

DOI: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3>

Received: 28 Januari 2024, Revised: 16 Februari 2024, Publish: 20 Februari 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Manajemen Strategis dan Kerangka Kerja Strategis

Sumaryono<sup>1</sup>, Zahara Tussoleha Rony<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Bhayangkara Raya, Jakarta, Indonesia, [ir.sumaryono23@gmail.com](mailto:ir.sumaryono23@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Bhayangkara Raya, Jakarta, Indonesia, [zahara.rony@gmail.com](mailto:zahara.rony@gmail.com)

Corresponding Author: [ir.sumaryono23@gmail.com](mailto:ir.sumaryono23@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** During these years, strategic planning was widely believed to be the answer to all problems. At that time, most major companies in large countries like the United States were obsessed with strategic planning. However, after the “boom”, strategic planning was put aside in the 1980s because various planning models did not provide higher results. However, the 1990s brought a renaissance of strategic planning, and the process is widely practiced today in the business world. The strategic plan need a plan which is good so that companies have the opportunity to compete successfully. Strategic consists of three stages: strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. Strategy formulation includes developing a vision and mission, identifying the organization's external opportunities and threats, determining internal strengths and weaknesses, setting long-term goals, generating alternative strategies, and selecting specific strategies to implement. Strategy formulation issues include deciding what new businesses to enter, what businesses to abandon, how to allocate resources, whether to expand operations or diversify, whether to enter international markets, whether to merge or form a joint venture, and how to avoid hostility. takeover. Because no organization has unlimited resources, strategists must decide which alternative strategies will most benefit the company. Strategy formulation decisions commit an organization to specific products, markets, resources, and technologies over a long period of time. Strategy determines long-term competitive advantage. Good or bad, strategic decisions have major multifunctional consequences and long-lasting effects on organizations. Top managers have the best perspective to fully understand the consequences of strategy formulation decisions; they have the authority to allocate the resources necessary for implementation. Strategy implementation requires companies to set annual goals, design policies, motivate employees, and allocate resources so that the formulated strategy can be implemented. Strategy implementation includes developing a culture that supports the strategy, creating an effective organizational structure, directing marketing efforts, preparing budgets, developing and utilizing information systems, and linking employee compensation to organizational performance. Strategy implementation is often called the “action stage” of strategic management. Implementing a strategy means mobilizing employees and managers to put the formulated strategy into action. Often considered the most difficult stage in strategic management, strategy implementation requires personal discipline, commitment, and sacrifice. Successful strategy implementation depends on the manager's ability to

*motivate employees, which is more art than science. Strategies that are formulated but not implemented serve no useful purpose. Strategy implementation activities affect all employees and managers in an organization. Each division and department must decide the answer to questions, such as "What should we do to implement our part in the organization's strategy?" and "What is the best way to get this job done?" The challenge of implementing it is to stimulate managers and employees throughout the organization to work with pride and enthusiasm in achieving the set goals. Strategy evaluation is the final stage in strategic management. Managers really need to know when a particular strategy is not working; Strategy evaluation is the primary means of obtaining this information. All strategies are subject to modification in the future as external and internal factors continue to change. The three fundamental strategy evaluation activities are (1) reviewing the external and internal factors on which the current strategy is based, (2) measuring performance, and (3) taking corrective action. Strategy evaluation is necessary because today's success is no guarantee of tomorrow's success! Success always creates new and different problems; complacent organizations die. Strategy formulation, implementation, and evaluation activities occur at three hierarchical levels in a large organization: corporate, divisional or strategic business units, and functional. By fostering communication and interaction between managers and employees across hierarchical levels, strategic management helps companies function as competitive teams. Most small businesses and some large businesses do not have divisions or strategic business units; they only have corporate and functional levels. However, managers and employees at both levels must be actively involved in strategic management activities.*

**Keyword:** *Strategic Planning, Strategy Formulation, Strategy Implementation and Strategy Evaluation, Strategic Framework, Seizing Market Opportunities, Products Competitive, Winning the Competition, Organization Survives for the Long Term Long.*

**Abstrak:** Selama tahun-tahun ini, perencanaan strategis diyakini secara luas sebagai jawaban atas semua permasalahan. Pada saat itu, sebagian besar perusahaan utamanya di negara-negara besar seperti Amerika Serikat terobsesi dengan perencanaan strategis. Namun setelah "boom" tersebut, perencanaan strategis dikesampingkan pada tahun 1980an karena berbagai model perencanaan tidak memberikan hasil yang lebih tinggi. Namun, tahun 1990-an membawa kebangkitan perencanaan strategis, dan proses tersebut dipraktikkan secara luas saat ini di dunia bisnis. Rencana strategis memerlukan rencana yang baik agar perusahaan memiliki peluang agar dapat bersaing dengan sukses. Strategis terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Isu-isu perumusan strategi mencakup memutuskan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang akan ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau melakukan diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari permusuhan. pengambilalihan. Karena tidak ada organisasi yang mempunyai sumber daya yang tidak terbatas, maka ahli strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan. Keputusan perumusan strategi mengikat organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu dalam jangka waktu yang lama. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Baik atau buruk, keputusan strategis mempunyai konsekuensi multifungsi yang besar dan efek yang bertahan lama pada organisasi. Manajer puncak mempunyai perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan perumusan strategi; mereka mempunyai kewenangan untuk

mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi. Implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, merancang kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering disebut “tahap tindakan” manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan. Seringkali dianggap sebagai tahapan tersulit dalam manajemen strategis, implementasi strategi memerlukan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Implementasi strategi yang sukses bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada ilmu pengetahuan. Strategi yang dirumuskan tetapi tidak diterapkan tidak mempunyai tujuan yang berguna. Aktivitas implementasi strategi mempengaruhi seluruh karyawan dan manajer dalam suatu organisasi. Setiap divisi dan departemen harus memutuskan jawaban atas pertanyaan, seperti “Apa yang harus kita lakukan untuk menerapkan bagian kita dalam strategi organisasi?” dan “Bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan ini?” Tantangan penerapannya adalah merangsang manajer dan karyawan di seluruh organisasi untuk bekerja dengan bangga dan antusias dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat mengalami modifikasi di masa depan karena faktor eksternal dan internal terus berubah. Tiga aktivitas evaluasi strategi yang mendasar adalah (1) meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan perbaikan. Evaluasi strategi diperlukan karena kesuksesan hari ini bukanlah jaminan kesuksesan esok hari! Kesuksesan selalu menimbulkan permasalahan baru dan berbeda; organisasi yang berpuas diri mengalami kematian. Kegiatan perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi terjadi pada tiga tingkat hierarki dalam sebuah organisasi besar: korporat, unit bisnis divisi atau strategis, dan fungsional. Dengan membina komunikasi dan interaksi antara manajer dan karyawan di seluruh tingkat hierarki, manajemen strategis membantu perusahaan berfungsi sebagai tim yang kompetitif. Sebagian besar usaha kecil dan beberapa usaha besar tidak memiliki divisi atau unit usaha strategis; mereka hanya memiliki tingkat korporat dan fungsional. Meskipun demikian, manajer dan karyawan pada kedua tingkat ini harus terlibat aktif dalam aktivitas manajemen strategis.

**Kata Kunci:** Perencanaan Strategis, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, Dan Evaluasi Strategi, Kerangka Kerja Strategis, Meraih Peluang Pasar, Produk Kompetitif, Memenangkan Persaingan, Organisasi Bertahan Untuk Jangka Panjang.

## **PENDAHULUAN**

### **Konsep dan Teori**

#### **Gambaran Umum Manajemen Strategis**

*Chief Executive Officer (CEO)* dari tiga produsen mobil besar Amerika, Ford, General Motors (GM), dan Chrysler, tidak memiliki rencana strategis yang jelas ketika mereka meminta dana talangan dari para pemimpin kongres. Mereka diminta untuk membuat rencana strategis yang jelas untuk masa depan. "Jika ketiga CEO otomotif memerlukan sebuah jembatan, jembatan itu harus menjadi jembatan menuju suatu tempat, bukan jembatan menuju ke mana pun," kata Austan Goolsbee, salah satu penasihat ekonomi utama Presiden

Obama. Kajian ini memberikan arahan tentang bagaimana membuat rencana strategis yang jelas yang berfungsi sebagai jalan menuju suatu tempat.

Selain itu, penelitian ini memberikan gambaran umum tentang Kerangka Kerja Strategis dan Manajemen Strategis. Konsep teori ini memperkenalkan model proses manajemen strategis yang praktis dan integratif, serta kebutuhan untuk menyusun dan mempersiapkan Kerangka Kerja Strategis. Konsep ini mendefinisikan aktivitas dan istilah dasar dalam manajemen strategis dan kerangka kerja strategis.

### **Konsep Manajemen Strategis**

Konsep teori ini juga memperkenalkan gagasan sisipan kotak (*the notion of boxed inserts*). Sisipan dalam kotak disediakan di setiap bagian tertentu untuk mengkaji bagaimana beberapa perusahaan mampu bersaing dengan baik dalam resesi ekonomi global.

Beberapa perusahaan secara strategis memanfaatkan iklim bisnis yang keras dan menjadi makmur ketika pesaing mereka melemah. Perusahaan-perusahaan tersebut dikemukakan di sini dan dikaji untuk mengungkap bagaimana kiat-kiat perusahaan-perusahaan tersebut mencapai kemakmuran. Masing-masing sisipan kotak memeriksa strategi perusahaan-perusahaan yang berhasil di tengah resesi terburuk dalam hampir 30 tahun, penurunan pasar saham terbesar sejak tahun 1937, tingkat pengangguran yang tinggi, rekor harga minyak tertinggi dan kemudian rekor rendah, kepercayaan konsumen rendah, suku bunga rendah, kebangkrutan, likuidasi, tidak tersedianya kredit, menurunnya permintaan konsumen terhadap hampir semua hal, dan persaingan harga yang ketat konsumen saat ini hanya membeli apa yang mereka perlukan, bukan apa yang mereka inginkan. Masyarakat di seluruh dunia menghadapi kondisi ekonomi yang paling mengancam dalam hampir satu abad terakhir. Sisipan kotak di setiap bab menampilkan manajemen strategis yang sangat baik dalam masa ekonomi sulit.

Perusahaan pertama yang tampil dengan kinerja luar biasa dalam resesi global adalah McDonald's Corporation. McDonald's ditampilkan sebagai Kasus Kohesi juga karena merupakan perusahaan global terkenal yang mengalami perubahan strategis dan dikelola dengan baik. Dengan mengerjakan Latihan Pembelajaran yang berhubungan dengan McDonald's, pembaca dapat mengembangkan rencana strategis yang efektif untuk perusahaan mana pun yang ditugaskan untuk dikelola.

### **Definisi Manajemen Strategis**

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sesuai dengan definisi ini, manajemen strategis berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategis dalam teks ini digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis. Istilah terakhir lebih sering digunakan dalam dunia bisnis, sedangkan istilah pertama lebih sering digunakan dalam dunia akademis. Terkadang istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi, sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategi. Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk memanfaatkan dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk masa depan; Sebaliknya, perencanaan jangka panjang mencoba mengoptimalkan tren masa depan saat ini.

Istilah perencanaan strategis berasal dari tahun 1950an dan sangat populer antara pertengahan tahun 1960an dan pertengahan tahun 1970an. Selama tahun-tahun ini, perencanaan strategis diyakini secara luas sebagai jawaban atas semua permasalahan. Pada saat itu, sebagian besar perusahaan Amerika “terobsesi” dengan perencanaan strategis. Namun setelah “boom” tersebut, perencanaan strategis dikesampingkan pada tahun 1980an

karena berbagai model perencanaan tidak memberikan hasil yang lebih tinggi. Namun, tahun 1990-an membawa kebangkitan perencanaan strategis, dan proses tersebut dipraktikkan secara luas saat ini di dunia bisnis.

Rencana strategis pada dasarnya adalah rencana permainan perusahaan. Sama seperti tim sepak bola yang memerlukan rencana permainan yang baik agar memiliki peluang sukses, perusahaan juga harus memiliki rencana strategis yang baik agar dapat bersaing dengan sukses. Margin keuntungan di antara perusahaan-perusahaan di sebagian besar industri telah berkurang drastis akibat resesi ekonomi global sehingga hanya ada sedikit ruang untuk kesalahan dalam keseluruhan rencana strategis. Sebuah rencana strategis dihasilkan dari pilihan-pilihan manajerial yang sulit, di antara banyak alternatif yang baik, dan hal ini menandakan komitmen terhadap pasar, kebijakan, prosedur, dan operasi tertentu sebagai pengganti tindakan lain yang “kurang diinginkan”.

### **Tahapan Manajemen Strategis**

Proses manajemenstrategis terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Isu-isu perumusan strategi mencakup memutuskan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang akan ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau melakukan diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari permusuhan, dan pengambilalihan. Karena tidak ada organisasi yang mempunyai sumber daya yang tidak terbatas, maka ahli strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan. Keputusan perumusan strategi mengikat organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu dalam jangka waktu yang lama. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Baik atau buruk, keputusan strategis mempunyai konsekuensi multifungsi yang besar dan efek yang bertahan lama pada organisasi. Manajer puncak mempunyai perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan perumusan strategi mereka mempunyai kewenangan untuk mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi.

Implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, merancang kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering disebut “tahap tindakan” manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan. Seringkali dianggap sebagai tahapan tersulit dalam manajemen strategis, implementasi strategi memerlukan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Implementasi strategi yang sukses bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada ilmu pengetahuan. Strategi yang dirumuskan tetapi tidak diterapkan tidak mempunyai tujuan yang berguna.

Keterampilan interpersonal sangat penting untuk keberhasilan implementasi strategi. Aktivitas implementasi strategi mempengaruhi seluruh karyawan dan manajer dalam suatu organisasi. Setiap divisi dan departemen harus memutuskan jawaban atas pertanyaan, seperti “Apa yang harus kita lakukan untuk menerapkan bagian kita dalam strategi organisasi?” dan “Bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan ini?” Tantangan penerapannya adalah merangsang manajer dan karyawan di seluruh organisasi untuk bekerja dengan bangga

dan antusias dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat mengalami modifikasi di masa depan karena faktor eksternal dan internal terus berubah. Tiga aktivitas evaluasi strategi yang mendasar adalah (1) meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan perbaikan. Evaluasi strategi diperlukan karena kesuksesan hari ini bukanlah jaminan kesuksesan esok hari! Kesuksesan selalu menimbulkan permasalahan baru dan berbeda; organisasi yang berpuas diri mengalami kematian.

Kegiatan perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi terjadi pada tiga tingkat hierarki dalam sebuah organisasi besar: korporat, unit bisnis divisi atau strategis, dan fungsional. Dengan membina komunikasi dan interaksi antara manajer dan karyawan di seluruh tingkat hierarki, manajemen strategis membantu perusahaan berfungsi sebagai tim yang kompetitif.

Sebagian besar usaha kecil dan beberapa usaha besar tidak memiliki divisi atau unit usaha strategis; mereka hanya memiliki tingkat korporat dan fungsional. Meskipun demikian, manajer dan karyawan pada kedua tingkat ini harus terlibat aktif dalam aktivitas manajemen strategis.

### **Mengintegrasikan Intuisi dan Analisis**

Edward Deming pernah berkata, “Pada Tuhan kami percaya. Yang lainnya membawa data.” Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, dan sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Ia berupaya untuk mengatur informasi kualitatif dan kuantitatif sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang efektif dalam kondisi ketidakpastian. Namun manajemen strategis bukanlah ilmu murni yang dapat menerapkan pendekatan satu-dua-tiga yang baik dan rapi.

Berdasarkan pengalaman masa lalu, penilaian, dan perasaan, kebanyakan orang menyadari bahwa *intuisi* sangat penting untuk membuat keputusan strategis yang baik. Intuisi sangat berguna untuk mengambil keputusan dalam situasi yang penuh ketidakpastian atau sedikit preseden. Hal ini juga berguna ketika terdapat variabel yang sangat saling terkait atau ketika diperlukan untuk memilih dari beberapa alternatif yang masuk akal. Beberapa manajer dan pemilik bisnis mengaku mempunyai kemampuan luar biasa dalam menggunakan intuisi saja dalam merancang strategi yang brilian. Misalnya, Will Durant, yang mengorganisasikan GM, digambarkan oleh Alfred Sloan sebagai “seorang pria yang akan melanjutkan suatu tindakan, sejauh yang saya tahu, hanya dipandu oleh kilatan intuisi yang cemerlang. Dia tidak pernah merasa berkewajiban untuk melakukan pencarian fakta secara rekayasa. Namun terkadang, penilaiannya benar sekali.” Albert Einstein mengakui pentingnya intuisi ketika dia berkata, “Saya percaya pada intuisi dan inspirasi. Kadang-kadang saya merasa yakin bahwa saya benar meskipun tidak mengetahui alasannya. Imajinasi lebih penting daripada pengetahuan, karena pengetahuan itu terbatas, sedangkan imajinasi mencakup seluruh dunia.”

Meskipun beberapa organisasi saat ini dapat bertahan dan berkembang karena mereka memiliki orang-orang jenius yang intuitif dalam mengelolanya, sebagian besar tidak seberuntung itu. Sebagian besar organisasi dapat memperoleh manfaat dari manajemen strategis, yang didasarkan pada pengintegrasian intuisi dan analisis dalam pengambilan keputusan. Memilih pendekatan intuitif atau analitik dalam pengambilan keputusan bukanlah sebuah proposisi ini atau itu. Manajer di semua tingkatan dalam suatu organisasi memasukkan intuisi dan penilaian mereka ke dalam analisis manajemen strategis. Pemikiran analitis dan pemikiran intuitif saling melengkapi.

## **Beradaptasi Terhadap Perubahan**

Salah satu dasar proses manajemen strategis adalah keyakinan bahwa organisasi harus terus mengamati tren dan kejadian internal dan eksternal sehingga dapat melakukan perubahan saat diperlukan. Sebagai bukti dari resesi ekonomi global yang mengejutkan banyak bisnis, tingkat dan besarnya perubahan yang mempengaruhi organisasi meningkat secara signifikan. Bisnis tidak akan bertahan jika mereka tidak "mahir beradaptasi". Dibandingkan tahun 2008 yang buruk, kebangkrutan dan gagal bayar perusahaan meningkat lebih dari dua kali lipat pada tahun 2009. Ritel, bahan kimia, mobil, dan keuangan adalah beberapa industri yang paling terkena dampak.

Ribuan bisnis gagal menghindari kebangkrutan ketika pemberi pinjaman memperketat syarat peminjam. Perekonomian negara-negara seperti Tiongkok, Jepang, dan Korea Selatan bahkan terhenti karena penurunan permintaan untuk barang-barang mereka dari Amerika Serikat dan Eropa. Pertumbuhan tahunan Tiongkok melambat dari 13% pada 2007 menjadi 9% pada 2008 dan kemudian 5% pada 2009. Indeks kepercayaan konsumen global menurun, dan harga rumah juga. Pada tahun 2008, sembilan dari sepuluh saham di S&P 1500 kehilangan nilai. Indeks komposit Nasdaq turun 40,5%, yang merupakan penurunan terbesar sejak tahun 1937. Saham S&P 500 kehilangan 38,5 %, yang merupakan penurunan terbesar sejak tahun 1937. Dow Jones Industrial Average juga kehilangan 33,8%, yang merupakan penurunan terbesar sejak tahun 1931. karena pemegang saham kehilangan kekayaan sebesar \$6,8 triliun. Hanya tiga saham S&P 500 yang naik pada tahun 2008: Family Dollar naik 38 persen, menjadikannya saham dengan kinerja terbaik di S&P 500; Toko Wal-Mart naik 18 persen; dan McDonald's naik hampir 6 persen. Penurunan terbesar Dow pada tahun 2008 adalah GM, yang sahamnya anjlok 87 persen. Citigroup kehilangan 77 persen nilai sahamnya pada tahun 2008. Bahkan General Electric kehilangan 56 persen nilainya. Fannie Mae dan Freddie Mac masing-masing turun 98 persen, begitu pula Fleetwood Enterprises, yang membuat kendaraan rekreasi. Dan kerugian juga terjadi secara luas di seluruh dunia. Misalnya, Indeks Eropa/Pasifik Vanguard, yang terdiri dari perusahaan-perusahaan saham berdasarkan benua tersebut, turun 43 persen pada tahun 2008.

Untuk bertahan hidup, semua organisasi harus dengan cerdas mengidentifikasi dan beradaptasi terhadap perubahan. Proses manajemen strategis ditujukan untuk memungkinkan organisasi beradaptasi secara efektif terhadap perubahan dalam jangka panjang. Seperti yang dicatat Waterman: Dalam lingkungan bisnis saat ini, lebih dari era sebelumnya, satu-satunya hal yang konstan adalah perubahan. Organisasi yang berhasil mengelola perubahan secara efektif, terus-menerus mengadaptasi birokrasi, strategi, sistem, produk, dan budaya mereka agar dapat bertahan dari guncangan dan mencapai kesejahteraan dari kekuatan-kekuatan yang menghancurkan persaingan.

E-commerce dan globalisasi adalah perubahan eksternal yang mentransformasi bisnis dan masyarakat saat ini. Dalam peta politik, batas-batas antar negara mungkin terlihat jelas, namun dalam peta persaingan yang menunjukkan arus riil aktivitas keuangan dan industri, batas-batas tersebut sebagian besar telah hilang. Arus informasi yang cepat telah menggerogoti batas-batas negara sehingga masyarakat di seluruh dunia dapat dengan mudah melihat sendiri bagaimana orang lain hidup dan bekerja.

Kita telah menjadi dunia tanpa batas dengan warga global, pesaing global, pelanggan global, pemasok global, dan distributor global! Perusahaan-perusahaan AS ditantang oleh perusahaan-perusahaan pesaing besar di banyak industri. Mengatakan bahwa perusahaan-perusahaan AS sedang menghadapi tantangan dalam industri otomotif adalah sebuah pernyataan yang meremehkan. Namun situasi ini berlaku di banyak industri.

Pertanyaan seperti "Kita harus menjadi jenis bisnis apa?" "Apakah kita berada di bidang yang tepat?" "Haruskah kita membentuk kembali bisnis kita?" "Pesaing baru yang memasuki industri kita?" dan "Strategi apa yang harus kita lakukan?" muncul di benak organisasi karena kebutuhan untuk beradaptasi terhadap perubahan.

Apakah sedang dikembangkan teknologi baru yang dapat membuat perusahaan runtuh? Sebelum membahas lebih lanjut tentang manajemen strategis, kita harus memahami sembilan istilah utama: keunggulan kompetitif; ahli strategi; pernyataan visi dan misi; peluang dan ancaman dari luar; kekuatan dan kelemahan internal; tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan, dan kebijakan.

### **Kerangka Kerja Strategis**

Dalam beberapa tahun terakhir telah tumbuh kesadaran akan fakta bahwa beberapa pendekatan perencanaan strategis yang dipikirkan dengan matang dan ketat belum dapat meramalkan bagaimana kekuatan eksternal akan berdampak pada organisasi selama periode 5-10 tahun. Selain itu, kegiatan perencanaan strategis kadang-kadang berfokus pada 'melakukan lebih banyak hal yang sama', alih-alih mengeksplorasi peluang baru di luar atau berdekatan dengan yang sudah ada, berdasarkan kompetensi nyata yang tersedia di dunia organisasi.

### **Kerangka Kerja**

1. Setiap pernyataan strategi dan proses pengembangan strategi pasti memiliki sejumlah komponen. Perlu kerangka kerja.
2. Organisasi harus jelas tentang di mana posisinya di sektor atau industri yang menjadi bagiannya. Ini harus selalu diatur terhadap lingkungan tempat organisasi beroperasi, atau lingkungan di mana ia ingin beroperasi di masa depan.
3. Pernyataan strategi harus menjelaskan bagaimana organisasi bermaksud untuk sukses melawan persaingan. Ini harus menjelaskan bagaimana organisasi akan menjadi lebih baik dan lebih cepat daripada pesaing dan berbeda dari pesaing mereka. Tingkat ambisi untuk masa depan perlu didefinisikan dan harus jelas apa yang akan dilakukan organisasi secara berbeda di masa depan agar menjadi lebih sukses daripada di masa lalu. Ini juga perlu diterjemahkan ke dalam kerangka keuangan yang menyediakan indikator kinerja penting untuk mengukur kinerja dan kesuksesan di masa depan.
4. Tantangan saat ini bukan hanya untuk membandingkan produk pesaing dan meniru metodenya, tetapi untuk mengembangkan pandangan independen tentang peluang masa depan dan bagaimana memanfaatkannya. Hamel dan Prahalad telah menunjukkan bahwa pemecahan jalan jauh lebih bermanfaat daripada benchmarking. Path breaking membutuhkan kerja keras, proses yang ketat untuk mengembangkan strategi, kreativitas, keberanian, dan pengetahuan yang sangat baik tentang kompetensi yang tersedia dalam organisasi.
5. Jim Collins juga menekankan pentingnya pemahaman yang mendalam tentang apa yang organisasi sukai, apa yang mendorong mesin ekonomi dan apa organisasi dapat menjadi yang terbaik di dunia. Hanya atas dasar pemahaman yang mendalam inilah organisasi dapat menciptakan strategi terobosan.

### **Strategi yang diterapkan ke dalam Tindakan dan Praktik Pembayaran Variabel yang selaras**

Dengan memasukkan berbagai pemangku kepentingan dan dengan mencakup berbagai tingkat manajemen dalam suatu organisasi, tingkat keselarasan yang relatif tinggi dapat dicapai. Risiko dari pendekatan semacam itu adalah prosesnya menjadi terlalu birokratis. Namun, jika ini dihindari, adalah suatu kekeliruan karena langkah tersebut adalah alat yang berguna. HR dapat memastikan bahwa proses terorganisasikan dengan baik. Hasil dari proses dapat digunakan untuk menentukan rencana kerja untuk individu dan tim yang benar-benar selaras dengan strategi. Ini akan mencakup rencana kerja yang selaras untuk tim HR itu sendiri.

## **Komunikasi**

Banyak organisasi secara terbuka menyatakan apa strategi mereka atau akan, bagaimana mereka berniat untuk melaksanakannya, apa ukuran untuk sukses, dan lain-lain. Jika perusahaan tidak secara aktif mengejar tujuan ini sendiri, analisis keuangan dan lainnya akan menarik kesimpulan mereka sendiri dan mengukur kinerja perusahaan terhadap mereka.

Beberapa perusahaan telah berjuang dalam 10 tahun terakhir atau lebih dengan peningkatan pesat dalam tuntutan mengenai transparansi yang diharapkan dan keterbukaan terhadap dunia luar mengenai strategi dan arah dan tujuan strategis. Tuntutan semacam itu kadang-kadang menyebabkan situasi dimana organisasi mengkomunikasikan arah strategisnya ke dunia luar terlebih dahulu, sebelum melakukannya secara internal. Itu adalah urutan yang salah.

Tim tidak berpendapat bahwa pesan-pesan kunci harus disampaikan secara simultan dan dengan cara yang sama baik secara eksternal maupun internal. Menyampaikan pesan dengan cara yang sama dapat menyebabkan situasi di mana pernyataan strategi dan presentasi PowerPoint yang sama seperti yang ditunjukkan kepada pemegang saham dan analisis keuangan juga digunakan secara internal untuk menyampaikan pesan. Ini mungkin bekerja untuk beberapa orang dalam organisasi, tetapi tentu saja tidak akan dipahami oleh sebagian besar karyawan.

## **Harus berhenti**

Di banyak organisasi, orang memiliki perasaan bahwa mereka kelebihan beban. Mengumumkan hasil tinjauan strategis dan meluncurkan inisiatif baru untuk mendukung strategi baru cenderung menciptakan persepsi bahwa beban kerja akan tumbuh lebih jauh, daripada persepsi bahwa hasilnya akan menjadi serangkaian prioritas yang lebih terfokus. Sampai batas tertentu ini dapat diatasi dengan melihat secara eksplisit kegiatan-kegiatan yang perlu dihentikan. Tim menyebutnya 'harus berhenti'. 'Harus berhenti' diperlukan untuk menciptakan ruang bagi kegiatan baru lainnya dan untuk membebaskan energi yang dibutuhkan untuk bekerja pada prioritas yang baru dimunculkan. Mengkomunikasikan secara eksplisit program dan kegiatan mana yang akan dihentikan akan mendorong orang dan tim untuk meninjau serangkaian kegiatan dan prioritas mereka sendiri dan untuk menyelaraskan rencana kerja baru mereka dengan kerangka kerja strategis baru. Hasil dari proses 'strategi ke dalam tindakan' akan memberikan jelas untuk hal-hal yang perlu dilakukan untuk melaksanakan strategi yang dipilih dan 'pertempuran yang harus dimenangkan'. 'Daftar 'yang harus dilakukan' ini dapat berfungsi sebagai daftar periksa untuk hal-hal yang harus masuk ke daftar 'harus berhenti'.

Cara lain untuk mencapai hal di atas adalah dengan menggunakan apa yang disebut aturan emas. Aturan-aturan ini memberikan panduan tentang bagaimana hal-hal perlu dilakukan dalam organisasi tertentu (misalnya, 'jangan memulai inisiatif baru sebelum menyelesaikan atau menghentikan yang lain'). Banyak departemen *HR* akan mendapat manfaat dari proses disiplin 'harus berhenti' dan dari 'aturan emas'. Secara khusus, dalam organisasi di mana berbagai bagian organisasi tidak sepenuhnya selaras dan telah melakukan banyak inisiatif berbeda yang semuanya memerlukan dukungan, program 'strategi ke dalam tindakan' dan 'harus dihentikan' dapat membantu merampingkan kegiatan, dan meningkatkan profil *HR* yang lebih jelas dan kontribusi yang dapat diharapkan. Singkatnya, penting bagi setiap organisasi untuk memiliki kerangka kerja yang jelas yang menetapkan bagaimana ia ingin menjadi lebih baik dan lebih cepat daripada pesaingnya dan berbeda dari para pesaingnya. Tingkat ambisi untuk masa depan perlu didefinisikan dan harus jelas apa yang akan dilakukan organisasi secara berbeda di masa depan agar menjadi (lebih) sukses daripada di masa lalu.

## METODE

Penulisan deskriptif seperti ini memungkinkan penulis untuk mempelajari lebih banyak tentang subjek yang dibahas. Selain itu, dalam penulisan ini digunakan pendekatan induktif. Pendekatan ini mengacu pada fakta-fakta di lapangan dan kemudian dihubungkan dengan teori normatif dan konseptual untuk mencapai kesimpulan umum dan solusi alternatif untuk masalah. Wawancara, observasi, dan dokumentasi adalah dasar metode pengumpulan data penulisan ini. Wawancara dilakukan dengan responden yang direncanakan yang terkait dengan tujuan dan tujuan penelitian. Data kemudian dianalisis menggunakan pendekatan triangulasi kualitatif, yang mencakup penyajian data, penarikan kesimpulan atau verifikasi, dan reduksi data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Contoh Konkret Kasus Yang Ada Di Lapangan Terkait Manajemen Strategis

Kebangkrutan dan gagal bayar perusahaan meningkat lebih dari dua kali lipat pada tahun 2009 dibandingkan tahun 2008 yang sudah buruk. Semua industri terkena dampaknya, utamanya ritel, bahan kimia, otomotif, dan keuangan. Ketika pemberi pinjaman memperketat pembatasan terhadap peminjam, ribuan perusahaan tidak dapat menghindari kebangkrutan. Bahkan perekonomian Tiongkok, Jepang, dan Korea Selatan terhenti karena permintaan barang-barang mereka dari Amerika Serikat dan Eropa berkurang. Pertumbuhan tahunan Tiongkok melambat dari 13 persen pada tahun 2007 menjadi 9 persen pada tahun 2008 dan kemudian 5 persen pada tahun 2009. Indeks kepercayaan konsumen di seluruh dunia menurun, begitu pula harga rumah. Sembilan dari sepuluh saham di S&P 1500 kehilangan nilainya pada tahun 2008. Indeks komposit Nasdaq turun 40,5 persen pada tahun 2008, tahun terburuk yang pernah ada.

Saham S&P 500 kehilangan 38,5 persen nilainya pada tahun 2008, tahun terburuk sejak tahun 1937. Dow Jones Industrial Average kehilangan 33,8 persen nilainya pada tahun 2008, kerugian terburuk sejak tahun 1931 karena pemegang saham kehilangan kekayaan sebesar \$6,8 triliun. Hanya tiga saham S&P 500 yang naik pada tahun 2008: Family Dollar naik 38 persen, menjadikannya saham dengan kinerja terbaik di S&P 500; Toko Wal-Mart naik 18 persen; dan McDonald's naik hampir 6 persen. Penurunan terbesar Dow pada tahun 2008 adalah GM, yang sahamnya anjlok 87 persen. Citigroup kehilangan 77 persen nilai sahamnya pada tahun 2008. Bahkan General Electric kehilangan 56 persen nilainya. Fannie Mae dan Freddie Mac masing-masing turun 98 persen, begitu pula Fleetwood Enterprises, yang membuat kendaraan rekreasi. Dan kerugian juga terjadi secara luas di seluruh dunia. Misalnya, Indeks Eropa/Pasifik Vanguard, yang terdiri dari perusahaan-perusahaan saham berdasarkan benua tersebut, turun 43 persen pada tahun 2008. Untuk bertahan hidup, semua organisasi harus dengan cerdas mengidentifikasi dan beradaptasi terhadap perubahan. Proses manajemen strategis ditujukan untuk memungkinkan organisasi beradaptasi secara efektif terhadap perubahan dalam jangka panjang. Seperti yang dicatat dalam laporan Waterman, dalam kasus McDonald's :Meningkatnya dolar AS adalah faktor eksternal lain yang merugikan McDonald's.

Kelemahan internal McDonald's adalah bahwa perusahaan tersebut kini menawarkan minuman kopi kelas atas seperti latte dan cappuccino di lebih dari 7.000 lokasi ketika konsumen yang sadar anggaran mengurangi pemborosan tersebut. Namun tim manajemen puncak McDonald's mengatakan semua yang dilakukan perusahaan tersebut adalah untuk jangka panjang. McDonald's selama beberapa tahun menyebut rencana strategis mereka sebagai "Rencana untuk Menang." Strategi yang dilakukan adalah meningkatkan penjualan di lokasi yang ada dengan memperbaiki menu, merombak ruang makan, memperpanjang jam buka, dan menambah makanan ringan. Perusahaan telah menghindari pemotongan harga yang besar pada item menunya. McDonald's hanyalah satu dari tiga perusahaan besar AS yang mengalami kenaikan harga saham. Dua perusahaan lainnya adalah Wal-Mart dan

Family Dollar Stores. Strategi lain yang saat ini dilakukan oleh McDonald's termasuk mengganti mobil bertenaga bensin dengan mobil hemat energi, menurunkan tarif iklan, menghentikan pembangunan gerai baru di sudut jalan di mana pembangunan di dekatnya menunjukkan tanda-tanda kelemahan, meningkatkan bisnis kopi perusahaan, dan meningkatkan layanan drive-through. jendela untuk meningkatkan penjualan dan efisiensi. Ketika sebagian besar perusahaan berusaha dengan susah payah mempertahankan eksistensinya di tahun 2008, Mc Donald's mampu menaikkan pendapatannya dari 22,7 miliar dolar di tahun 2007 menjadi 23,5 miliar dolar pada tahun 2008. Berkantor pusat di Oak Brook, Illinois, laba bersih McDonald's meningkat hampir dua kali lipat selama periode tersebut dari \$2,4 miliar menjadi \$4,3 miliar cukup mengesankan. Majalah *Fortune* pada tahun-tahun tersebut menilai McDonald's sebagai "Perusahaan Paling Dikagumi di Dunia" ke-16 dalam hal manajemen dan kinerjanya. McDonald's menambahkan 650 gerai baru pada tahun 2009 ketika banyak restoran kesulitan untuk tetap membuka pintunya. Harga McDonald's yang rendah dan item menu yang diperluas telah menarik jutaan pelanggan baru dari jaringan restoran dan restoran independen.

Jim Skinner, CEO McDonald's, mengatakan, "Kami melakukannya dengan baik karena strategi kami telah direncanakan dengan baik." McDonald's melayani sekitar 60 juta pelanggan setiap hari pada tahun 2009, 2 juta lebih banyak dibandingkan tahun 2008. Hampir 80 persen aktivitas McDonald's dijalankan oleh pewartalaba (atau afiliasi). McDonald's pada tahun 2009 menghabiskan \$2,1 miliar untuk merombak 32.000 restorannya dan membangun restoran baru dengan kecepatan yang lebih cepat dibandingkan beberapa tahun terakhir. Hal ini sangat kontras dengan sebagian besar jaringan restoran yang berjuang untuk bertahan hidup, merumahkan karyawan, menutup restoran, dan mengurangi rencana ekspansi. Restoran McDonald's ada di 120 negara. Pergi makan di luar adalah salah satu aktivitas pertama yang dilakukan pelanggan di masa-masa sulit. Meningkatnya dolar AS adalah faktor eksternal lain yang merugikan McDonald's. Kelemahan internal McDonald's adalah bahwa perusahaan tersebut kini menawarkan minuman kopi kelas atas seperti latte dan cappuccino di lebih dari 7.000 lokasi ketika konsumen yang sadar anggaran mengurangi pemborosan tersebut. Sekitar setengah dari 31.000 lokasi McDonald's berada di luar Amerika Serikat. Namun tim manajemen puncak McDonald's mengatakan semua yang dilakukan perusahaan tersebut adalah untuk jangka panjang. McDonald's selama beberapa tahun menyebut rencana strategis mereka sebagai "Rencana untuk Menang." Strategi yang dilakukan adalah meningkatkan penjualan di lokasi yang ada dengan memperbaiki menu, merombak ruang makan, memperpanjang jam buka, dan menambah makanan ringan. Perusahaan telah menghindari pemotongan harga yang besar pada item menunya. McDonald's hanyalah satu dari tiga perusahaan besar AS yang memperlihatkan kenaikan harga sahamnya di tahun 2008. Strategi lain yang saat itu dilakukan oleh McDonald's termasuk mengganti mobil bertenaga bensin dengan mobil hemat energi, menurunkan tarif iklan, menghentikan pembangunan gerai baru di sudut jalan di mana pembangunan di dekatnya menunjukkan tanda-tanda kelemahan, meningkatkan bisnis kopi perusahaan, dan meningkatkan layanan *drive-through*. jendela untuk meningkatkan penjualan dan efisiensi.

McDonald's menerima hampir dua pertiga pendapatannya dari luar Amerika Serikat. Perusahaan ini memiliki 14.000 gerai di AS dan 18.000 gerai di luar Amerika Serikat. McDonald's memberi makan 58 juta pelanggan setiap hari. Perusahaan mengoperasikan Universitas Hamburger di pinggiran kota Chicago. McDonald's melaporkan bahwa laba kuartal pertama 2009 naik 4 persen dan penjualan di toko yang sama naik 4,3 persen di seluruh dunia. Penjualan di toko yang sama pada kuartal kedua tahun 2009 naik lagi sebesar 4,8 %.

### **Contoh Konkret Kasus Yang Ada Di Lapangan Terkait Manajemen Strategis**

Untuk bertahan hidup, semua organisasi harus dengan cerdas mengidentifikasi dan

beradaptasi terhadap perubahan. Proses manajemen strategis ditujukan untuk memungkinkan organisasi beradaptasi secara efektif terhadap perubahan dalam jangka panjang. Seperti yang dicatat Waterman, dalam kasus McDonald's : McDonald's menambahkan 650 gerai baru pada tahun 2009 ketika banyak restoran kesulitan untuk tetap membuka pintunya. Harga McDonald's yang rendah dan item menu yang diperluas telah menarik jutaan pelanggan baru dari jaringan restoran dan restoran independen McDonald's pada tahun 2009 menghabiskan \$2,1 miliar untuk merombak 32.000 restorannya dan membangun restoran baru dengan kecepatan yang lebih cepat dibandingkan beberapa tahun terakhir.

Hal ini sangat kontras dengan sebagian besar jaringan restoran yang berjuang untuk bertahan hidup, merumahkan karyawan, menutup restoran, dan mengurangi rencana ekspansi. Restoran McDonald's ada di 120 negara. Meningkatnya dolar AS adalah faktor eksternal lain yang merugikan McDonald's. Kelemahan internal McDonald's adalah bahwa perusahaan tersebut kini menawarkan minuman kopi kelas atas seperti latte dan cappuccino di lebih dari 7.000 lokasi ketika konsumen yang sadar anggaran mengurangi pemborosan tersebut. Namun tim manajemen puncak McDonald's mengatakan semua yang dilakukan perusahaan tersebut adalah untuk jangka panjang. McDonald's selama beberapa tahun menyebut rencana strategis mereka sebagai "Rencana untuk Menang." Strategi yang dilakukan adalah meningkatkan penjualan di lokasi yang ada dengan memperbaiki menu, merombak ruang makan, memperpanjang jam buka, dan menambah makanan ringan. Perusahaan telah menghindari pemotongan harga yang besar pada item menunya. McDonald's hanyalah satu dari tiga perusahaan besar AS yang mengalami kenaikan harga saham.

### **Contoh Strategi Aksi Pada Tahun 2009**

Segera setelah Best Buy Company menang atas pesaing lamanya, Circuit City Stores, Best Buy berhadapan dengan pesaing yang jauh lebih besar dan tangguh: Toko Wal-Mart. Berbasis di Richfield, Minnesota, dan memiliki 3.900 toko di seluruh dunia, Best Buy melaporkan penurunan pendapatan sebesar 20 persen pada bulan Maret 2009 karena saingan barunya Wal-Mart memperoleh ribuan pelanggan lama Circuit City. Namun Best Buy kini memenuhi harga barang elektronik Wal-Mart dan menyediakan layanan pelanggan tatap muka yang baik dengan karyawannya yang berbaju biru. Best Buy tetap mengungguli Wal-Mart dalam penjualan elektronik AS, namun Wal-Mart semakin kuat.

### **Levi Strauss**

Levi Strauss yang berbasis di San Francisco menambah 30 toko baru dan mengakuisisi 72 toko lainnya selama kuartal kedua tahun 2009. Dikenal di seluruh dunia karena jeansnya, Levi Strauss berkembang dan bercokol di seluruh dunia sementara pengecer lain terpuruk dalam perekonomian yang sedang lesu. Pada kuartal tersebut, pendapatan Levi's di Amerika naik 8 persen menjadi \$518 juta, meskipun pendapatannya di Eropa dan Asia/ Pasifik masing-masing turun 17 persen dan 13 persen. CEO Levi's John Anderson mengatakan slim fit dan skinny jeans paling laris; dan dua warna paling populer saat ini adalah tampilan yang sangat gelap dan tertekan.

### **Perusahaan New York Times**

CEO New York Times Company, Janet Robinson, mengatakan perusahaannya menjual aset dan berinvestasi besar-besaran dalam teknologi Internet untuk meyakinkan pengiklan bahwa surat kabar tersebut semakin maju dalam menghadapi perubahan teknologi yang dengan cepat mengikis bisnis surat kabar. Janet Robinson sedang mempertimbangkan rencana untuk mulai membebaskan biaya kepada pelanggan untuk akses ke konten online surat kabar tersebut, karena pendapatan iklan online tidak cukup untuk mendukung bisnisnya. Pendapatan iklan New York Times Company yang berusia 160 tahun turun 30 persen pada kuartal kedua tahun 2009.

## Kerangka Kerja Strategis

Secara umum yang diperlukan dalam proses membuat kerangka kerja strategis, yaitu melakukan tindakan yang lebih nyata dan konkret. Tim menyebut proses ini 'strategi ke dalam tindakan'. Sebagian besar perusahaan modern memiliki semacam pendekatan 'strategi ke dalam tindakan' biasanya dimulai dengan perumusan visi atau misi yang secara hati-hati mencerminkan esensi strategi atau perubahan yang diinginkan dalam arah strategis. Visi atau misi ini membentuk dasar untuk sejumlah dorongan strategis. Penting bagi setiap organisasi untuk memiliki kerangka kerja yang jelas yang menetapkan bagaimana ia ingin menjadi lebih baik dan lebih cepat daripada pesaingnya dan berbeda dari para pesaingnya. Tingkat ambisi untuk masa depan perlu didefinisikan dan harus jelas apa yang akan dilakukan organisasi secara berbeda di masa depan agar menjadi lebih sukses daripada di masa lalu.

## KESIMPULAN

Kesimpulan terkait dengan manajemen strategis adalah bahwa memiliki rencana strategis yang baik dan merancang kerangka strategis adalah sangat penting dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini. Proses perencanaan strategis terdiri dari tiga tahap: formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi. Tahap formulasi strategi melibatkan pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta menetapkan tujuan jangka panjang. Tahap implementasi strategi berfokus pada menerjemahkan strategi yang diformulasikan menjadi tindakan dengan menetapkan tujuan tahunan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya. Tahap evaluasi strategi adalah tahap akhir yang melibatkan meninjau strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif. Dalam manajemen strategis yang sukses, evaluasi dan penyesuaian strategi secara terus-menerus diperlukan berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang berubah. Komunikasi dan interaksi antara manajer dan karyawan juga penting dalam manajemen strategis yang efektif.

## REFERENSI

- Fred R. David Francis Marion University Florence. *South Carolina Strategic Management Concepts and Cases*. Thirteenth Edition, Chapter 9 Strategy Review, Evaluation, and Control. High Performance Business Strategy. Inspiring Success Through Effective Human Resource Management. Ap Eigenhuis. Rob Van Dijk, 2007
- Kathy Kiely. Para Pejabat Mengatakan CEO Otomotif Harus Spesifik dalam Rencananya. *USA Today* (24 November 2008): 3B.
- Peter Drucker, *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab, dan Praktek*. New York: Harper & Row. 1974: 611.
- Alfred Sloan, Jr., *Petualangan Pria Kerah Putih* (New York: Doubleday, 1941): 104. Dikutip dalam Eugene Raudsepp, "Dapatkah Anda Mempercayai Anda Firasat?" *Tinjauan Manajemen* 49, no. 4 (April 1960): 7.
- Stephen Harper, "Intuisi: Apa yang Memisahkan Eksekutif dari Manajer," *Business Horizons* 31, no. 5 (September – Oktober 1988): 16.
- Ron Nelson, "Bagaimana Menjadi Manajer," *Sukses* (Juli – Agustus 1985): 69.
- Bruce Henderson, *Henderson tentang Strategi Perusahaan* (Boston: Abt Books, 1979): 6.
- Robert Waterman, Jr., *Faktor Pembaruan: Bagaimana yang Terbaik Mendapatkan dan Mempertahankan Keunggulan Kompetitif* (New York: Bantam, 1987). Lihat juga *BusinessWeek* (14 September 1987): 100. Lihat juga *Akademi Manajemen Manajemen* 3, no. 2 (Mei 1989): 115.
- Jayne O'Donnell, "Pembeli Berbondong-bondong ke Toko Diskon," *USA Today* (25 Februari 2009): B1.

- Ethan Smith, "How Old Media Can Survive in a New World," *Wall Street Journal* (23 Mei 2005): R4.
- Daniel Delmar, "The Rise of the CSO," *Desain Organisasi* (Maret–April 2003): 8–10.
- John Pearce II dan Fred David, "Intinya Pernyataan Misi Perusahaan," *Academy of Management Executive* 1, no. 2 (Mei 1987): 109.
- Fred R. David, "Bagaimana Perusahaan Mendefinisikan Misinya," *Perencanaan Jangka Panjang* 22, no. 1 (Februari 1989): 91.
- Jack Pearce dan Richard Robinson, *Manajemen Strategis*, edisi ke-7. (New York: McGraw-Hill, 2000): 8.
- Ann Langley, "Peran Perencanaan Strategis Formal," *Perencanaan Jangka Panjang* 21, no. 3 (Juni 1988): 40.
- Bernard Reimann, "Mendapatkan Nilai dari Perencanaan Strategis," *Tinjauan Perencanaan* 16, no. 3 (Mei – Juni 1988): 42.
- GL Schwenk dan K. Schrader, "Pengaruh Formal Perencanaan Strategis dalam Kinerja Keuangan di Perusahaan Kecil: Sebuah Meta-Analisis," *Kewirausahaan dan Praktek* 3, no. 17 (1993): 53–64. Juga,
- CC Miller dan LB Cardinal, "Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan: Sintesis Penelitian Lebih dari Dua Dekade," *Jurnal Akademi Manajemen* 6, no. 27 (1994): 1649–1665;
- Michael Peel dan John Bridge, "Bagaimana Perencanaan dan Penganggaran Modal Meningkatkan Kinerja UKM," *Perencanaan Jangka Panjang* 31, no. 6 (Oktober 1998): 848–856;
- Julia Smith, "Strategi untuk Start- Up," *Perencanaan Jangka Panjang* 31, no. 6 (Oktober 1998): 857–872.
- Gordon Greenley, "Apakah Perencanaan Strategis Meningkatkan Kinerja perusahaan?" *Perencanaan Jangka Panjang* 19, no. 2 (April 1986): 106. Diadaptasi dari [www.mindtools.com/plreschn.html](http://www.mindtools.com/plreschn.html).
- Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment," *Cakrawala Bisnis* (September–Oktober 1988): 66
- RT Lenz, "Mengelola Evolusi Proses Perencanaan Strategis," *Business Horizons* 30, no. 1 (Januari–Februari 1987): 39.
- Frederick Gluck, "Menghilangkan Mistik dari Perencanaan," *Secara Keseluruhan* (Juli – Agustus 1985): 59.