

Kebutuhan Manajemen Strategi Dalam Lingkungan Bisnis Baru

Mariana Kristiyanti
Fakultas Ilmu Komputer Universitas AKI

Abstract

The decision making determines whether the company is excellent, survives, or almost collapses. This decision-making processes is called " strategic management". Strategic Manager explores the company's resource in changeable environment as well as possible. This research tries to know what strategic management which is required in the business environment to assist company in making a future plan in order to maintain the eternity of its business company. effort permanence him.

Key words : *Management Strategy, Requirement of Strategic management, Environmental of New Business.*

Pendahuluan

Persiapan yang matang dan penerapan strategi tepat merupakan jalan keluar untuk tetap dapat eksis ditengah persaingan bisnis yang kiat cepat seperti saat ini. Bagaimanapun juga tujuan bisnis tetap untuk mencari keuntungan atau laba dan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama atau panjang. Dengan asumsi seperti itu, bisnis yang baik adalah bisnis yang dapat bertahan dalam jangka waktu panjang sekaligus mampu mencetak laba.

Igor Ansoff dalam bukunya *Corporate Strategy* (1950) menuliskan

akan pentingnya konsep manajemen pemasaran perusahaan yang berorientasi pada masyarakat (Societal marketing). menurut Ansoff, misi perusahaan berkembang dari pemuasan pemilik (Shareholders) menuju kepuasan semua pihak yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan (Stakeholders). Artinya, itu termasuk seluruh karyawan, masyarakat, pemerintah, dan sebagainya.

Manajemen secara tradisional oleh *Henri Fayol* (1916) terdiri dari :

1. Perencanaan (*Planning*),
2. Pengkoordinasian (*Coordinating*),

3. Pengorganisasian (*Organizing*),
4. Pengawasan (*Controlling*).

Dan itu seakan telah membudaya dan menjadi jaminan kerja bagi para manajer sebagai Job Description mereka. Mungkin secara teori konsep manajemen tersebut dapat diandalkan, namun pada kenyataannya *Henri Mintzberg* (1975), berpendapat konsep manajemen tersebut hanyalah mitos. Manajer-manajer ternyata kerap tidak merencanakan pekerjaannya dengan sistematis dan bekerja dengan irama tak menentu. Manajer juga kurang melakukan organisasi dan koordinasi, dan terlibat dalam tugas-tugas yang tidak semestinya dia kerjakan, seperti mengetik surat sendiri. dari pada melakukan sebuah pengawasan (*Controlling*), manajer lebih cenderung mempercayakan intuisinya dan kepercayaan dirinya yang terkadang over-confidence.

Pengambilan keputusan (*decision making*) sangat menentukan apakah suatu perusahaan tersebut unggul, dapat bertahan hidup, atau menghadapi kematiannya. Proses pengambilan keputusan ini disebut “ manajemen strategis “. Tugas manajer strategis ialah menggunakan sebaik-baiknya sumber daya perusahaan dalam lingkungan yang berubah-ubah.

Dalam sebagian besar bisnis di masa lampau (dan dalam banyak perusahaan kecil dewasa ini), titik pusat pekerjaan manajer ialah mengambil keputusan pada saat dan pada hari ini, untuk dunia sekarang dan bisnis sekarang. Tetapi perubahan lainnya yang terjadi di sekeliling kita terus berlangsung dan menyebabkan pendekatan yang berbeda terhadap manajemen.

Karena kurangnya penekanan terhadap masa depan, maka timbullah perencanaan jangka panjang. Perencanaan ini dipusatkan untuk meramalkan masa depan dengan menggunakan sarana ekonomi dan teknologi.

Perencanaan tahap pertama (*First generation planning*), yaitu perusahaan memilih penilaian dan diagnosis yang paling mungkin mengenai lingkungan masa depan serta kekuatan dan kelemahannya sendiri. perencanaan ini mengembangkan strategi terbaik untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan perusahaan.

Pendekatan ini sekarang disebut “ manajemen strategis “. Manajemen strategis dipusatkan pada “ perencanaan tahap kedua, menganalisis bisnis dan menyiapkan beberapa skenario untuk masa depan. Pada waktu perencanaan strategi melakukan analisisnya, pelaksanaan dan pemilihan

strategi masa lalu dan yang akan datang harus dipertimbangkan. Dalam kenyataannya, manajemen strategis adalah proses yang berkesinambungan. Manajemen strategis adalah proses daripada serentetan tindakan.

Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Tetapi strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Strategi adalah rencana yang *disatukan* : strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu *menyeluruh* : strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu *terpadu* : semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian. Permasalahan yang akan dibahas kali ini adalah mencoba untuk mengetahui manajemen strategi yang dibutuhkan dalam lingkungan bisnis baru untuk membantu perusahaan dalam membuat sebuah rencana kedepan guna mempertahankan kelanggengan usahanya.

Tujuan yang ingin dicapai dalam pembahasan kali ini adalah : untuk mengetahui manajemen strategi yang dibutuhkan dalam menghadapi kemungkinan perubahan lingkungan bisnis dan menganalisa seberapa besar peran manajemen dalam manajemen strategi.

Manajemen Strategi

Sejumlah alasan mengenai mengapa perusahaan (dan lembaga-lembaga lainnya) membutuhkan manajemen strategi adalah :

- 1 Ironi perubahan adalah sesuatu yang mempersulit perencanaan. Tetapi perusahaan bukan sekedar bereaksi terhadap perubahan, mereka dapat bereaksi lebih dulu atau malahan membuat perubahan. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dan penyiapan petunjuk dan pengendalian bagi perusahaan. Hal ini juga memungkinkan perusahaan membuat cara baru pada waktunya untuk mengambil keuntungan dari peluang baru dalam lingkungan dan mengurangi risikonya karena telah mengantisipasi lebih dulu. Selain itu, hal ini membantu memastikan untuk mengeksplorasi peluang sepenuhnya.
- 2 Perusahaan akan melaksanakan sesuatu lebih baik (dalam pengertian kualitas dan kuantitas) kalau mereka memahami apa yang diharapkan dari mereka dan kemana arah perusahaan. Hal ini juga dapat mengurangi terjadinya konflik. Manajemen strategi yang efektif menunjukkan jalan yang harus diikuti

karyawan. Manajemen strategi menyediakan rangsangan yang kuat bagi karyawan dan pimpinan agar mencapai sasaran perusahaan

3. Memang tidak ada studi yang secara pasti membuktikan bahwa manajemen strategis menyebabkan pelaksanaan yang lebih baik. Tetapi sebagian besar studi mengemukakan bahwa bisnis yang melaksanakan perencanaan strategis formal mempunyai kemungkinan lebih besar untuk berhasil daripada mereka yang tidak melaksanakannya.

Banyak alasan yang mendukung pernyataan ini, yaitu ;

- a) Manajemen strategis merupakan satu cara mensistematisasi berbagai keputusan bisnis yang paling penting. Bisnis mencakup resiko besar dan manajemen strategi berusaha menyediakan data sehingga spekulasi yang beralasan dan informasi dapat dilakukan kalau perlu.
- b) Manajemen strategis membantu mendidik para manajer agar menjadi pengambil keputusan yang lebih baik. Hal ini juga membantu meneliti masalah pokok perusahaan
- c) manajemen strategis membantu meningkatkan komunikasi perusahaan,

koordinasi proyek perorangan, alokasi sumber daya, dan perencanaan jangka pendek seperti penyusunan anggaran.

Tugas dari seorang manajer adalah :

1. Manajer dituntut untuk menemukan sistem membagi informasi yang sesuai kepada para bawahannya,
2. Manajer dituntut untuk mampu melihat persoalan secara lebih jernih dan perspektif yang lebih luas dengan memanfaatkan masukan-masukan dari para analis

Strategi masa lalu merupakan titik tolak pemilihan strategi dan akibatnya menghilangkan beberapa pilihan strategi. *Mintzberg* dan beberapa rekannya berkesimpulan bahwa pilihan strategis masa lampau sangat mempengaruhi pilihan strategis selanjutnya. secara khusus mereka mengemukakan :

1. Strategi yang sekarang berkembang dari strategi masa lampau yang dikembangkan oleh pimpinan yang kuat. Strategi yang unik dan yang secara ketat terintegrasi ini (*gestalt strategy*) mempunyai pengaruh penting terhadap pilihan strategis selanjutnya.
2. Kemudian strategi menjadi terprogram. Selain itu, momentum birokrasi menjaganya agar berjalan terus.

Mintzberg menyebutnya “ gejala dorong-tarik “ : mengambil keputusan yang sesungguhnya mendorong strategi, lalu manajemen tingkat bawah menariknya.

3. Bila strategi ini mulai menunjukkan kegagalan karena perubahan keadaan, maka perusahaan mencangkokkan substrategi baru pada strategi lama dan baru, kemudian mencari strategi baru.
4. Kalau lingkungan semakin berubah, maka perusahaan secara serius mulai memperhitungkan strategi penciutan, kombinasi, atau strategi ekspansi yang dulunya disarankan beberapa eksekutif yang pada waktu itu tidak diindahkan.

Model manajemen yang terdapat dan berlaku pada masyarakat kita saat ini adalah manajemen dengan ciri-ciri paradigma lama, yang dimaksud dengan model manajemen lama adalah model dengan ciri-ciri (*George dan Weimerskirch, 1994*) :

- 1) Organisasinya bersifat fertikal
- 2) Kepemimpinan otokratik
- 3) Fokus pada profit
- 4) Motivasi organisasi hanya untuk diri sendiri
- 5) Struktur dalam organisasi yang cukup untuk memenuhi dirinya sendiri
- 6) Pasar mengarah domestik

- 7) Sumber daya mengandalkan pada modal / capita
- 8) Keunggulan organisasi pada cost
- 9) Daya kerjanya homogen
- 10) Harapan pada pekerja yaitu keamanan
- 11) Cara kerja individualis, dan
- 12) Kualitas diabaikan

Segala krisis yang muncul merupakan salah satu akibat berlakunya model manajemen lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan dan munculnya berbagai perubahan. Salah satu fenomena yang terjadi dalam proses perubahan-perubahan adalah adanya tuntutan masyarakat terhadap perubahan berbagai aspek termasuk aspek model manajemen dalam organisasi. Sedangkan isu tuntutan perubahan bahan model manajemen itu sendiri telah muncul sekitar 1980-an (*Bounds, et, Al. 1994*).

Pernyataan tentang sifat perubahan sebagaimana disinggung diatas cukuplah logis dan realistis mengingat bahwa segala sesuatu yang ada didunia ini tidak ada yang tetap, sebab perubahan (*change*) itu sendirilah yang bersifat tetap. Dalam hal ini *Tofler* (1980) menggambarkan adanya perubahan sosial besar menyangkut kehidupan masyarakat. Setidaknya terdapat tiga (3) gelombang perubahan besar

berkaitan dengan peradaban manusia ini yaitu :

1. Revolusi Pertanian (Agriculture Revolution)
2. Revolusi Industri (Industrial Revolution)
3. Era Pasca Industri (Post Industrial Age).

Era sekarang ini merupakan pasca industri yang ditandai dengan industri berat dengan kekuatan utama dibidang ekonomi pada industri jasa, sistem informasi dan komputer dan komunikasi yang canggih.

Lingkungan Bisnis Baru

Sebagai akibat tuntutan perubahan lingkungan, maka muncullah lingkungan bisnis baru. *Prahalad dan Hamel* (1990) menyatakan bahwa baik teori maupun praktek manajemen masyarakat barat (western) terjadi menjadi penghalang bagi pergerakan kita ke depan.

Penyebab ketidakmampuan teori maupun praktek bisnis mengikuti pergerakan kemajuan yang cenderung selalu berubah setiap saat adalah karena apa yang sedang dipraktekkan dan menjadi teori sudah tidak cocok (*Compatible*) dengan perubahan lingkungannya. Perubahan-perubahan lingkungan itu sendiri ditandai dengan adanya kompetisi secara global (*Global Competition*). Artinya pernyataan

ini adalah berbagai aspek lingkungan masyarakat telah berubah.

Beberapa kejadian telah menunjukkan adanya kompetisi global dan perubahan secara menyeluruh dengan segala konsekwensi logisnya pada pelaku bisnis (*Bounds et. Al. 1994*). Misalnya perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi udara, Boeing dan McDonnell, juga kehilangan pangsa pasarnya karena munculnya pesaing global, Airbus dari Eropa.

Pendekatan tradisional baik secara teoritis maupun secara praktis sudah tidak bisa lagi memenuhi kebutuhan akan perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan secara kontinyu. Manajemen tradisional yang sangat dipengaruhi oleh manajemen saintifiknya *Taylor* dan teori birokrasinya *Webster* sudah tidak mampu menjelaskan dan memprediksi perubahan bisnis. Teori-teori baru sangat dibutuhkan untuk menjelaskan apa yang sedang terjadi pada era global.

Arti dari fenomena-fenomena diatas adalah bahwa paradigma lama sudah usang dan oleh karenanya harus ada perubahan paradigma baik teoritis maupun praktis. Para manajer harus mempunyai pandangan

tentang teori maupun praktek manajemen yang berbeda.

Tuntutan perubahan paradigma yang harus menjadi bagian hidup para manajemen ini secara garis besar digambarkan oleh *George dan Weimerskirch* (1994) dan *Bounds, et, Al* (1994). Dengan

menggunakan paradigma baru ini, para manajer diharapkan mampu mengorganisasikan bisnis dengan baik. Perbandingan paradigma baru dengan paradigma lama dapat dilihat dari beberapa aspek *George dan Weimerskirch* (1994)

Old Management Model		New Managemnet Model
Vertikal	<i>Organization</i>	Horizontal
Autocritic	<i>Leadership</i>	Cooperative
Profits	<i>Focus</i>	Customer
Self - Serving	<i>Motivation</i>	Realistic Altruism
Self Suffiencent	<i>Structure</i>	Interdependent
Domestic	<i>Markets</i>	Global
Capital	<i>Resources</i>	Information
Cost	<i>Advantage</i>	Time
Homogeneous	<i>Work force</i>	Diverse
Security	<i>Work Expectation</i>	Personal Growth
By Individuals	<i>Work</i>	By Teams
Imposed	<i>Work Quality</i>	Personal

*Tabel 1 : Perbandingan Model manajemen Lama Vs Model manajemen Baru
Sumber : George & Weimerskirch, 1994*

Perbandingan diatas juga bisa dilihat dari 3 isu tema yaitu ;

1. Strategi nilai konsumen (*Customer Value Strategy*)
2. Sistem *cross - functional*, dan
3. Perbaikan secara kontinyu (*Continuous Improvement*)

Dari gambar diatas, strategi nilai konsumen adalah rencana bisnis yang didalamnya berisi penawaran nilai pada

konsumen, termasuk karakteristik produk, atribut, cara pengiriman, dukungan jasa dan segala hal berkaitan dengan kebutuhan konsumen. Ada beberapa tema berkaitan dengan strategi nilai konsumen ini, yaitu menyangkut kualitas produk, ukuran, penempatan (*positioning*), pihak-pihak yang berkepentingan kunci (*key stakeholder*), dan rancangan produk.

Dalam hal *kualitas*, paradigma lama atau pandangan manajemen lama mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan spesifikasi. secara kontras, dalam paradigma baru, manajer memandang bahwa kualitas produk merupakan salah satu komponennilai konsumen, dan oleh karenanya manajer mencari kesesuaian (*Synergies*) antara kualitas, cost, dan schedule. Konsekuensi logis dan praktis yang bisa muncul atas pandangan baru ini adalah bahwa perbaikan kualitas harus dilakukan dengan cara mengurangi produk yang rusak, mengurangi cost dan membuat kinerja pengiriman (*schedule*) yang lebih cepat dan tepat.

Berkaitan dengan *ukuran* (*measurement*), dalam pandangan lama, sistem ukuran difokuskan pada ukuran efisiensi, produktifitas, cost, dan probabilitas intern. Konsekuensi praktis atas pandangan ini adalah manajemen tidak peduli terhadap kaitan antara ukuran yang difokuskan secara intern dengan nilai konsumen. Jadi nilai konsumen diabaikan manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan. Dalam pandangan paradigma baru, manajer mungkin menggunakan ukuran yang berfokus secara intern, namun kemudian

mengkaitkannya dengan nilai konsumen dalam sistem ukuran yang lebih luas.

Manajemen menginterpretasikan dampak ukuran ini pada nilai konsumen, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selanjutnya menurut pandangan paradigma lama, manajer membuat *keputusan strategi* penempatan terutama didasarkan pada model-model pertarungan yang difokuskan pada kompetisi. Dalam pandangan paradigma baru, manajer membuat keputusan strategi penempatan denganfokus pada segmentasi pasar atau kebutuhan konsumen.

Menurut pandangan paradigma lama, *stakeholder kunci* adalah stakeholde dan stakeholder intern kunci adalah bos, sedangkan pihak lain seperti konsumen, karyawan, suplier dan partner bisnis dipandang sebagai pihak yang hanya membantu menuju tujuan stakeholder kunci. Ini terbalik dengan pandangan paradigma baru yang memandang stakeholder kunci adalah karyawan, baik konsumen intern maupun konsumen ekstern. Penyediaan nilai pada para konsumen merupakan kunci bagi arah tujuan dalam rangka pemberian manfaat pada semua stakeholder lainnya dalam jangka panjang.

Dalam hal *rancangan produk*, menurut pandangan paradigma lama, proses rancangan produk didrive secara intern yang didasarkan pada asumsi bahwa manajer tahu apa yang terbaik bagi konsumen. Konsekwensi atas pandangan ini adalah manajer dengan tenangnya memaksakan strategi bahwa kami menjual apa yang bisa

kami buat. Menurut pandangan paradigma baru, manajer mengembangkan produk setelah pertama-tama merumuskan apa yang dibutuhkan konsumen. Para manajer bekerja, baik untuk memperbaiki produk yang sedang ada maupun secara aktif mencari dan memperoleh pasar baru dengan produk baru.

Topics	Paradigma Lama	Paradigma Baru
Quality	Meeting specification, Inspected intro product, make tredoffs among quality, cost, schedule	One component of customer value, managed into process, seek synergies among quality, cost, schedule
Measurement	Internal measures of Efficiency, productivity Costs, and profitability, not necessity linked to customers	All measures linked to customer value
Positioning	Competition	Customer segments
Key Stakeholder	Stakeholder, boss (other stakeholders are pawn)	Customer (other stakehol - ders are beneficiaries)
Product design	Internal, sell what can build	Exsternal, build what customers need

*Tabel 2 : Paradigma baru dan lama dengan tema strategi nilai konsumen
Sumber ; Bounds, et. Al, 1994*

Dari gambar di atas dapat diuraikan bahwa dalam pandangan paradigma lama manajer tidak memahami sistem yang memotong atau menghilangkan batas-batas unit dalam organisasi. konsekwensi dari

pandangan ini adalah *kerjasama* antar unit dalam organisasi hanya dilakukan dan diperoleh secara minimal. Ini merupakan kebalikan dari pandangan paradigma baru yang mengharuskan adanya kepemilikan dan

optimalisasi kerjasama antar unit untuk kepentingan nilai konsumen. Karena hal ini, maka batasan-batasan antar unit dihilangkan dalam rangka memperoleh manfaat secara optimal adanya kerjasama.

Berkaitan dengan masalah *teknologi*, manajer yang masih menganut paradigma lama memandang bahwa mereka menggunakan teknologi untuk membantu memecahkan masalah atau sistem yang demikian kompleks yang sedang muncul dalam organisasi. Jadi mereka menggunakan teknologi untuk menghilangkan berbagai masalah yang berkaitan dengan keterbatasan manusia. Sedangkan pandangan paradigma baru, penggunaan teknologi hanya digunakan untuk mengoptimalkan sistem dalam rangka penyediaan kebutuhan nilai konsumen. jadi manajer lebih suka menghilangkan kompleksitas dari pada mengotomatisasi atau mengkomputerisasi kompleksitas sistem.

Keterlibatan karyawan dalam pandangan manajer paradigma lama adalah bahwa program keterlibatan karyawan diimplementasikan tanpa fokus pada kontribusi sistem. Keterlibatan karyawan dalam program perbaikan cenderung difokuskan pada kualitas kerja dan beberapa perubahan operasional yang terbatas.

Manajer yang berpandangan pada paradigma baru akan memperlakukan keterlibatan karyawan sebagai fokus yang strategis dan mengkontribusikannya pada tujuan optimalisasi sistem.

Perlakuan manajer dalam paradigma lama berkaitan dengan **manajemen SDM** adalah bahwa hal tersebut merupakan tanggung jawab staf. Pada paradigma baru, mereka memperlakukan SDM sebagai sumber daya yang sangat penting dan secara strategis mengelolanya sebagai input bagi sistem organisasi.

Manajer dalam paradigma lama menggunakan diskripsi tugas dan pekerjaan untuk menjelaskan dan menetapkan berbagai keterbatasan berkaitan dengan tanggung jawab karyawan. dalam paradigma baru manajer menyampaikan visi perusahaan untuk mengarahkan dan memberikan inspirasi secara fleksibel bagi karyawan. Karyawan berpartisipasi dalam setiap aktifitas persyaratan kualitas nilai yang lebih tinggi bagi konsumen dapat terpenuhi.

Menyangkut masalah **kultur**, manajer yang berpandangan tradisional mengabaikan isu-isu yang berhubungan dengan aktifitas manusia yang bersifat emosi dan sosial. Menurut pandangan manajer dalam paradigma baru, misi dan tujuan

organisasi harus diselaraskan dengan tujuan, emosi dan arti sosial setiap individu.

Agar organisasi tetap dapat eksis dengan adanya berbagai perubahan lingkungan eksternal, para manajer yang telah mengubah pandangannya sesuai dengan paradigma baru akan melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi.

Para manajer harus menekankan adanya perubahan secara kontinyu yang merupakan usaha perubahan secara konstan dan membuat segala sesuatu menjadi lebih baik.

Topics	Paradigma Lama	Paradigma Baru
Cross-functional approach operation	Negotiation across functional interface to obtain	Cross-functional systems defined, owned, & optimized
Technology	To deal with complexity to eliminate people problems	To reduce complexity, source of optimization for customer value
Employee Involvement	Focused on hygiene factors	Focused on strategic factor
Human resource management	Regarded as a staff responsibility administration of personal hiring, firing, & handling complaints	Regarded as a critical resource managed as system input
Role definition	Tasks & job descriptions set limits	Vision inspires flexibility
Culture	Social & emotional issues are suppressed, politics & power dominate	Connect with individual sense of purpose, emotions, & social meaning
Structure	Specialization, tall hierarchy with functional emphasis	Integration, flat hierarchy with team emphasis

Tabel 3 : *Paradigma baru dan paradigma lama dengan tema sistem organisasi*
 Sumber : *Bounds, et, Al, 1994*

Berbagai aspek yang berkaitan dengan gambar di atas :

1. Alasan melakukan perbaikan
2. Pendekatan yang dilakukan dalam melakukan perbaikan
3. Respon atas adanya kesalahan
4. Perspektif pembuatan keputusan
5. Peran manajerial
6. Otoritas
7. Fokus
8. Pengendalian, dan
9. Makna perbaikan.

Peran Manajer

Peran para manajer dalam organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja manajer yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Peran ini bisa dalam bentuk formal maupun informal. Dalam peran *formal*, segala sesuatu telah dijelaskan dalam diskripsi pekerjaan dengan tanggung jawab dan tugas yang telah tertulis. Sedangkan peran *informal* melibatkan atau mengkaitkan preferensi sosial dan personal yang sangat berbeda dengan peran formal (*Katz dan Kahn, 1978; Green, 1976; McGrath, 1978*).

Tantangan yang dihadapi adalah perbaikan yang membutuhkan perubahan

secara kontinyu, tetapi tetap konsisten dengan nilai konsumen yang memerlukan stabilitas. Dalam pradigma lama, keseimbangan antara *perubahan dan stabilitas* ini sering gagal tercapai. manajer lebih melakukan stabilitas yang akhirnya mengorbankan kebutuhan adanya berbagai perubahan melalui proses pengendalian (*Control*). Dalam paradigma baru, manajer harus melakukan berbagai perubahan secara kontinyu dan juga harus mencapai keseimbangan antara perubahan ini dengan stabilitas, sebab stabilitas merupakan hal yang dibutuhkan konsumen.

Peran manajemen dalam paradigma lama tergambar pada apa yang dijelaskan oleh *Henri Fayot (1946)* yaitu sebagai penanggung jawab dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengomandoan, pengkoordinasian dan pengendalian. Sedangkan peran manajemen dalam paradigma baru kemungkinan besar tergambar pada apa yang disampaikan *Mintzber (1975)* bahwa pada dasarnya manajemen mempunyai sepuluh peran yang dibagi kedalam :

- 1) Tiga peran interpersonal, yaitu figurehead, leader, liaison
- 2) Tiga peran informasional, yaitu monitor, disseminator, spokesman

- 3) Empat peran pengambilan keputusan, yaitu entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, dan negosiator.

Model Manajemen Strategi

Dengan adanya perubahan yang kemungkinan besar akan muncul diatas, model manajemen strategi dengan paradigma baru seharusnya mengadopsi berbagai perubahan-perubahan yang akan muncul. Karena sifat dan karakteristik perubahan terjadi secara simultan, maka sejak sekarang atau pada saat ini, perubahan-perubahan yang diyakini telah terjadi harus segera diadopsi kedalam proses penyusunan atau perumusan manajemen strategi.

Perbedaan utama dalam model manajemen strategi tradisional paradigma lama dengan model manajemen strategi yang telah mengadopsi perubahan-perubahan adalah apa yang seharusnya dilakukan manajemen. Dalam model manajemen strategi tradisional, mendasarkan diri pada pertanyaan ;

- 1) Siapakah kita,
- 2) Dimanakah kita sekarang
- 3) Dimanakah kita ingin berada, dan
- 4) Bagaimana kita mencapai yang kita inginkan.

Arah atau tujuan yang ingin dicapai atas rumusan strategi adalah didasarkan (*driven*) pada kemampuan bersaing (*kompetitor*), bukan pada kepentingan konsumen. Perumusan strategi dalam model manajemen berparadigma baru, arah yang ingin dicapai adalah didasarkan (*driven*) pada kepentingan atau kepuasan konsumen daripada perspektif kompetitor. Perumusan strategi didasarkan pada pertanyaan :

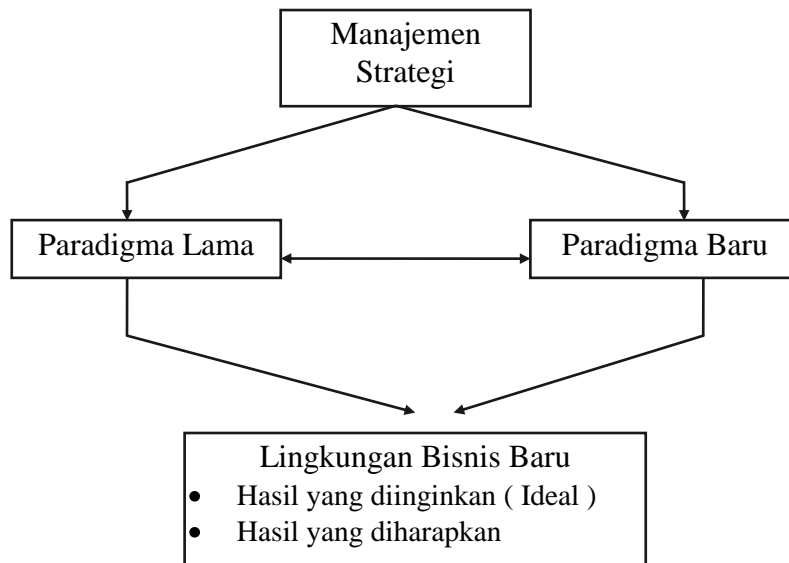
- 1) Kebutuhan konsumen yang bagaimanakah yang dapat kita penuhi (tanggung jawab)
- 2) Bagaimana kita dapat menyediakan nilai (*value*) yang terbaik untuk memuaskan kebutuhan konsumen, dan,
- 3) Kembalian (*return*) apakah yang dapat kita harapkan.

Dengan mendasarkan pada tiga pertanyaan diatas, proses manajemen strategi seharusnya meliputi delapan aktifitas (*Bound, et, Al, 1994*) :

1. Pendefinisian bisnis dalam pengertian visi, filosofi, nilai dan tujuan yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen
2. Memperkirakan secara cermat kesempatan-kesempatan diluar dan ancaman-ancaman dalam rangka memperbaiki penyediaan kebutuhan konsumen.

3. Memperkirakan secara cermat kapabilitas nilai yang ada dalam intern organisasi tingkat kegunaan sumber daya, dan berbagai kelemahan
4. Pendefinisian berbagai masalah dan isu strategi kunci yang didasarkan pada analisis lingkungan.
5. Pendefinisian berbagai alternatif strategi yang berkaitan dengan tujuan-tujuan jangka panjang dan strategi-strategi utama
6. Pemilihan salah satu dari berbagai alternatif strategi
7. Pengembangan tujuan setiap tahunan, pengalokasian sumber daya, dan penerapan rencana-rencana jangka pendek
8. Pemantauan dan memperbaiki sistem penyediaan nilai dan nilai konsumen.

Kerangka Berfikir Teoritis



Hipotesis

Hipotesis penelitian ini terdiri dari beberapa hipotesis diantaranya :

H1 : Perubahan lingkungan bisnis akan mengakibatkan perubahan bisnis pada

suatu perusahaan baik intern maupun ekstern.

H2 : Perubahan-perubahan lingkungan bisnis berpengaruh terhadap eksistensi sekelompok masyarakat atau perusahaan

H3 : Adanya kemungkinan munculnya dampak perubahan lingkungan bisnis pada eksistensi perusahaan.

H4 : Dampak perubahan lingkungan mempengaruhi perusahaan dalam menetapkan model manajemen strategi.

H5 : Perubahan pandangan paradigma lama menjadi paradigma baru mempengaruhi manajer didalam pengambilan keputusan

Kesimpulan

Berbagai perubahan secara mendasar yang pasti terjadi dimasa yang akan datang harus diadopsi dengan basis teoritis yang cukup dalam merumuskan strategi organisasi. Ada berbagai aspek perubahan-perubahan mendasar yang harus dicermati yang akan berpengaruh terhadap model manajemen strategi parsial, seperti strategi pemasaran, strategi pilihan metode kontrol (kendali) organisasi, strategi produksi, dan berbagai strategi lainnya. Perlunya suatu prakarsa antara manajemen tingkat atas dan bawah untuk mendefinisikan nilai-nilai bersama, yang nantinya akan membimbing peringkat manajerial maupun pekerja. Untuk dapat mengantisipasi perubahan-perubahan dunia usaha yang amat cepat

dalam bisnis yang demikian kompetitif, maka dibutuhkan sebuah gagasan atau konsep strategi yang dirumuskan dan disepakati bersama semua tingkatan dalam perusahaan.

Nilai-nilai aspirasi tersebut adalah :

1. Menciptakan atmosfer yang konduktif sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Para manajer bukanlah orang yang sempurna. Ini memberikan kesempatan pekerja tingkat bawah untuk berani mengambil satu keputusan dan tindakan serta koreksi dari bawah.
2. Pelatihan karyawan, selain sebagai pelatihan terhadap nilai-nilai perusahaan, pelatihan juga berfungsi sebagai saran mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan secara persuasi. Setelah karyawan mengetahui apa-apa yang diharapkannya, diharapkan konsekuensi mereka untuk ikut menjalankan nilai-nilai tersebut akan lebih terarah.

Daftar Pustaka

- Ali Fachry, Fauzi Ihksan Ali, Kontrak Sosial Dunia Usaha dan Politik Nasional, Majalah Manajemen Usahawan, 1998
- Blanchard, Kenneth, Vincent, Norman, The Power of Ethical Manajement, London, Cedar, 1991

- Bounds, Greg. Yorks, Lyle. Adams Mel, Ranney, Gipsie, *Beyod Total Quality Management*, McGraw-Hill, 1994
- Fayol. H, *General and Industrial Management*, Pitman, New York, 1949
- Katz. D, Khan, R. L, *The Social Psychology of Organization*, John Willey & Sons, New Yprk, 1978
- Lawrence, William , *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi ketiga, Penerbit Erlangga, 1988
- Mintzberg. H, The Manager' Job : Foklore and Hact, Harvard Business Review, Vol. 53, No. 4, 1975
- Muchamad Syafruddin, Manajemen Strategi dalam Bisnis Baru, Jurnal Bisnis Strategi, Vol. 3 / Tahun II / 1999
- Prayogo Prasajo, Manajemen Etis : Sebuah Strategi baru Bisnis, Jurnal Bisnis Strategi Vol. 3 / Tahun II / 1999
- Peace, William H. The Hard Work of being a Soft Manager, Harvard Business Review, 1991
- Pearce, Robinson, *Manajemen Strategik*, Jilid Satu, Penerbit Binapura Aksara, 1997
- Robbins, P. Stephen, *Essential of Organization Behavior*, Prentice - Hall, Second Edition, 1988
- Toffler, A The Third Wave, New York, Morris 1980