



JURNAL

KAJIAN EKONOMI & BISNIS

TAHUN I NO. 2 ISSN : 1411-6006 SEPTEMBER 2001

- Pendekatan Manajemen Strategis dalam Mengangkat Kemampuan dan Kualitas Sarjana
- Menghadapi perkembangan Abad Baru (Towards a Knowledge-based world Society)
- Sumber Daya Manusia dalam Pembangunan Partisipatif dan Good Governance.
- Economic Value Added (EVA) Teori, Soal dan Penyelesaian.
- Komitmen dalam Suatu Perusahaan.
- Analisis Variabel Fundamental dan Teknikal Sebagai Alat Strategi Keputusan Investor Terhadap Perubahan Harga Saham (studi Kasus Perusahaan Go Publik Sektor Industri di Pasar Modal Indonesia)
- Ilmu dan Peradaban Manusia
- Pentingnya Perencanaan Strategis dalam Suatu Perusahaan (*Suatu Analisis*)

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIEJ
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI "JAKARTA"

JURNAL KAJIAN EKONOMI & BISNIS

Tahun I No. 2. September 2001

Pelindung:

Dr. Alberth Sondak
Prof. Dr. A. Simanungkalit, M.Ed., MM
Prof. Dr. I Made Putrawan, MBA
Prof. Dr. Lexi Moleong, MA
Eric. Y. Nasution, PhD

Penanggung Jawab:

Drs. Adrie Frans Assa, MM

Pemimpin Redaksi:

Mamoch Suryaningprang, SE, PhD

Sekretariat Redaksi:

Elsi

Dewan Redaksi:

Drs. N.J.J. Korroh, MBA
H.R. Rembet, MBA.
Drs. Arifin Sitio, M.Sc.
Drs. Adrie Frans Assa, MM
Drs. Rapma Siahaan, MM
Ir. A.H. Gopar, MA

Tata Usaha:

Drs. Rapma Siahaan, MM
Ringkasih Dachi

Alamat Redaksi:

Program MM. STIE Jakarta
Kampus Putih
Jln. Halimun No. 2 Guntur
Jakarta, 12980

Tel. 8297560, 8310158-9 Fax. 8299786

PENTINGNYA PERENCANAAN STRATEGIS DALAM SUATU PERUSAHAAN

(*Suatu Analisis*)

Oleh: Adrie F. Assa, SE, MM *

ANALISIS PENGANTAR

Strategi dapat disoroti sekurang-kurangnya dari dua perspektif yang berbeda: (1) dari perspektif mengenai apa yang hendak dilakukan oleh sebuah perusahaan dan (2) dari apa yang sesungguhnya dilakukan oleh sebuah perusahaan, baik tindakannya sejak semula memang di sengaja atau tidak.

Dari perspektif pertama, strategi didefinisikan sebagai “program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya”. Di sini, kata “program” mengacu pada peranan yang aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh manajer dalam merumuskan strategi perusahaan.

Dari perspektif kedua, strategi adalah “pola tanggapan perusahaan yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu”. Dalam definisi ini, setiap perusahaan mempunyai suatu strategi - meskipun tidak harus efektif - sekalipun strategi ini tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Artinya, setiap perusahaan mempunyai hubungan dengan lingkungannya yang dapat diamati dan dijelaskan. Pandangan seperti ini mencakup perusahaan yang para manajernya bertingkah laku secara reaktif yang memberikan tanggapan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan, jika hal itu memang diperlukan. Perumusan sebuah strategi yang dilakukan secara aktif dikenal **perencanaan strategis**, dengan fokus yang luas dan berwawasan. Manajemen yang efektif harus mempunyai strategi

* Penulis adalah Dosen STIE Jakarta

dan harus bekerja setiap hari untuk mencapainya. Dari analisis pengantar tersebut dapat dilihat betapa pentingnya perencanaan strategis dalam suatu perusahaan.

PENTINGNYA PERENCANAAN STRATEGIS

Dalam tahun-tahun belakangan ini, perencanaan, strategis telah semakin penting bagi para manajer dalam suatu perusahaan. Ia memberikan suatu kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan sehingga perusahaan berfungsi dengan lebih baik dan semakin lebih tanggap. Dalam bagian ini kita akan dianalisis mengapa perencanaan strategis itu penting, kelebihan dan kelemahannya, serta bukti bahwa perencanaan strategis benar-benar menguntungkan.

Mengapa perencanaan Strategis itu Penting ?

Kebanyakan perusahaan sekarang mengakui pentingnya perencanaan strategis untuk perkembangan dan kemantapan jangka panjang perusahaan mereka. Para manajer telah membuktikan bahwa dengan menentukan misi perusahaan secara khusus mereka dapat mengarahkannya dengan lebih baik dan memusatkan kegiatannya. Karenanya, perusahaan berfungsi dengan lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap lingkungan yang berubah.

Berfungsi secara lebih baik. Sebagai contoh tentang bagaimana pengenalan perencanaan strategis dapat menyebabkan perusahaan berjalan secara lebih baik, perhatikanlah pengalaman sebuah perusahaan penyewaan mobil berjangkauan internasional, *Avis*, yang pernah beroperasi dengan tingkat kerugian yang cukup besar selama bertahun-tahun. Kemudian, Robert Townsend diangkat menjadi Presiden Direktur, yang lantas memberikan arahan baru yang diperlukan, dan dalam jangka waktu tiga tahun berhasil menempatkan perusahaan ini pada peringkat kedua dalam bidang tersebut. Ketika sedang merumuskan tujuan perusahaan, Townsend menandakan bahwa mereka berhenti memikirkan pembelian perusahaan yang

bergerak di bidang jasa perhotelan, penerbangan dan biro perjalanan. Di samping itu, mereka juga harus melepaskan usaha-usaha penyewaan mobil-mobil limousine (mobil mewah) serta usaha-usaha mewah lainnya yang telah mereka tekuni selama ini.

Kemudian Townsend merumuskan lebih lanjut sasaran jangka panjang. "Kami memerlukan waktu enam bulan," tulisnya, "untuk menentukan satu sasaran: Kita ingin tampil sebagai perusahaan yang berkembang paling pesat dengan tingkat keuntungan yang paling tinggi dalam usaha penyewaan di tempat dimana saya lebih banyak menghabiskan waktu saya: "apakah segala yang sedang saya lakukan dapat mendekatkan perusahaan kepada tujuan sasarannya?" Menurut Townsend, peringatan tersebut telah berfungsi dalam mencegah dia menghabiskan waktu dan tenaga pada bidang-bidang pekerjaan yang tidak produktif.

Perencanaan strategis membantu kita mengembangkan konsep yang jelas mengenai perusahaan kita. Pada gilirannya hal ini memungkinkan kita merumuskan rencana dan kegiatan yang akan lebih mendekatkan perusahaan kita pada tujuannya.

Tanggapan terhadap lingkungan yang berubah cepat. Alasan lain mengapa perencanaan strategis menjadi penting bagi para manajer adalah karena ia memungkinkan manajer mempersiapkan diri menghadapi lingkungan kegiatannya yang berubah cepat. Bila laju perubahan lebih lambat, para manajer dapat bekerja dengan asumsi bahwa masa depan sama saja dengan masa lalu. Mereka dapat menetapkan tujuan dan rencana cukup dengan membuat eksplorasi pengalaman masa lampau. Sekarang peristiwa bergerak sangat cepat sehingga pengalaman tidak selalu dapat diandalkan sebagai acuan, yang manajer harus mengembangkan strategi baru yang sesuai dengan masalah khusus dan peluang di masa depan.

Sejak Perang Dunia II. Laju perkembangan teknologi yang sangat dramatis dan semakin kompleksnya lingkungan eksternal telah sangat menyulitkan pekerjaan para manajer. Untuk mengimbangi laju perubahan, manajer harus memandang lebih kepada masa depan

ketimbang pada masa lampau. Itu berarti semakin panjangnya jarak waktu antara pengambilan keputusan sekarang dengan hasil-hasil yang diciptakannya di masa yang akan datang. Namun akibat dari pengambilan perspektif jangka pendek bisa sangat riskan. Industri otomotif Amerika Serikat telah kehilangan sebesar 24% dari pangsa pasarnya pada tahun 1984 terhadap produksi mobil impor, karena sebelumnya mereka gagal memusatkan perhatian pada kebutuhan jangka panjang untuk mengembangkan kendaraan dengan rancang bangun yang lebih menarik serta hemat bahan bakar. Selain itu, perencanaan jangka pendek yang menjadi ciri pada produsen mesin perkakas di Amerika telah menyebabkan rendahnya kapasitas mereka untuk memasok pasar dalam negeri; dibawah kondisi yang demikian, perusahaan asing mendapatkan peluang dan jalan untuk menerobos pasar domestik negeri itu.

Keunggulan dan Kelemahan Perencanaan Strategis

Kecanggihan, biaya kelengkapan, penggunaan metode kuantitatif dan formalitas perencanaan strategis akan berbeda menurut perusahaan dan situasi dimana ia diterapkan. Perencanaan formal tidak selalu dapat dilaksanakan, khususnya dalam perusahaan kecil atau perusahaan yang lebih kecil yang tidak berorientasi pada keuntungan (perusahaan nirlaba), karena sumber daya mereka untuk menyusun sebuah proses perencanaan strategis formal adalah suatu perencanaan terbatas sedangkan manfaat dari program seperti itu tidak lebih banyak daripada biaya yang diperlukan. Dalam perusahaan lain, komitmen manajer terhadap perencanaan strategis formal mungkin tidak pernah ada. Dalam situasi seperti itu, manfaat yang berarti mungkin hanya dapat diperoleh para manajer puncak yang menggunakan konsep strategis informal dan berkesinambungan, namun tidak berusaha melaksanakan suatu sistem yang lebih formal.

Keunggulan. Perencanaan strategis memberikan pedoman yang sesuai untuk kegiatan perusahaan. Dengan menggunakan perencanaan strategis, manajer menjabarkan tujuan organisasinya yang ditentukan secara jelas lengkap dengan metode untuk mencapainya. Disamping

itu, proses perencanaan tersebut membantu manajer mengantisipasi masalah sebelum ia muncul dan memecahkan masalah sebelum ia menjadi lebih berlarut-larut.

Manfaat penting, lainnya dari perencanaan strategis adalah bahwa ia membantu manajer mengenali peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman dan memilih peluang yang terbaik. Analisis yang teliti yang diberikan oleh perencana strategis memberi para manajer lebih banyak informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan yang tepat.

Perencanaan strategis juga memperkecil kemungkinan terjadinya kekeliruan dan hal-hal yang kurang menyenangkan yang muncul sekonyong-konyong, karena sasaran, tujuan dan strategi tunduk pada penelitian yang seksama. Dengan demikian, ia hampir tidak mungkin menimbulkan kesalahan atau kebuntuan. Keunggulan diberikan oleh perencanaan strategis terasa sangat mendasar pada perusahaan-perusahaan yang mempunyai rentang waktu yang sangat panjang untuk melakukan riset dan pengembangan, maka jarak waktu antara keluarnya keputusan awal untuk menghasilkan sebuah produk tertentu dengan hari pertama keluarnya produksi adalah sangat panjang. Banyak peristiwa yang dapat terjadi selama rentang periode antara ini yang dapat menghilangkan efektifitas keputusan awal para manajer. Melalui perencanaan strategis, manajer dapat memperbesar kemungkinan untuk menghasilkan keputusan yang tahan menghadapi ujian waktu.

Kelemahan. Kekurangan utama perencanaan strategis formal adalah bahaya terciptanya birokrasi besar para perencana yang dapat kehilangan hubungan dengan produk dan pelanggan perusahaan. Menurut penelitian paling baru yang dilakukan oleh *Business Week*, dalam usaha mereka untuk mengembangkan sistem perencanaan strategis yang efektif, beberapa perusahaan melakukan investasi besar-besaran dalam bidang konsultasi, staf perencanaan, serta model dan program perencanaan yang canggih. Para staf perencanaan ini dapat merebut inisiatif dan kekuasaan para manajer Operasional. Dari menara gadingnya, para staf perencanaan dapat mengambil keputusan

yang didasarkan lebih pada konsep abstrak ketimbang pada pemahaman mendalam tentang kebutuhan riil perusahaan.

Investasi yang sangat besar dalam waktu, uang dan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh sebuah sistem perencanaan formal mungkin akan memberikan hasil dan keuntungan dalam jangka waktu yang sangat panjang. Sampai proses perencanaan strategis mulai berjalan lancar, perusahaan mungkin bergerak lamban dan bersikap ragu-ragu dalam mengambil keputusan penting. Hal ini dapat mengakibatkan hilangnya peluang yang ada. Kelemahan lainnya, kadang-kadang perencanaan strategis cenderung membatasi peluang perusahaan untuk memperoleh alternatif yang paling rasional dan beban resiko. Manajer belajar mengembangkan hanya strategi dan sasaran tersebut yang dapat terus bertahan pada analisa terinci proses perencanaan dan dapat menghindari peluang menarik yang mengandung ketidakpastian yang tinggi atau lebih tepat yang sulit dianalisis dan dikomunikasikan.

Bukti Efektifitas Perencanaan Strategik. Sejumlah studi telah membandingkan perusahaan yang menggunakan perencanaan strategis formal dengan perusahaan yang tidak menggunakannya. J. Scott Armstrong telah menilai berbagai penelitian tersebut dan menarik kesimpulan bahwa perencanaan strategis formal cenderung sangat menguntungkan. Meskipun sebagian besar penelitian tersebut terbatas pada perusahaan yang besar saja, tetapi nampaknya kesimpulannya berlaku juga untuk semua perusahaan, termasuk di dalamnya perusahaan-perusahaan kecil.

Kebanyakan perusahaan tidak menghadapi pilihan antara tanpa perencanaan dengan sistem perencanaan strategis yang selaras, utuh, dan lengkap. Sebaiknya, perusahaan-perusahaan itu cenderung menghadapi pilihan antara strategi yang tidak dinyatakan secara eksplisit dengan usaha yang dilakukan secara sadar untuk mengembangkan strategi. Selanjutnya perusahaan yang akrab dengan perencanaan operasional yang canggih mungkin dihadapkan dengan pilihan antara proses pengembangan strategi yang bersifat sederhana dan informal dengan proses pengembangan strategi yang bersifat

sederhana dan informal dengan proses pengembangan strategi yang agak lebih formal. Dengan kata lain, pilihan praktis yang terbuka untuk kebanyakan perusahaan adalah bergerak ke arah formalitas dalam penyusunan strategi.

BAHAN BACAAN

James A.F. Stoner, Charleswankel. **Perencanaan dan Pengambilan Keputusan**. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1993

Michael A. Hitt dkk. **Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi**. Jakarta: Penerbit Erlangga, 1999

Siagian, Sondang P. **Manajemen Strategi**. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1998

Steiner, G.A. *Strategic Planning*. Newyork: Free Press, 1979

Stonich, Paul J. *Implementing Strategy*. Cambridge Mass: Balinnger, 1982