis mengambil bentuk aliansi pemasaran yang terbagi dalam empat kategori :

1. Aliansi produk dan/atau pelayanan : Satu perusahaan memberikan lisensi pada perusahaan lain untuk memproduksi produknya, atau dua perusahaan bersama-sama memasarkan produk mereka yang saling melengkapi atau suatu produk baru, Sebagai contoh, Apple bekerja sama dengan Digital Vax untuk bersama merancang, memproduksi, dan memasarkan suatu produk baru. Sprinty baru-baru ini bergabung dengan RCA sebagai imbalan mengganti pelayanan telepon mereka kepada Sprint. H&R Blockdan Hyatt Legal Service dua usaha jasa telah bekerja sama dalam sebuah aliansi pemasaran
2. Aliansi promosi : Sebuah perusahaan setuju melakukan promosi untuk produk atau jasa perusahaan lain. Misalnya, Burger King bekerja sama dengan Disney menawarkan benda-benda berkarakter Lion king atau Pocahontas serta produk lain kepada pembeli burgernya. Demikian juga halnya, sebuah bank mungkin bersedia untuk memajang sebuah lukisan dan suatu galeri lokal.
3. Aliansi logistik : Di sini, suatu perushaan menawarkan dukungan logistik untuk produk perusahaan lain. Misalnya, Abbott Laboratories menyimpan dan mengirimkan seluruh produk medis dan bedah 3M ke rumah-rumah di seluruh Amerika Serikat.
4. Kolaborasi harga : Satu atau lebih perusahaan turut serta dalam kolobarasi harga khusus. Biasanya jaringan hotel dan perusahaan penyewaan mobil saling memberikan potongan harga.

Perusahaan-perusahaan perlu mempunyai pemikiran yang relatif dalam menemukan mitra usaha yang akan melengkapi kekuatan dan menutupi kelemahan mereka. Bila dikelola dengan baik, aliansi memungkinkan perusahaan-perusahaan untuk mencapai penjualan yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah.

Setelah unit usaha mengembangkan strategi utamanya, unit usaha tersebut mengembangkan program pendukungnya yang terinci. Jadi kalau unit usaha memutuskan untuk unggul dalam teknologi, unit usaha tersebut harus merencanakan program untuk memperkuat departemen litbangnya, mengumpulkan intelejensi teknologi, mengembangkan produk mutakhir, melatih para staf penjual teknis, membuat iklan untuk mengkomunikasikan keunggulan teknologinya, dan sebagainya.

Setelah program tersebut dirumuskan dengan sementara, staf fungsional harus mengevaluasi biaya dari program tersebut. Pertanyaan-pertanyaan bermunculan seperti : Apakah partisipasi dalam pameran dagang tertentu cukup berarti ? Apakah kontes penjualan tertentu bermanfaat ? Apakah mempekerjakan tenaga penjual tambahan akan memberikan kontribusi terhadap laba ? Activity-based accounting harus diterapkan untuk setiap kegiatan pemasaran untuk menentukan apakah kegiatan tersebut akan memberikan hasil yang cukup menutupi biayanya

Strategi yang jelas dan pendukung yang matang mungkin tidak akan bermanfaat, jika perusahaan gagal melaksanakannya dengan cermat. Menurut McKinsey Consulting Firm, strategi hanyalah satu dari tujuh unsur yang ditunjukkan oleh perusahaaan yang dikelola dengan baik. Kerangka keberhasilan usaha 7-S dari McKinsey. Tiga unsur pertama strategi (strategy), struktur (structure),dan sistem (systems) dianggap sebagai “perangkat keras” keberhasilan. Empat unsur selanjutnya gaya (style), staf (staff) ketrampilan (skill) dan nilai bersama (shared value) adalah perangkat lunaknya.”

Unsur lunak pertama**, gaya**, artinya perusahaan memiliki cara berpikir dab bersikap yang sama. Sehingga semua karyawan McDonald tersenyum pada pelanggan dan karyawan IBM sangat profesional dalam berhubungan dengan pelanggan. Yang kedua, staf, artinya perusahaan telah memperkerjakan orang yang cakap, melatih mereka dengan baik, dan menugaskanmereka pada tugas yang sesuai. Yang ketiga, kemampuan, berarti semua karyawan memiliki kemampuan untuk menjalanjkan strategi perusahaan. Yang keempat, nilai bersama, berarti semua karyawan memiliki nilai-nilai panduan yang sama. Kala unsur “lunak” inin ada, perusahaan biasanya lebih berhasil dalam pelaksanaan strategi.

**6.2 PROSES DALAM MANAJAMEN STRATEJIK**

Beradasarkan buku karangan *Rue & Byars (2005),* terdapat suatu bagan yang menunjukkan proses manajemen stratejik seperti pada gambar berikut. Menurut bagan tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses manajemen stratejik secara umum dapat dibagi menjadi 3 langkah pokok, yakni:

**a. Perumusan strategi (*Formulating strategy)***

**b. Penerapan strategi (*implementing strategy)***

**c. Evaluasi (*evaluating)***

Untuk lebih jelasnya akan diilustrasikan melalui bagan berikut ini

*Phase 3*

1. *Evaluational*
2. *Controlling*

*Phase 2*

1. *Implementing strategy*
2. *Organization’s factors*
3. *Functional strategis*

*Phase 1*

1. *Strategy formulation*
2. *Identifying the mission*
3. *Identifying past and present strategies*
4. *Diagnosing past and present performance*
5. *Setting objectives*
6. *SWOT analysis*
7. *Comparing strategic*

*alternative*

1. *Portfolio analysis*

Bagan 2 Proses Manajemen Strategis *Rue & Byars (2005),*

Berikut ini adalah penjelasan dan keterangan langkah-langkah manajemes strategic menurut Rue&Bars :

1. ***Formulating Strategy***

Langkah 1: *Entablishment of Vision, Mission, and Goals*

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

Langkah 2: *Identifying Past and Present Strategies*

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

Langkah 3: *Diagnosing Past and Present Performance*

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

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

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

Langkah 4: *Setting Objectives*

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

1. Sasaran Jangka Panjang

Secara umum membahas rencana suatu organisasi di masa mendatang pada beberapa tahun mendatang. Sasaran jangka panjang harus mendukung dan tidak bertentangan dengan misi suatu organisasi. Meskipun sasaran tersebut agak berbeda dengan misi suatu organisasi akan tetapi harus masih berkaitan. Misalnya, misi pada suatu perusahaan makanan cepat saji adalah penyajian dengan cepat dan memberikan pelayanan pengantaran makanan yang hangat kepada pelanggan di beberapa wilayah kota. Salah satu sasaran jangka panjangnya adalah rencana untuk meningkatkan penjualan dengan level yang lebih spesifik untuk 4 tahun mendatang. Meskipun sasaran ini berbeda dengan misi perusahaan tersebut, namun masih mendukung misi tersebut.

1. Sasaran Jangka Pendek

 Merupakan suatu bagian turunan di dalam sasaran jangka panjang yang mendukung berjalannya sistem suatu organisasi. Seperti sebuah evaluasi harus menghasilkan daftar prioritas pada tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek dapat diatur untuk membantu mencapai tujuan jangka panjang.

Tujuan dalam jangka pendek juga harus jelas, singkat, dan diukur bila memungkinkan. Bagian yang terkena harus memahami dengan jelas apa yang diharapkan. Biasanya, beberapa tujuan harus digunakan untuk mencerminkan kinerja yang diinginkan pada suatu unit organisasi tertentu atau orang. Berdasarkan perspektif tingkat atas, sasaran harus menjangkau semua area utama pada organisasi.

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

Langkah 5: Analisis SWOT dan Perumusan Strategi

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

Pada analisis internal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan stratejik yang penting bagi perumusan strategi suatu organisasi. Melalui pemahaman kekuatan dan kelemahan persaingan, perumusan strategi organisasi diharapkan akan lebih tepat. Melalui aplikasi SWOT (analisis lingkungan internal dan eksternal) diharapkan suatu organisasi dapat mengambil kebijakan stratejik yang sesuai dengan masalah dan penanganan yang efektif di dalam tubuh organisasi tersebut.

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

Langkah 6: *Develop and Evaluate Alternative Strategis and Select Strategy*

Membuat keputusan stratejik adalah elemen kunci pengambilan keputusan pada pembuatan strategi. Berdasarkan analisis ini, keinginan manajemen untuk menemukan strategi akan memberikan organisasi keuntungan kompetitif**.** Artinya, manajemen berusaha untuk memposisikan organisasi dalam rangka untuk mendapatkan keuntungan relatif terhadap para pesaingnya. Hal ini membutuhkan penilaian yang cermat berdasarka kekuatan kompetitif yang mendikte aturan persaingan dalam industri dimana organisasi beroperasi.

Ada tiga cara penting manajemen dapat memperoleh keuntungan kompetitif, yaitu:

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

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

1. ***Implementasi Strategi***

Setelah strategi suatu organisasi telah diformulasikan, maka hal ini harus diaplikasikan dalam kehidupan berorganisasi. Strategi implementasi berkaitan dengan segala sesuatu keputusan yang harus diambil sebagai langkah strategis. Kebutuhan kegiatan memasukkan dan mengaplikasikan struktur organisasi yang tepat, membangun jangkauan terdekat, dan strategi fungsional.

1. Faktor Organisasi

Sebuah organisasi tidak hanya hanya memiliki dasar strategis, namun juga memiliki struktur, kebijakan, dan sistem. Meskipun setiap faktor itu dapat berubah menjadi strategi baru, tiap faktor harus disetujui oleh semua bagian dalam proses implementasi.

1. Strategi Fungsional

Strategi fungsional menunjukkan aksi jangkauan pendek khusus untuk mengambil unit fungsi yang berbeda dalam organisasi termasuk produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia untuk mengimplementasikan strategi bisnis. Peningkatan strategi fungsional umumnya membutuhkan partisipasi aktif beberapa tingkatan manajemen. Faktanya, masukan dalam level yang lebih rendah di manajemen ke manajamen yang lebih tinggi adalah hal yang diperlukan untuk kesuksesan implementasi strategi fungsional.

**C *Evaluating and Controlling***

Komponen terakhir proses menajemen stratejik adalah pengontrolan strategis yang di desain untuk mendukung manajer dalam penilaian kemajuan. Suatu sistem seharusnya mampu mendukung efisiensi operasi organisasi yang konsisten dengan rencana yang mengikuti fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi yang terjadi. Dengan sistem kontrol yang ada, organisasi harus mengembangkan indikator, sistem informasi, dan mekanik spesifik untuk memantau kemajuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, proses manajemen stratejik harus dilaksanakan secara sistematis dan berurutan. Bagan ketiga, merupakan proses yang menggambarkan secara spesifik prosedur pelaksanaan manajemen stratejik. Dengan melaksanakan tahapan tersebut, maka organisasi dapat menentukan strategi terbaik dalam skala jangka panjang untuk kemajuan organisasi tersebut.

**BAB 7**

**ANALISIS INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM MANAJEMEN STRATEGI**

*Balanced scorecard* adalah metoda yang dikembangkan Kaplan dan Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. *Balanced scorecard* semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategis. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunkasi dari berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi.

7.1 SISTEM MANAJEMEN STRATEGIS

Sistem manajemen strategis adalah proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mewujudkan visi secara terus menerus secara terstruktur. Strategi adalah pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu. Pada mulanya, sistem manajemen strategis bercirikan: mengandalkan anggaran tahunan, berjangka panjang dan berfokus pada kinerja keuangan. Penerapan sistem manajemen strategis yang demikian di banyak perusahaan swasta mengalami kegagalan. Sebab-sebabnya antara lain: hanya 25% manajer yang memiliki insentif yang terhubung ke strategi, 60% perusahaan tidak menghubungkan anggarannya ke strategi, 85% dari tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam untuk membahas strategi tiap bulan, dan hanya 5% pegawai yang memahami strategi.

Namun sistem manajemen strategis tetap diperlukan karena perusahaan dituntut untuk berkembang secara terencana dan terukur, sehingga memerlukan peta perjalanan menghadapi masa depan yang tidak pasti, memerlukan langkah-langkah strategis, dan perlu mengarahkan kemampuan dan komitmen SDM untuk mewujudkan tujuan perusahaan. *Balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan memberikan solusi terhadap tuntutan ini. Peran *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategis adalah: memperluas perspektif dalam setiap tahap sistem manajemen strategis, membuat fokus manajemen menjadi seimbang, mengaitkan berbagai sasaran secara koheren, dan mengukur kinerja secara kuantitatif.

Penggunaan *balanced scorecard* dalam konteks perusahan swasta ditujukan untuk menghasilkan proses yang produktif dan *cost effective*, menghasilkan *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang, mengembangkan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen, mewujudkan produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*/pelanggan.

*Balanced scorecard* diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan, menjadikan strategi sebagai pusat organisasi, mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik antar karyawan dan manajemen, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi peringatan dini, serta mengubah budaya kerja. Potensi untuk mengubah budaya kerja ada karena dengan *balanced scorecard*, perusahaan lebih transparan, informasi dapat diakses dengan mudah, pembelajaran organisasi dipercepat, umpan balik menjadi obyektif, terjadwal, dan tepat untuk organisasi dan individu; dan membentuk sikap mencari konsensus karena adanya perbedaan awal dalam menentukan sasaran, langkah-langkah strategis yang diambil, ukuran yang digunakan, dll.

Kelebihan sistem manajemen strategis berbasis *balanced scorecard* dibandingkan konsep manajemen yang lain adalah bahwa ia menunjukkan indikator *outcome* dan *output* yang jelas, indikator internal dan eksternal, indikator keuangan dan non-keuangan, dan indikator sebab dan akibat. *balanced scorecard* paling tepat disusun pada saat-saat tertentu, misalnya ketika ada merjer atau akuisisi, ketika ada tekanan dari pemegang saham, ketika akan melaksanakan strategi besar dan ketika organisasi berubah haluan atau akan mendorong proses perubahan. *balanced scorecard* juga diterapkan dalam situasi-situasi yang rutin, antara lain: pada saat menyusun rencana alokasi anggaran, menyusun manajemen kinerja, melakukan sosialisasi terhadap kebijakan baru, memperoleh umpan balik, meningkatkan kapasitas staf.

7.2 Konsepsi Balanced *Scorecard*

Kemunculan gagasan *balanced scorecard* berawal dari temuan riset Kaplan dan Norton (dari *Harvard Business School*) pada awal tahun 1990an. Konsep awal *balanced scorecard* berdasarkan riset tersebut ditulis pada tahun 1992 di majalah prestisius *Harvard Business Review*. Pada tahun 1996 Norton dan Kaplan menerbitkan buku *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, berdasarkan pengalaman mereka dalam menerapkan *balanced scorecard* pada banyak perusahaan di Amerika. Buku ini semakin mempopulerkan *balanced scorecard*, sampai ke negara-negara di Eropa, Australia dan Asia. Belum lama ini mereka menerbitkan buku *The Strategy Focused Organisation – How BSC Companies Thrive in the New Business Environment* (2001). Para penemu dan rekan-rekannya membangun sebuah lembaga B*alanced Scorecard Collaboration* untuk mempopulerkan penggunaan *balanced scorecard* pada berbagai institusi di berbagai negara. Secara teratur Norton dan Kaplan menyelenggarakan konferensi di berbagai negara untuk memperkenalkan dan membahas konsep-konsep terbaru mereka. Disayangkan Indonesia sampai saat ini belum mampu menghadirkan pencetus ide *balanced scorecard* ini, namun kursus-kursus dan buku-buku mengenai *balanced scorecard* sudah ada, walau masih bersifat terbatas.

*Balanced scorecard* secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

*Balanced scorecard* memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara:

1. menjelaskan visi organisasi
2. menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu
3. mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya
4. meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan

Selanjutnya dalam menerapkan *balanced scorecard*, Robert Kaplan dan David Norton, mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

1. menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami
2. menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan
3. membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis
4. membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi dan
5. melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

7.3 Penggunaan *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* digunakan dalam hampir keseluruhan proses penyusunan rencana. Proses perumusan strategi dilakukan secara bertahap, yaitu: analisis eksternal, analisis internal, penentuan jati diri, dan perumusan strategi itu sendiri. Namun pada bab ini, akan dibahas lebih spesifik mengenai analisis eksternal dan analisis internal dalam perumusan manajemen strategi.

7.3.1 Analisis Eksternal

Analisis Eksternal terdiri dari analisis lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro bertujuan mengidentifiksasi peluang dan ancaman makro yang berdampak terhadap value yang dihasilkan organisasi kepada pelanggan. Obyek pengamatan dalam analisis ini adalah antara lain: kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan sosial, faktor demografi.

Analisis eksternal mikro diterapkan pada lingkungan yang lebih dekat dengan institusi yang bersangkutan. Dalam dunia perusahaan, lingkungan tersebut adalah industri di mana suatu perusahaan termasuk di dalamnya. Analisis yang dilakukan dapat menggunakan teori Porter mengenai persaingan, yaitu: kekuatan tawar pemasok, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti.

7.3.2 Analisis Internal

Analisis Internal ditujukan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan suatu perusahaan antara lain: kompetensi yang unik, sumberdaya keuangan yang memadai, keterampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan inovasi tinggi, dll. Sedangkan kelemahan perusahaan antara lain: tidak ada arah strategi yang jelas, posisi persaingan yang kurang baik, fasilitas yang ‘usang’, kesenjangan kemampuan manajerial, lini produk yang sempit, citra yang kurang baik, dll. Para pakar menekankan bahwa salah satu instrumen analisis yang dapat digunakan adalah analisis SWOT yang dengannya dapat diketahui secara jelas dan pasti faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan organisasi yang dapat mencakup saluran distribusi yang handal, posisi kas organisasi, lokasi yang menguntungkan, keunggulan dalam menerapkan teknologi yang canggih tetapi sekaligus tepat guna dan struktur atau tipe organisasi yang digunakan. Akan tetapi, tidak kalah pentingnya untuk diketahui secara tepat adalah berbagai kelemahan yang mungkin terdapat dalam diri organisasi tersebut.

Berbagai kelemahan itu dapat muncul dalam berbagai bentuk seperti kelemahan manajerial, fungsional, operasional,struktural, atau bahkan yang bersifat psikologis. Kelemahan manajerial bisa berupa, misalnya, gaya manajemen yang otokratik, padahal yang diperlukan adalah gaya yang demokratik atau partisipatif. Kelemahan fungsional dapat berupa ketidakmampuan organisasi meluncurkan layanan atau produk baru meskipun diketahui bahwa produk yang ada selama ini tidak lagi memenuhi selera pelanggan dan di masyarakat telah beredar produk substitusi yang lebih canggih dan diminati oleh para pemakainya. Kelemahan struktural dapat berbentuk penggunaan tipe dan struktur organisasi yang mekanistik, atau piramidal atau birokratik, padahal yang diperlukan adalah struktur yang datar atau matriks karena organisasi menuntut cara berpikir yang inovatif dan kreatif. Kelemahan yang bersifat psikologis dapat berupa “keangkuhan institusional”, rasa puas diri karena terpengaruh oleh keberhasilan di masa lalu, keengganan mengubah kultur organisasi yang tidak sesuai lagi dengan tuntutan kondisi persaingan yang dihadapi.

Analisis SWOT yang dilakukan dengan tepat juga menunjukkan berbagai peluang yang seharusnya dimanfaatkan, terutama dengan mengembangkan faktor-faktor pendukung dan mengubah potensi yang dimiliki menjadi kekuatan efektif sehingga organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang dapat diandalkan. Kemampuan memanfaatkan peluang mempunyai arti yang sangat penting bagi setiap organisasi, terutama dalam situasi persaingan yang tajam. Bahkan dapat dikatakan bahwa ketidakmampuan memanfaatkan peluang pada dirinya akan menimbulkan ancaman bagi organisasi karena pesaing akan mengambil manfaat dari kelemahan lawannya.

Harus diakui bahwa analisis internal tidak selalu dapat dilakukan secara sistematis, karena faktor-faktor yang telah disinggung sebelumnya. Meskipun demikian, analisis internal telah diakui secara umum sebagai unsur kritikal dalam perumusan dan penentuan strategi. Artinya, para perumus strategi jangan sampai terpukau oleh pendekatan yang sifatnya intuitif. Dengan kata lain, meskipun faktor subyektifitas tidak dapat dihilangkan sama sekali, hendaknya akal sehat, daya kognitif, obyektivitas dan instrumen yang ilmiah serta baku hendaknya lebih banyak berperan (Siagian, 1998). Dengan demikian organisasi dapat menentukan secara tepat langkah-langkah strategis apa yang akan diambil di masa yang akan datang. Hal-hal yang telah disebutkan di atas menunjukkan betapa pentingnya penilaian kondisi internal organisasi secara mendalam dan sistematis yang dilakukan dalam rangka perumusan dan penetapan strategi organisasi secara berhasil. Pengalaman berbagai organisasi, terlepas dari layanan yang dihasilkan, proses organisasional yang berjalan, besarnya organisasi, cakupan luasan organisasi, dan jenis teknologi yang diterapkan, mendukung pendapat tersebut (Siagian, 1998).

**BAB 8**

**CONCLUSION**

Strategic management is the determination of the implementation of the strategy in an organization or company as a process-oriented future that enables organizations to make a decision today to realize future success.

To be a success organization, each organization must have its vision and mission. Mission is the answer to why the organization was founded and Vision is conditions expected by the organization in the future so that long-term vision. But also need basic value which basic value is basis, the order of behavior that must be built and managed in an organization that would eventually become a habit or culture and strategy is the overall approach relating to the implementation of ideas, planning, and execution of an activity within a certain time.

Talking about strategic management, strategic management has two functions: Financial functions (Increased sales, profitability, and productivity) and non-financial functions (give long-term direction of the target and improve problem solving skills). .

In the other hand, we need operational management to make a perfect organization. The operational management is a plan derived from the strategic management. Therefore, operational management thinking about how to manage the company for this time, while strategic management thinking about how to manage the company in present time or in a long period. Strategic management and operational management have a very close relationship. In other words, poor strategic management course will have an impact for the operation (implementation) of a purpose in the future, and vice versa.

Strategic management process includes the setting of organization mission,which defines organization business what to be ,declares vision ,develop, evaluate strategy, and make suitable the component to be an important one. According to the book created by Rue& Bars , can be concluded that management strategic process commonly divided by 3 main steps : Formulating Strategy, Implementing Strategy and Evaluating

To assess the strengths and weaknesses of a company's need for internal and external analysis.The Internal Analysis of strengths and weaknesses focuses on internal factors that give an organization certain advantages and disadvantages in meeting the needs of its target market. The following area analyses are used to look at all internal factors effecting a company:

1. Resources: Profitability, sales, product quality brand associations, existing overall brand, relative cost of this new product, employee capability, product portfolio analysis
2. Capabilities: Goal: To identify internal strategic strengths, weaknesses, problems constraints and uncertainties.

The External Analysis examines opportunities and threats that exist in the environment. The following area analyses are used to look at all external factors effecting a company:

1. Customer analysis: Segments, motivations, unmet needs
2. Competitive analysis: Identify completely, put in strategic groups, evaluate performance, image, their objectives, strategies, culture, coststructure, strengths, weakness
3. Market analysis: Overall size, projected growth, profitability, entry barriers, cost structure, distribution system, trends, key success factors
4. Environmental analysis: Technological, governmental, economic, cultural, demographic, scenarios, information-need areas Goal: To identify external opportunities, threats, trends, and strategic

## Daftar Pustaka

Kaplan R.S. & Norton, D.P.; The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996 (viewed : 8 March 2012)

Mulyadi, Balanced Scorecard, 2001 (viewed :8 March 2012)

<<http://jutaajrullah.wordpress.com/2010/06/14/pentingnya-analisis-lingkungan-internal-dalam-manajemen-strategi/>> (viewed: 10 March 2012)

Peters, Tom. Thriving on Chaos. Alfred A. Knopf, New York 1988. (viewed:13 March 2012)

Bartkus, Barbara, Myron Glassman, and R. Bruce McAfee. "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?", Business Horizons. November 2000. (viewed:13 March 2012)

Davies, Stuart, and Keith Glaister. "Business School Mission Statements--The Bland Leading the Bland?", Long Range Planning. August 1997, 594-604. (viewed:13 March 2012)

Ireland, R. Duane, and Michael A. Hitt. "Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development", Business Horizons. May-June 1992, 34-42. (viewed:13 March 2012)

Justice, Thomas, and David W. Jamieson. The Facilitator's Fieldbook. AMACOM, 1999. (viewed:13 March 2012)

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. Strategy Safari. The Free Press, 1998. (viewed:13 March 2012)

Kotelnikov, V n.d., ‘Corporate vision, mission, goals, and strategies’*,* *Sustainable growth: strategic management,* ,

<http://www.1000ventures.com/business\_guide/crosscuttings/vision\_mission\_strategy.html>.

<<http://tutor2u.net/business/strategy/mission.htm>> (viewed:14 March 2012)

Steiner, George (1979). Strategic Planning. Free Press.<<http://www.nickols.us/strategy_definition.htm>> (viewed:14 March 2012)

Mintzberg, Henry (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Basic Books. <<http://www.nickols.us/strategy_definition.htm>> (viewed:17 March 2012)

Andrews, Kenneth (1980). The Concept of Corporate Strategy, 2nd Edition. <Dow-Jones Irwin. <http://www.nickols.us/strategy_definition.htm>> (viewed:17 March 2012)

Porter, Michael (1986). Competitive Strategy. Harvard Business School Press. <<http://www.nickols.us/strategy_definition.htm>> (viewed:20 March 2012)

"What is Strategy?" Michael Porter. Harvard Business Review (Nov-Dec 1996). <<http://www.nickols.us/strategy_definition.htm>> (viewed: 20 March 2012)

Tregoe, Benjamin and John Zimmerman (1980). Top Management Strategy. Simon and Schuster.<<http://www.nickols.us/strategy_definition.htm>> (21 March 2012)

Strategi: Pure and Simple (1993). Michel Robert. McGraw-Hill. <<http://www.nickols.us/strategy_definition.htm>> viewed: (22 March 2012)

The Discipline of Market Leaders (1994). Michael Treacy and Fred Wiersema. Addison-Wesley. <<http://www.nickols.us/strategy_definition.htm> > (viewed:22 March 2012)

" Customer Intimacy and Other Value Disciplines." Michael Treacy and Fred Wiersema. Harvard Business Review (Jan-Feb 1993). <<http://www.nickols.us/strategy_definition.htm>> (viewed:24 March 2012)

"The Span of Control." Lionel Urwick. Harvard Business Review (May-Jun 1956). <<http://www.nickols.us/strategy_definition.htm>>( viewed:24 March 2012)