

PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MENJALANKAN BISNIS

Anna Probowati
STIE Rajawali Purworejo

Abstract

There are some reasons which base the importance of strategic planning in performing bussiness. In unsure condition, the existance of tight competition growth, and the changing of environment this recent year, requires every organization to perform their bussiness should be arranging their strategic plans. An organization must be continously to do the changes toward the reconstruction by giving attention in strategic planning dimension which has orientation for getting the goal. By understanding the determined goal, a company must be understanding many kinds of strategic planning.

Keywords: *Strategic planning, dimension, goal, many kinds of strategic planning*

PENDAHULUAN

Pertama kali yang harus dilakukan pebisnis untuk mencapai sukses adalah merencanakan kesuksesan tersebut. Perencanaan strategi bisnis dapat menjadi *blue print* untuk meraih tujuan dan merencanakan pengembangan bisnis ke depan, dan perencanaan strategis dapat memfokuskan pebisnis pada pendekatan pemasaran.

Perencanaan strategis yang merupakan sebuah kombinasi berpikir strategis dan perencanaan da-

lam jangka panjang seharusnya dijalankan secara serius karena membutuhkan waktu untuk menyusun rencana tersebut dan konsentrasi tinggi dari tim-tim perencanaan. Perencanaan strategis harus diorganisir, dikomunikasikan, dan diimplementasikan secara sistematis. Investasi waktu dan usaha membutuhkan persiapan matang kemudian didahului dengan keyakinan diri bahwa perencanaan strategis akan membentuk kesuksesan bisnis ke depan.

PEMBAHASAN

Hakikat Perencanaan Strategis

Setiap kegiatan ataupun usaha agar dapat memperoleh keberhasilan yang tinggi harus senantiasa diprogram serta disusun rencana kerja yang baik dan matang. Perencanaan yang baik dan benar akan menghindarkan kesalahan atau kekeliruan di dalam menjalankan bisnis perusahaan. Perencanaan yang baik akan menuntun ke arah jalan yang benar sehingga perusahaan selalu berada dalam posisi atau jalur yang benar. Perencanaan yang baik dan benar itulah yang disebut sebagai **Perencanaan Strategis**. Perencanaan kerja yang baik dan strategis ini perlu dilakukan baik terhadap pekerjaan yang berskala besar maupun pekerjaan yang berskala kecil.

Glueck (1994: 76) menyatakan bahwa perencanaan strategis adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, kebijakan dan program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan, dan

penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.

Menurut Gitosudarmo (2001: 82), Perencanaan Strategis didefinisikan sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu. Yang terbaik, perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang. Perencanaan strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Pada umumnya para perencana atau pembuat strategi adalah mereka yang mempunyai kedudukan

an paling tinggi dalam organisasi bisnis, karena mereka lebih menitikberatkan pada ketrampilan konseptual daripada ketrampilan administrasi dan teknis sehingga para pembuat strategi biasanya lebih generalis daripada spesialis. Mereka memutuskan atau menentukan strategi-strategi dan kemudian oleh tingkat yang lebih rendah akan dikembangkan taktik-taktik operasional yang akan digunakan untuk menerapkan keputusan-keputusan strategis tersebut.

Perencana strategi atau manajemen puncak biasanya berasal dari tingkat bawah yang berarti mereka mendapatkan promosi karena telah berhasil melakukan tugas yang sulit yaitu menyusun dan melaksanakan taktik. Dengan keahlian tersebut, mereka menggunakannya sebagai alat bantu dalam menyusun strategi yang tepat untuk digunakan. Sekilas relatif lebih mudah untuk duduk, berpikir, dan menyusun strategi keseluruhan yang akan digunakan tetapi timbul kesulitan pada

saat memilih dan melakukan manuver-manuver taktisnya.

Pada beberapa perusahaan yang besar dan kompleks, perencana strategi akan dibantu oleh beberapa staf perencanaan yang terdiri dari berbagai ahli (spesialis) yang dilatih menggunakan teknik-teknik Manajemen Strategis. Para spesialis inilah yang akan menyediakan data, analisis, dan rekomendasi terhadap hasil dari analisis tersebut. Mereka juga dapat berpartisipasi pada beberapa aspek dari Manajemen Strategis antara lain mengidentifikasi peluang bisnis yang baru, melakukan pemantauan lingkungan perusahaan, meninjau dan mengevaluasi kinerja strategis, melakukan analisis alternatif strategi, dan sebagainya.

Dewasa ini semakin banyak perusahaan yang menggunakan sistem perencanaan strategis dalam menjalankan bisnisnya. Hal itu dilakukan dengan pertimbangan agar perusahaan mampu bersaing dengan para pesaing dengan terlebih

dahulu harus dapat menentukan apa yang paling tepat dilakukan ditinjau dari kedudukannya dalam industri. Disamping itu perusahaan juga harus meninjau kembali sasaran, peluang, dan sumber dayanya karena perencanaan strategis melibatkan perusahaan untuk memanfaatkan peluang dalam lingkungannya yang terus berubah.

Jadi perencanaan strategis adalah merupakan langkah utama untuk menyelenggarakan suatu manajemen strategis yang meliputi proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan dan program yang perlu untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis tersebut terlaksana.

Dimensi Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis terdiri dari dua kategori yang besar yakni perencanaan strategis nonformal dan perencanaan strategis formal.

Suatu perencanaan strategis disebut nonformal apabila perencanaan strategis tersebut muncul secara intuitif sehingga biasanya tidak dituangkan dalam suatu perencanaan yang formal. Suatu perencanaan strategis disebut formal apabila perencanaan strategis dituangkan di dalam suatu dokumen resmi dari suatu organisasi.

Perencanaan strategis berbeda dengan taktik atau siasat. Perencanaan strategis memerlukan pertimbangan yang mendalam, sedangkan taktik adalah apa yang harus dilakukan di lapangan. Tetapi seringkali perbedaan antara strategi dan taktik hanyalah terletak pada skala tindakan dan perspektif dari pemimpin dalam melihat strategi tersebut. Oleh karena itu, perencanaan strategis memiliki suatu dimensi tertentu yang mencakup hal-hal sebagai berikut:

Pertama, suatu strategi formal yang efektif akan memiliki elemen-elemen penting seperti tujuan atau *objectives*, garis tuntunan yang jelas

dalam membatasi suatu tindakan, urutan kegiatan atau program kegiatan di dalam melaksanakan tujuan yang akan dicapai dalam suatu kurun waktu tertentu.

Kedua, suatu perencanaan strategis yang efektif akan dikembangkan berdasarkan beberapa konsep kunci dan penekanan yang memberikan suatu konsentrasi kekuatan yang terpadu, keseimbangan, dan fokus bagi organisasi dalam menjalankan bisnis. Contoh: sebuah organisasi yang menekankan strateginya pada perbedaan keunggulan kualitas produk, memfokus pada segmentasi, atau kelompok pelanggan tertentu. Dapat juga sebuah organisasi usaha menekankan pada harga yang rendah, atau menekankan pada suatu tindakan yang mendahului sebelum organisasi lain melakukannya. Atau dapat saja organisasi menekankan pada sinergi yaitu perpaduan dari dua kekuatan atau lebih sehingga menghasilkan keluaran (*output*) yang lebih besar dari paduan kekuatan tersebut.

Ketiga, suatu perencanaan strategis akan berhadapan dengan berbagai hal yang bukan saja tidak terduga tetapi juga tidak diketahui. Oleh karena itu di dalam suatu perencanaan strategis harus diperhitungkan faktor-faktor yang dapat dikendalikan dan faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan.

Keempat, dimensi perencanaan strategis biasanya dikenal berbagai hirarki atau tingkat perencanaan strategi. Misalnya dalam suatu organisasi usaha yang besar dan rumit, dikenal strategi korporasi, kemudian strategi bisnis, baru strategi produk atau strategi fungsional.

Tindakan selanjutnya adalah memilih atau menentukan alternatif strategi mana yang akan digunakan dilihat dari sisi jenis dan bentuknya. Dari segi jenis misalnya, penentuan hirarki atau tingkat strategi tersebut berdasarkan pada strategi fungsional, strategi bisnis, strategi global, atau strategi korporasi.

Langkah berikut adalah pelaksanaan strateginya, yang akan menyangkut

minimal mendesain struktur dan pengendalian organisasi, kemudian mencocokkan strategi dari segi strukturnya dengan masing-masing tingkat strategi, dan bagaimana pengendalian strategi tersebut. Langkah yang paling kritis dan menentukan keberhasilan suatu strategi adalah bagaimana mengelola atau bagaimana manajemen dari strategi tersebut menghadapi lingkungan yang senantiasa berubah. Jadi jelas bahwa suatu organisasi perusahaan baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, peran perencanaan strategis akan sangat dominan dan menentukan jalannya sebuah organisasi atau organisasi perusahaan. Bagi sebuah organisasi yang besar, demikian pula organisasi yang berskala menengah, bahkan mungkin organisasi yang berskala kecil tetapi profesional, proses penentuan dan perumusan suatu rencana strategis akan merupakan suatu proses rumit dan komprehensif, dan membutuhkan proses pemikiran yang sangat

mendalam, dan bukan sekedar pemikiran yang impulsif, atau hasil dari suatu pemikiran yang reaktif. Sebab sebagaimana sudah dijelaskan di atas tadi, begitu banyak variabel yang harus dikaji, dianalisis, dan diperhitungkan dalam merumuskan suatu perencanaan strategis. Perencanaan strategis bukan hanya sekedar hasil dari suatu inspirasi, atau ilham, tetapi juga hasil dari suatu proses kerja keras dan berpikir keras.

Sasaran Perencanaan Strategis

Sesuatu yang memberikan ciri khas serta daya beda yang harus diciptakan agar dapat menjadi daya tarik serta magnet bagi produk perusahaan untuk menyerap konsumen dapat dicari dari berbagai sumber. Adapun sumber tersebut terdiri dari 2 macam yaitu:

1. Keunggulan Absolut (*Absolute Advantage*)

Keunggulan Absolut adalah suatu keunggulan yang dimiliki oleh seorang pengusaha yang

berupa berbagai aset yang tidak dapat dimiliki oleh pengusaha lain karena sifatnya yang mutlak dan tidak dapat ditiru oleh orang lain.

2. Keunggulan Komparatif (*Comparative Advantage*)

Keunggulan Komparatif adalah keunggulan yang telah terbentuk dan dapat dibentuk oleh semua orang dengan berbagai cara terutama adalah dengan cara belajar dan melatih diri.

(Gitosudarmo, 2001: 88)

Keunggulan absolut maupun keunggulan komparatif yang telah berhasil dimiliki serta dibentuk oleh suatu perusahaan harus diproses sedemikian rupa agar dapat membentuk menjadi sebuah rencana yang baik dan benar, tidak keliru serta menjadi rencana yang strategis. Dalam kenyataan yang terjadi dapat dilihat bahwa ada berbagai perusahaan yang sebenarnya tidak memiliki keunggulan absolut tetapi dapat membentuk keunggulan komparatifnya dan memprosesnya men-

jadi rencana serta program kerja yang baik, benar, dan strategis sehingga mereka dapat meraih keberhasilan.

Suatu keberhasilan atau tujuan yang harus diciptakan dan sekaligus merupakan ukuran dari keberhasilan suatu perusahaan dalam merancang *strategic plannya* menurut Gitosudarmo (2001: 90) ada beberapa macam yaitu:

1. Keunggulan Posisi Persaingan (*Competitive Advantage*)

Suatu perencanaan strategis harus mampu untuk membuat perusahaan itu dapat meraih posisi persaingan yang lebih unggul dalam peraturannya. Dengan kata lain perencanaan perusahaan dianggap keliru atau salah serta tidak strategis apabila perusahaan tidak berhasil untuk meraih posisi persaingan yang lebih unggul dalam kancah pertempuran bisnis. Oleh karena itu maka sasaran yang pertama-tama harus dapat diwujudkan bagi perencanaan

strategis adalah harus mampu meningkatkan posisi persaingan bisnisnya.

2. Citra Perusahaan (*Corporate Image*)

Setelah suatu perusahaan dapat memperoleh keberhasilan yang pertama dan mendasar bagi *strategic planning*nya, maka pengusaha harus berusaha untuk dapat meraih keberhasilan atau tujuan serta sasaran yang lebih tinggi lagi dalam menyusun perencanaan strategisnya. Adapun sasaran yang lebih tinggi itu adalah untuk memperoleh *image* atau citra yang baik bagi perusahaannya yang lazim disebut sebagai "*Corporate Image*".

Perusahaan di dalam menjalankan bisnisnya perlu menyadari bahwa persaingan yang semakin ketat dalam lingkungan yang berubah sangat cepat dewasa ini menuntut perusahaan harus terus menerus menemukan sesuatu yang berbeda dan bahkan memiliki daya beda yang tinggi. Dengan sesuatu

yang berbeda dan daya beda itulah yang akan membuat bisnis memiliki posisi yang strategis dan perusahaan mampu eksis serta unggul dalam persaingan.

Oleh karena itu di dalam menyusun konsep perencanaan strategis hendaknya perusahaan memperhatikan unsur keunggulan absolut, keunggulan komparatif, keunggulan posisi persaingan, dan citra perusahaan. Keempat sasaran perencanaan strategis tersebut disusun dalam suatu tahapan yang konsisten dan berkelanjutan sehingga dapat berorientasi pada pencapaian hasil.

Berbagai Bentuk Perencanaan Strategis

Setelah mengetahui rencana yang strategis atau *strategic plan* dan tujuan ataupun sasaran yang harus dicapai dalam sebuah rencana strategis, menurut Gitosudarmo (2001: 92-103) maka perusahaan harus memahami berbagai bentuk rencana strategis yaitu sebagai berikut :

1. Strategi Generik (*Generic Strategy*)

Strategi generik adalah bentuk rencana strategis yang paling baku dan paling fundamental yang dikemukakan oleh Michael Porter dalam bukunya "*Competitive Advantage*". Terdiri atas :

a. *Cost Leadership*

Strategi ini merupakan suatu program kerja yang berusaha untuk menjual barang-barang dengan harga yang murah akan tetapi dengan mutu yang cukup bagus.

b. *Product Differentiation*

Strategi ini merupakan upaya untuk membuat produk perusahaan berbeda atau *different* dengan produk perusahaan lain. Produk perusahaan harus memiliki kelebihan atau keistimewaan tersendiri yang akan menjadi daya tarik atau magnet terhadap konsumen perusahaan. Dengan daya beda yang tinggi itu maka

konsumen akan tertarik untuk melihat kemudian menyenangkan dan mencoba untuk membeli produk yang memang benar-benar istimewa itu.

c. *Focus*

Strategi ini merupakan suatu strategi yang mencoba untuk menitikberatkan atau memfokuskan pada daerah pasar ataupun target konsumen yang tertentu dan terbatas serta biasanya sempit. Strategi fokus ini sering disebut sebagai strategi terkonsentrasi yang berusaha untuk mengkonsentrasikan diri guna melayani segmen pasar yang sempit dan terbatas. Segmen yang sempit ini pada umumnya adalah mereka yang eksklusif dan dengan status sosial yang tinggi, akan tetapi dapat pula konsentrasi pada segmen yang terbatas dan rendah.

d. Strategi Keunggulan Teknologi (*Technological Advantage*)

Dalam strategi ini perusahaan harus mencoba untuk senantiasa menggunakan teknologi yang unggul atau teknologi tinggi, yang sering dikenal sebagai “*Hi Tech*”. Penggunaan teknologi yang canggih akan membuat produk perusahaan tidak akan mudah untuk ditiru oleh pesaing. Dengan penggunaan teknologi yang canggih itu maka perusahaan akan memperoleh suatu perlindungan dari persaingan karena para pesaing akan kesulitan untuk meniru produksi perusahaan tersebut. Dengan semakin terlindungnya bisnis perusahaan dari persaingan itu maka bisnisnya akan semakin strategis dan berdaya tahan yang tinggi.

2. Strategi Reaktif dan Proaktif

Strategi yang bersifat reaktif merupakan suatu strategi yang hanya bersifat membalas apa saja yang dilakukan oleh pesaing. Berbeda dengan strategi yang bersifat proaktif, dimana dalam hal ini pengusaha tidak hanya melakukan tindakan pembalasan akan tetapi berusaha untuk mencari terobosan baru yang berbeda dan lebih memiliki daya beda yang kadang-kadang justru merupakan suatu paradigma baru yang mungkin harus diwujudkan dalam bentuk produk baru. Untuk mewujudkan produk baru tersebut tentu saja memerlukan upaya yang cukup sulit, banyak mengandung resiko kegagalan dan investasinya pun akan besar, akan tetapi apabila hal itu berhasil maka daya saing perusahaan akan semakin tinggi dan lebih strategis. Strategi reaktif maupun proaktif dapat dilakukan baik oleh pengusaha yang menduduki posisi *leader*,

challenger, ataupun *follower*. Hanya saja dengan semakin tinggi posisi persaingan yang dimiliki tentu dituntut untuk menggunakan strategi yang lebih bersifat proaktif daripada reaktif. Sebaliknya strategi reaktif banyak dilakukan oleh pengusaha yang masih menduduki posisi persaingan yang lebih rendah terutama yang masih berada pada posisi *follower*. Meskipun demikian dalam praktek tidak jarang seorang pengusaha yang menduduki posisi *leader* pun melakukan strategi yang sangat reaktif, sebaliknya banyak pula pengusaha yang berada pada posisi *challenger* atau bahkan *follower* yang berusaha dan mampu serta berhasil melakukan strategi proaktif tersebut.

3. Strategi Bertahan dan Menyerang

Strategi ini terdiri atas 2 variasi:

a. Strategi Bertahan (*Defense Strategy*)

Strategi bertahan merupakan strategi yang dilakukan oleh pengusaha yang menduduki posisi bisnis yang cukup tinggi yang berusaha untuk mempertahankan posisinya dari serangan para pelaku bisnis lain yang berada pada posisi di bawahnya atau posisi yang sejajar dengannya. Strategi ini dapat dilakukan dalam berbagai macam cara, mulai dari cara-cara yang tradisional yang berupa upaya untuk mempertahankan apa yang sudah dimilikinya sampai dengan berbagai cara yang lebih bersifat pengembangan pikir dan lebih dinamis.

b. Strategi Menyerang (*Attack Strategy*)

Strategi menyerang merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh pengusaha yang masih berada pada level bisnis yang lebih rendah yang kemudian

dengan upaya tertentu dia menantang atau *challenging* kepada pengusaha yang berada pada posisi di atasnya. Pengusaha semacam ini disebut sebagai penantang atau *challenger* atau *attacker*. Contoh dalam strategi ini adalah dalam bisnis sepeda motor. Dewasa ini banyak muncul berbagai merek yang berasal dari berbagai negara yang mulai masuk ke dalam bisnis ini di Indonesia. Merek-merek yang bermunculan seperti : Sanex, Jialing, Kymco, Ying Xiang, dan sebagainya. Mereka itu merupakan pendatang baru yang tentu saja akan menantang dan mengancam merek yang selama ini sudah beken dan menikmati kepemimpinan bisnis yaitu Honda, Yamaha, dan Suzuki. Pendatang baru akan menantang dan menyeringkan pemimpin bisnis dan

tentunya akan terjadi pertempuran serta persaingan yang semakin semarak dalam sepeda motor ini.

Berbagai bentuk perencanaan strategis tersebut di atas merupakan suatu strategi yang mencakup sejumlah langkah atau taktik yang dirancang/disusun untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sehingga perusahaan dalam menjalankan bisnis memiliki pedoman yang terarah. Di dalam perencanaan strategis terkandung komitmen organisasi/perusahaan yang secara keseluruhan meliputi nilai-nilai, filosofi operasional, dan prioritas-prioritas.

PENUTUP

Setiap organisasi membutuhkan perencanaan strategis, karena pada dasarnya lingkungan yang dihadapi oleh berbagai organisasi di dalam suatu wilayah tertentu adalah serupa. Hanya saja organisasi yang kecil, lingkup dan karakteristik kegiatannya sederhana,

serta kecepatan perubahannya rendah tentu tidak membutuhkan perencanaan strategis serumit organisasi yang sifat kegiatannya dihadapkan pada tantangan perubahan yang cepat dan melibatkan organisasi, proses, dan metode yang sangat rumit.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang menyadari akan pentingnya perencanaan strategis untuk perkembangan dan kesehatan jangka panjang dalam menjalankan bisnis. Para pembuat strategi yang mendefinisikan misi perusahaan secara khusus akan lebih mudah dalam mengarahkan dan memfokuskan kegiatan bisnisnya, sehingga perusahaan dapat berfungsi lebih baik dan lebih tanggap terhadap lingkungan yang selalu berubah.

Perencanaan strategis dapat membantu manajemen puncak melakukan evaluasi secara berkala untuk menjamin tercapainya tujuan sekalipun di dalam perjalanannya

mengalami berbagai kendala dan hambatan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R., 2005, *Manajemen Strategis : Konsep*, Edisi 10, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Gitosudarmo, Indriyo, 2001, *Manajemen Strategis*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFPE.
- Glueck & Lawrence, 1994, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Kedua, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Muhammad, Suwarsono, 2004, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*, Edisi Ketiga, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Tjiptono, Fandy, 2000, *Strategi Bisnis*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Wahyudi, Agustinus Sri, 1996, *Manajemen Strategik – Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Cetakan Pertama, Jakarta: Binarupa Aksara.