

## UPAYA GENERALISASI KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK

**B. Elnath Aldi**

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

### ABSTRAK

*Manajemen strategik telah mengalami perkembangan yang signifikan. Perkembangan ini jika ditelusur dimulai sejak era revolusi industri sampai sekarang. Integrasi pengertian manajemen strategik sangatlah susah dilakukan mengingat banyaknya arti dan konsep mengenai manajemen strategik, hal ini juga didukung oleh temuan-temuan penelitian manajemen strategik yang beragam. Tidak adanya satu konsep mengenai manajemen strategik justru membuat penelitian dan pengembangan teori semakin dinamis. Perbedaan konsep dan hasil penelitian ternyata sudah dicermati sejak tahun 1960-an sampai tahun 2005.*

*Kata Kunci: Manajemen strategik, integrasi konsep dan model*

### PENDAHULUAN

Kemampuan untuk menghasilkan barang/jasa yang berkualitas, memberikan layanan pelanggan yang baik, meningkatkan kecepatan layanan, penguasaan teknologi, kepemilikan aset baik *tangible* dan *intangible* bukan lagi merupakan keunggulan kompetitif melainkan hanya *competitive neccessity*. Galbarith (1994) beranggapan bahwa organisasi haruslah menjadi basis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Menurutnya, tidak ada keunggulan yang bertahan lama kecuali kemampuan untuk mengelola organisasi.

Kemampuan mengelola organisasi diawali dengan kemampuan organisasi merencanakan dan mengimplementasikan strategi. Banyak paraktisi dan akademisi menyakini bahwa keberhasilan kinerja sebuah perusahaan ditentukan oleh strateginya. Tetapi pendapat ini tidak mudah untuk dijelaskan secara konsep maupun secara empiris. Secara konsep, strategi yang mempunyai banyak arti justru menimbulkan kebingungan atau ketidakjelasan.

Strategi telah menjadi area penelitian yang menarik dan menantang lebih dari satu dekade (Rumel *et al*,1991) . Perkembangan ilmu yang masih muda menyebabkan banyak perdebatan dan kebingungan dalam membuat definisi, konsep, dan pengembangan teori strategi. Hambrick (1983) menyatakan bahwa seharusnya adanya faktor situasional dan multidimensional strategi akibatnya adanya ketidakkonsistenan dalam pengembangan literatur.

Tang dan Thomas (1994) menyatakan beberapa kesulitan dalam pengembangan teori strategi. Kesulitan pertama adalah manajemen strategik berasal dan berkembang dari berbagai disiplin ilmu yang berbeda. Akibatnya terdapat beragam metoda penelitian dalam

pengembangan manajemen strategi. Rumelt *et al* (1994) menyatakan bahwa strategi berkembang dan berasal dari ilmu ekonomika, sosiologi organisasional, ilmu politik, dan psikologi. Lebih jauh, ilmu-ilmu tersebut membawa kepentingan dan isu yang sesuai dengan akar ilmu tersebut.

Rumelt *et al* (1994) mencatat bahwa sumbangan ilmu ekonomi dapat dilihat dari teori biaya transaksi, teori agensi, teori permainan, sedangkan sumbangan ilmu sosiologi dalam dilihat dari teori resource dependence milik Salancik dan Pfeffer, population ecology milik Hannan dan Freeman, atau new institutionalism. Ilmu politik menyumbang teroma chaos bagi strategi, dan psikologi berkaitan dengan perilaku individu.

Pengembangan konsep strategi memerlukan kejelasan definisi, hal inilah yang belum terdapat di organisasi sehingga menurut Tang dan Thomas (1994) inilah kesulitan kedua. Definisi yang ambigu menyebabkan adanya hambatan komunikasi bagi peneliti, dan praktisi. Usaha untuk menemukan definisi strategi `universal` diperlukan untuk memahami dan mengintegrasikan konsep.

Banyak definisi strategi yang telah dikemukakan di berbagai literatur, tetapi definisi ini hanya untuk kepentingan definisi semata, akibatnya tidak dapat memuaskan dahaga akan pengertian strategi. Sebagai contoh Tang dan Thomas (1994) menyatakan bahwa strategi perusahaan dipandang sebagai cara untuk mendapatkan hasil dari berbagai kondisi eksternal yang berbeda, pandangan ini terlalu luas untuk membantu pendefinisian dan pengembangan teori strategi.

Dalam artikel ini akan membahas tiga bagian yaitu perkembangan manajemen strategi, arti dan pengembangan konsep strategi, dan kemungkinan adanya konsep strategi universal.

## **PERKEMBANGAN MANAJEMEN STRATEGI**

Untuk membahas perkembangan manajemen strategik, penulis membagi perkembangan tersebut menjadi tiga bagian yaitu sebelum 1960, tahun 1960-1970, tahun 1980-2000-an.

### *Sebelum tahun 1960*

Rumelt *et al* (1994) mengelompokkan manajemen strategi sebelum tahun 1960 disebut sebagai precursor atau prehistoric manajemen strategik. Tahun sebelum 1960 dipandang sebagai upaya untuk mempersiapkan ground for concepts of strategy. Karya-karya yang menjadi basis untuk mempelajari peran manajemen dan kemungkinan pilihan strategik sebelum manajemen strategik menjadi bidang ilmu antara lain Taylor (1947) mengenai technical efficiency, Barnard

(1938), Simon (1947) tentang function of the executive, Robinson (1933) tentang theories of imperfect competition, dan McKinsey, business strategy and it's role to succes the firm.

Pada masa sebelum tahun 1960, konsep manajemen strategi telah diterapkan oleh berbagai perusahaan terutama sejak masa revolusi industri. Ansoff (1962) mengemukakan sejarah perkembangan industri di Amerika Serikat. Menurutnya industri sebelum tahun 1960 dibagi menjadi tiga bagian yaitu

1. *The Industrial Revolution*

Bisnis modern di Amerika Serikat dimulai tahun 1820-1830-an dengan melakukan pembangunan jaringan kanal dan sistem jalan kereta api memicu proses unifikasi Negara. Tahun 1880-1900 yang menempatkan perkembangan infrastruktur industri yang modern, dan perusahaan dipandang sebagai instrument utama dalam kemajuan sosial. Perkembangan revolusi industri memaksa pengusaha mencari usaha untuk menciptakan teknologi untuk memproduksi barang, dan berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan..

Bila dikaitkan dengan konsep strategi saat ini, pada masa ini perusahaan menerapkan strategi untuk menguasai pangsa pasar melalui penciptaan barang.

2. *Mass Production Era*

Tahun 1900-an dipandang sebagai pengembangan dan konsolidasi struktur industri yang diciptakan di revolusi industri. Era ini berfokus pada elaborasi dan penyempurnaan mekanisme produksi massal yang secara progresif menurunkan unit cost dari produk. Konsep marketing sangat sederhana, perusahaan yang memberikan standar kualitas dengan harga murah akan diminati. Era ini dimanfaatkan oleh perusahaan General Motor (GM) yang memproduksi massal mobil tipe T dengan warna hitam. Efisiensi menjadi pendorong utama perusahaan mendapatkan profit yang berlimpah. Sektor bisnis diproteksi dengan baik dari intervensi pihak luar.

Pada masa ini, perusahaan sudah mengenal konsep *low cost* atau *cost leadership*, dengan membuat barang berbiaya murah maka biaya produksi ditekan sehingga profit dapat meningkat. Dalam pandangan Porter (1980), konsep low cost dikenal sebagai salah satu strategi generic yang dapat membuat perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif.

3. *Mass Marketing Era*

Awal tahun 1930-an, GM memicu perubahan dari fokus produksi ke fokus pasar dengan menawarkan tipe mobil dan warna yang berbeda dibandingkan tipe sebelumnya. Penekanan GM berubah dari *standard product* ke *differentiated product*. Era ini memberikan dampak yang besar terhadap turbulensi marketing pada lingkungan eksternal yang ditandai dengan intensifnya usaha promosi, iklan, dan usaha untuk mempersuasi pelanggan. Perubahan ini ditandai dengan pergeseran dari fokus internal perusahaan menuju perspektif yang lebih terbuka, persaingan antar divisi mulai muncul di permukaan karena berkaitan dengan usaha untuk mendapatkan keahlian dan pengetahuan baru. Perusahaan merubah aktifitas strateginya dengan mengembangkan divisi penelitian dan pengembangan. Konsep strategi yang berlaku adalah diferensiasi.

#### 4. *Post Industrial Era*

Pertengahan tahun 1950-an, akselerasi dan kumulasi peristiwa mulai merubah batas, struktur dan dinamika lingkungan bisnis. Perhatian manajer pada *the business of business*, dan divisi penelitian dan pengembangan merupakan sarana untuk menciptakan produk baru. Pada masa ini, perusahaan mengalami kesulitan untuk memprediksi apa yang terjadi dimasa depan. Perkembangan dan kemajuan teknologi secara fundamental mempengaruhi permintaan dan penawaran barang. Konsumen mulai berpikir tentang kualitas barang yang dikonsumsi. Akibatnya, perusahaan bukan hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi faktor eksternal misalnya teknologi, dan politik.

Secara umum, dalam perkembangan industri sebelum 1960, konsep strategi telah diterapkan oleh perusahaan sejak masa revolusi industri sampai *era mass marketing*. Hal ini menunjukkan bahwa strategi bukan konsep baru di organisasi. Masih menurut Ansoff, usaha untuk memahami strategi dapat dilakukan jika kita memahami perubahan-perubahan dalam lingkungan organisasi.

#### *Tahun 1960*

Pada tahun 1960-an, manajemen strategik lebih dikenal dengan istilah kebijakan bisnis (*business policy*). Teori dan praktek manajemen strategik yang diketahui saat ini berakar pada karya dari peneliti, akademisi dan konsultan dari tahun 1960-an dan 1970-an. Pada awal perkembangannya, tokoh-tokoh manajemen strategik berasal dari berbagai latar belakang misalnya Alfred Chandler (yang terkenal dengan karyanya *Strategy follow structure*) merupakan a business historian (Horn, 2004), Igor Ansoff seorang ahli teori manajemen dan profesor

administrasi industrial, Kenneth Andrews adalah seorang profesor kebijakan bisnis di sekolah bisnis Harvard, dan Alfred Sloan adalah seorang pebisnis dan pendiri General Motor. Perusahaan konsultan bisnis pun mulai berdiri misalnya kelompok konsultan Boston (BCG) yang berdiri tahun 1963 atau McKinsey yang berdiri sejak tahun 1946.

Pemikiran tokoh-tokoh manajemen strategik tahun 1960-an dapat disebut sebagai *classical school of strategic thinking* atau dikenal dengan *planning approach to strategic management* (Horn, 2004). Fokus *planning approach* adalah memandang strategi adalah *deliberate* dan rasional, diarahkan menuju maksimalisasi profit, dan umumnya dibuat oleh manajemen puncak.

Mintzberg (1994) menyatakan bahwa strategic planning bukanlah strategic thinking bahkan sering merusak pemikiran strategist dan membingungkan manajer dalam membedakan realitas dan manipulasi. Dalam perspektif Mintzberg (1994), perencanaan strategik dapat dilakukan oleh orang lain selain CEO misalnya manajer-manajer, akibatnya sering terjadi ketidaksesuaian antara kemauan CEO dan manajer. Mintzberg (1994) dan Mintzberg, Ahlstrand dan Lampel (1998) mengemukakan beberapa pemikiran yang keliru tentang perencanaan yaitu.

1. *Fallacy of predetermination*

Menurut premis perencanaan strategik, lingkungan eksternal dianggap tetap ketika perencanaan dibuat dan ketika diimplementasikan lingkungan eksternal diprediksi sesuai dengan saat perencanaan dibuat. Kenyataannya lingkungan eksternal selalu berubah. Bukti ini menunjukkan bahwa upaya untuk membuat perencanaan sangat tidak mungkin

2. *Fallacy of detachment*

Menurut pandangan Jelinek, strategi bersifat obyektif atau terpisah dari operasional, formulasi terpisah dari implementasi, perencanaan strategi terpisah dari pelaksana sehingga CEO (pelaksana) mendapat informasi dari para manajer (pembuat) tanpa mengetahui apa yang terjadi. Ketika CEO melaksanakan strategi tersebut maka akan terdapat berbagai pertanyaan apakah maksud dan arah strategi tersebut, apakah strategi ini mampu membuat anggota organisasi lebih berkembang, atau strategi ini hanya mengakomodasi kepentingan pembuat (manajer).

3. *Fallacy of formalization*

Kegagalan perencanaan strategik berkaitan dengan kegagalan sebuah sistem bukan kegagalan manusia. Manajer tidak mampu menginternalisasi dan mengatasi informasi yang berlimpah, akibatnya informasi yang penting justru tidak disintesis menjadi

sebuah perencanaan yang baik. Bahkan terdapat usulan untuk mengganti perencanaan strategik menjadi pemrograman strategik.

Menurut Rumelt *et al* (1994) pada masa ini muncul pemikiran atau teori baru yang akan mempengaruhi strategi antara lain March dan Simon tahun 1958 mengembangkan cybernetic untuk struktur manajemen, Cyret & March tahun 1963 mengemukakan teori perilaku untuk perusahaan, Burns & Stalker tahun 1961 mengemukakan jenis organisasi manajerman organik dan mekanistik, Woodward tahun 1965 menyatakan adanya pengaruh teknologi proses produksi terhadap struktur organisasi, Thompson tahun 1967 mengemukakan propositional inventory, Lawrence & Lorch tahun 1967 membahas *environmental uncertainty*, publikasi Chandler tentang strategi dan struktur, Andrews tentang formulasi strategi, dan Ansoff tentang strategi korporat.

Rumelts *et al* (1994) mencatat bahwa pada tahun 1970-an, perkembangan manajemen strategi mulai mengarah kepada riset, strategi mulai dipisahkan antara content dan prosesnya, konstruk strategi mulai diperkenalkan dan mulai banyak pengukuran-pengukuran akan konstruk tersebut. Rumelt (1974) menyatakan bahwa membedakan pengukuran diversifikasi dan menguji dampak strategi terhadap diversifikasi dan struktur organisasi. Di akhir tahun 1970-an, Porter mengemukakan strategi kompetitif perusahaan yang berasal dari ranah industrial organisasi.

#### ***Tahun 1980-2005***

Pada periode ini pemikiran dan perkembangan strategi mengalami pertumbuhan yang besar. Pemikiran tersebut ditandai dengan munculnya karya-karya yang sampai saat ini mendominasi pemikiran dan perkembangan manajemen strategi. Dalam bagian ini akan diulas secara singkat mengenai karya-karya yang memberikan pengaruh pada pemikiran dan perkembangan manajemen strategik antara lain karya Porter (1980, 1985), Hamel dan Prahalad (1994), dan Kim dan Mauborgne (2005).

#### ***Pemikiran Porter***

Awal tahun 1980 terdapat *master peice* tentang strategi. Porter (1980) mengemukakan pemikirannya tentang strategi kompetitif. Menurut Porter (1980) terdapat dua pertanyaan mendasar yang melandasi pemilihan strategi kompetitif yaitu Seberapa besar menariknya industri untuk menghasilkan profit jangka panjang dan faktor yang menentukannya dan determinan posisi kompetitif relatif dalam industri.

Untuk menjawab dua pertanyaan ini Porter (1980) mengemukakan analisis 5 tekanan untuk menilai apakah industri mampu menghasilkan profit jangka panjang, semakin menarik industri tersebut maka perusahaan akan dapat bertahan. Dalam konsep 5 tekanan, perusahaan ingin mengetahui seberapa besar kemampuannya untuk mendapatkan keuntungan di industri dimana perusahaan berada. Setiap industri mempunyai pengaruh yang berbeda di setiap tekanan, dan lima tekanan tersebut dapat berubah seiring dengan perubahan industri. Perusahaan dapat menggunakan lima tekanan untuk memahami industri lebih baik dibanding pesaing. Kemudian, menggunakannya untuk mempengaruhi industri melalui strategi yang digunakan. Bentuk strategi yang digunakan menurut Porter adalah strategi generik.

Selain melihat industri, Porter (1980) mengemukakan strategi generic yaitu cost leadership, differentiation dan fokus. Menurutnya strategi ini dapat diterapkan oleh perusahaan pada industri apapun sepanjang memenuhi kondisi tertentu.

Untuk memenangkan persaingan Porter (1980) mengemukakan pentingnya untuk melakukan analisis pesaing. Tujuannya adalah untuk mengetahui apa yang dilakukan pesaing dalam merespon strategi yang dilakukan perusahaan, dan bila terjadi perubahan industri. Terdapat dua elemen penting yaitu faktor yang mendorong pesaing yaitu tujuan masa depan dan asumsi, dan faktor yang menyebabkan pesaing bertindak yaitu strategi saat ini dan kapabilitas.

Untuk menyempurnakan analisisnya Porter (1985) mengemukakan konsep rantai nilai. Menurutnya, untuk mendapatkan keunggulan bersaing, perlu melihat keseluruhan aktifitas perusahaan. Porter membagi aktifitas perusahaan menjadi dua yaitu, aktifitas utama dan aktifitas pendukung. Aktifitas utama terdiri dari outbound logistik, operation, inbound logistik, marketing dan sales, dan Service. Aktifitas pendukung adalah infrastruktur, manajemen sumberdaya manusia, pengembangan teknologi, dan *procurement*. Dengan menganalisis perusahaan berdasarkan konsep rantai nilai diharapkan perusahaan mendapatkan profit margin yang lebih tinggi dari rata-rata industri sehingga perusahaan mendapatkan keunggulan komeptitif.

#### *Pemikiran Hamel dan Prahalad*

Pemikiran *insightfull* di bidang manajemen strategi dilakukan oleh Hamel dan Prahalad (1994), menurut mereka kompetisi masa depan adalah persaingan untuk menciptakan, mengeksplorasi, dan mendominasi kesempatan dimasa datang. Sehingga, persaingan masa

depan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk berimajinasi mengenai bagaimana masa depan dapat ditaklukkan. Konsekuensi logisnya, perusahaan harus memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk berpikir kreatif dan `liar`.

Paradigma baru yang dikembangkan oleh Hamel dan Prahalad adalah melakukan perubahan dari reengineering process menuju regenerating strategies, transformasi organisasi menuju transformasi industri, kompetisi untuk mendapatkan *market share* menuju *opportunity share*. Hamel dan Prahalad (1994) memandang bahwa perusahaan dapat menentukan nasibnya sendiri jika dapat menentukan nasib industri.

Untuk bersaing di masa depan, organisasi memerlukan sebuah arsitektur strategik. Seorang arsitek harus mampu memimpikan apa yang belum terjadi. Arsitektur strategik berkaitan dengan (1) arsitektur informasi, (2) arsitektur sosial, (3) arsitektur finansial. Arsitektur strategik pada dasarnya adalah cetak biru tingkat tinggi untuk pengembangan fasilitas baru, akuisisi kompetensi baru misalnya perubahan teks book menjadi teks book elektronik. Arsitektur strategik ibaratnya sebuah peta menuju masa depan.

Puncak arsitektur strategi adalah *strategic intent*. *Strategic intent* merupakan penyedia energi emosional dan intelektual dalam perjalanan menuju masa depan. Arsitektur strategi adalah otak, dan *strategic intent* adalah hati. *Strategic intent* menyatakan secara tidak langsung adanya stretch yang signifikan bagi organisasi. Terdapat tiga atribut *strategic intent* yaitu *sense of direction*, *sense of discovery*, dan *sense of destiny*. Untuk merealisasikan *strategic intent*, setiap karyawan memerlukan pemahaman mengenai keterkaitan antara pekerjaannya dan usaha mencapai tujuan. Sehingga, *strategic intent* dapat bersifat personal bagi setiap orang.

Untuk memobilisasi organisasi agar bersaing di masa depan, strategy harus dibandang sebagai *stretch* dan sebagai *leverage*. Memandang strategi sebagai stretch berarti membantu menjembatani gap antara *strategy as grand plan* dan *strategy as a pattern in a stream of incremental decision*. *Strategy as stretch* adalah strategi yang didesain dengan dasar bahwa manajemen puncak mempunyai pandangan yang jernih mengenai tujuan dan agenda yang jelas mengenai pembangunan kapabilitas di saat ini dan masa datang. *Strategy as leverage* artinya strategi yang digunakan dapat menjadi pengungkit sumberdaya agar organisasi bergerak.

Untuk membangun kompetensi inti maka menurut Hamel dan Prahalad perlu dilakukan integrasi keahlian, menentukan kompetensi inti dan bukan inti, dan merubah nilai kompetensi.



*Pemikiran Kim dan Mauborgne*

Memasuki milenium baru, manajemen strategik terus berkembang dengan ditandainya pemikiran Kim dan Maubourgne (2005) tentang strategi laut biru. Menurut mereka, dalam strategi laut biru, pasar tidak dipandang sebagai sesuatu yang terbatas melainkan sebagai usaha untuk menciptakan permintaan, dan kesempatan untuk mendapatkan profit yang tinggi. Persaingan dipandang tidak relevan karena perusahaan berkompetisi untuk meningkatkan kemampuannya.

Dalam strategi laut biru, pendekatan yang digunakan adalah *value innovation*. Disebut *value innovation* karena berfokus untuk membuat persaingan tidak relevan dengan menciptakan lompatan value bagi pembeli dan perusahaan. Value innovation hanya muncul ketika perusahaan mencoba menghubungkan inovasi dengan utility, price dan cost positions. Value tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala yang besar tetapi tidak cukup membuat perusahaan bertahan. Inovasi tanpa nilai cenderung sebagai penemuan teknologi semata.

Value innovation merupakan pandangan reconstructionist yang berakar dari teori pertumbuhan endogenous milik Schumpeter. Menurut Schumpeter inovasi dapat terjadi secara endogenous, dan bersumber pada wirausaha yang kreatif. Awalnya, inovasi menurut Schumpeter merupakan *black box* karena merupakan produk orisinal wirausaha dan tidak dapat direplikasi. Menurut teori pertumbuhan baru, inovasi dapat direplikasi dengan menelusuri pola-pola dan resep dibalik inovasi.

Menurut pandangan rekonstruksionis, proses penciptaan dapat terjadi setiap saat di organisasi melalui rekonstruksi kognitif pada elemen data dan pasar dengan cara yang fundamental, struktur pasar hanya ada dipikiran manajer, dan manajer yang menganut pandangan ini tidak akan membiarkan struktur pasar membatasi pemikiran mereka, dan tidak ada industri yang atraktif dan tidak atraktif karena keatraktifan industri dapat diubah perusahaan melalui usaha rekonstruksi.

Untuk masuk dalam strategi laut biru adalah melalui *strategy canvas* yang bertujuan menangkap profil strategik pasar saat ini, memberikan profil strategik pesaing dan pesaing potensial, dan membuat profil strategik perusahaan saat ini. *Strategy canvas* memaksa manajer mereorientasi fokus strategik dari pesaing ke alternatif, dan kustomer ke non-kustomer.

Untuk melaksanakan strategi laut biru, perusahaan perlu memahami enam prinsip yaitu merekonstruksi batas-batas pasar, fokus kepada hal-hal penting, menjangkau semua pelanggan, memastikan urutan strategik yang benar, mengatasi berbagai kendala organisasional, dan melakukan proses eksekusi strategi dengan baik.

Secara umum, perkembangan manajemen strategik memiliki perbedaan dengan periode 1960-1980. Dua hal yang mempengaruhi periode ini adalah pengaruh organisasi industrial dan ekonomi yang memandang bahwa kemampuan menganalisis lingkungan akan memberikan pengaruh signifikan pada keberhasilan perusahaan, dan resource based view.

Hamel dan Prahalad (1994) memandang organisasi perlu merubah pemikirannya dari berorientasi eksternal, seperti yang dikemukakan Porter (1980,1985), menuju orientasi internal. Konsep strategic intent, strategic stretch, dan strategic leverage menunjukkan bahwa kompetisi masa depan akan berhasil bila organisasi mendayagunakan kemampuan dirinya.

Resource based view memandang bahwa organisasi merupakan sebundel sumberdaya yang perlu dikembangkan oleh manajer atau CEO untuk mencapai tujuan organisasi. Seberapa mampu manajer dan CEO mengelola sumberdayanya ditentukan oleh kapabilitas organisasi. Sebagai ilustrasi, dua perusahaan yang mempunyai dua sumberdaya sama tetapi kinerjanya akan berbeda jika kapabilitas yang digunakan oleh perusahaan berbeda. Pemahaman resource based view dapat pula digunakan untuk menjawab mengapa organisasi pada industri yang sama, menggunakan sumberdaya yang sama, dan menggunakan strategi generik yang sama memberikan hasil yang berbeda.

Tahun 1980 - 2000 diwarnai dengan dua pemikiran yang berbeda, diawali oleh pemikiran Porter tentang pentingnya lingkungan eksternal tetapi di akhir 1980 pemikiran resource based view mulai mendominasi pemikiran strategik perusahaan.

Di tahun 2000-an, strategi perusahaan bergeser menuju usaha untuk mengabaikan kompetisi. Pendekatan organisasi industrial dan resource based view memandang perusahaan berkompetisi dengan pesaingnya atau dalam bahasa Kim dan Mauborgne (2005) adalah strategi laut merah. Strategi laut biru lebih bersifat dinamik karena berusaha untuk mencari cara untuk meninggalkan pesaingnya melalui inovasi nilai. Strategi laut biru memandang keunggulan kompetitif tidak ada karena persaingan berlangsung lebih cepat. Pandangan Porter, Hamel dan Prahalad, serta Kim dan Mauborgne melihat strategi sebagai proses, tetapi pandangan Porter

bersifat statik, sedangkan pandangan Hamel dan Prahalad, serta Kim dan Mauborgne bersifat dinamis.

## **ARTI STRATEGI**

Mengapa penting untuk memahami perkembangan manajemen strategi? Penulis berpendapat dengan memahami arah perkembangan manajemen strategi maka akan memudahkan untuk mengembangkan arti dan konsep strategi. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *the art of general*. Umumnya strategi berkembang dari domain militer. Buku-buku militer umumnya menggunakan kata strategi sebagai upaya untuk menaklukkan musuh.

Setiap peneliti, akademisi, maupun praktisi mempunyai pandangan serta arti yang berbeda tentang strategi. Untuk memahami arti strategi, penulis mengemukakan beberapa arti strategi.

### **1. Strategi sebagai cara untuk mencapai tujuan organisasi.**

Beberapa pendapat yang sesuai dengan arti ini misalnya pendapat Thompson, Strickland, dan Gamble (2006) yang menyatakan bahwa strategi perusahaan terdiri dari gerakan pesaing, pendekatan bisnis yang digunakan manajer untuk meningkatkan pertumbuhan, usaha untuk menarik dan memuaskan pelanggan, dan mencapai target yang telah ditetapkan. Markides (2004) menyatakan bahwa proses untuk mengembangkan strategi superior adalah bagian dari perencanaan, bagian dari trial dan error, sampai perusahaan mendapatkan tujuannya. Mintzberg et al (1998) menyatakan bahwa strategi adalah usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui seperangkat perencanaan yang telah disusun secara formal oleh CEO.

### **2. Strategi didefinisikan sebagai competitive domain dalam organisasi.**

Secara umum, strategi organisasi didefinisikan oleh pola-pola strategi yang dilakukan oleh perusahaan. Mintzberg et al (1998) menyatakan bahwa strategi sebagai pola berarti strategi adalah perilaku yang konsisten dan mudah diprediksi berdasarkan pola-pola yang telah dilakukan di masa lalu. Point yang ingin dikemukakan oleh Mintzberg et al (1998) adalah setiap kali manajer atau CEO melakukan sebuah strategi yang relatif sama maka mereka dapat dikatakan melakukan strategi sebagai sebuah pola.

### **3. Strategi sebagai sifat yang koheren, integratif dan memandang organisasi sebagai satu kesatuan.**

Glueck (1976) dalam Hax dan Majlax (1988) menyatakan strategi adalah satu kesatuan, bersifat integratif dan komprehensif dalam pendesaianan dan perencanaan strategi agar tujuan organisasi tercapai. Mintzberg et al (1998) mengemukakan bahwa strategi merupakan usaha bersama dari berbagai departemen untuk mencapai tujuan jangka panjang, pendek maupun menengah perusahaan.

4. Strategi sebagai respon terhadap peluang dan ancaman eksternal, dan kekuatan dan kelemahan internal.

Menurut pandangan ini strategi dipandang sebagai usaha internal perusahaan dalam memandang kekuatan eksternal. Design school Mintzberg et al (1998) merupakan bentuk konkrit dari pandangan ini. Penciptaan strategi dihasilkan dari interaksi internal dan eksternal perusahaan, dan implementasi strategi berasal dari proses penciptaan ini.

Konsep Porter (1980) menyatakan bahwa kemampuan perusahaan menganalisis industri (eksternal) akan membantu perusahaan menganalisis pesaing. Dengan memahami industri, maka perusahaan mampu merespon persaingan dengan menggunakan strategi generik yang sesuai. Konsep rantai nilai yang dikemukakan Porter (1985) merupakan cara internal perusahaan untuk mengoptimalkan kemampuannya untuk menghadapi persaingan. Analisis lima tekanan, pemilihan strategi generik dan penggunaan konsep rantai nilai akan membantu perusahaan menghadapi persaingan.

Bila konsep Porter lebih statis, maka konsep Hamel dan Prahalad dapat pula digunakan. Dengan memfokuskan pada kemampuan internal organisasi diharapkan organisasi mampu berkompetisi bukan hanya di pasar sekarang tetapi juga di pasar akan datang.

Ward dan Duray (2000) menyatakan bahwa strategi dapat memediasi antara lingkungan dengan kemampuan operasi organisasi dalam proses penciptaan produk. Studi Ward dan Duray (2000) dilakukan pada industri manufaktur di Amerika Serikat. Hal penting dalam studi ini adalah konfirmasi model teori dengan hasil empirik.

Slevin dan Covin (1997) memandang strategi sebagai upaya untuk mengantisipasi perubahan dengan cara mendayagunakan semua kemampuan perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.

5. Strategi dipandang sebagai usaha untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Konsep Porter sangat tepat untuk pendekatan ini karena memandang strategi sebagai usaha mendapatkan keunggulan kompetitif. Sama halnya dengan pendapat Thompson,

Strickland, dan Gamble (2006). Hermann (2005) menyatakan strategi sebagai jawaban awal bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

6. Strategi sebagai sebuah pilihan

Perusahaan mempunyai banyak pilihan strategi untuk berkompetisi dengan pesaing. Setiap pilihan strategi mempunyai kelemahan dan kekurangannya misalnya pilihan untuk strategik generik mempunyai kelebihan dan kekurangannya. Perusahaan perlu memilih strategi yang sesuai dari berbagai pilihan staregi yang tersedia. Sehingga, strategi sebagai sebuah pilihan memandang bahwa organisasi mempunyai pilihan dalam eksekusi strateginya misalnya pilihan untuk menggunakan emergent atau deliberate strategy.

7. Strategy sebagai hasil pemikiran

Pendapat ini didukung oleh Ohmae (1982) yang menyatakan bahwa strategi organisasi terletak pada pemikiran pembuat strategi. Ohmae (1982) menyatakan bahwa strategi pertarungan bisnis bertujuan untuk membuat kondisi yang sesuai dengan pemikiran strategist, terutama berkaitan dengan usaha menilai dan menganalisis pesaing. Asumsi yang mendasari adalah strategic thinking. Ohmae menambahkan perlunya strategist untuk memahami karakter-karakter perusahaan dan lingkungan secara jernih dan dengan kemampuan pikirnya membuat berbagai kemungkinan yang menguntungkan organisasi. Hasil pemikiran tersebut dalam bersifat linier dan unlinier. Strategi sebagai hasil pemikiran mempunyai arti bahwa setiap individu atau organisasi dapat memikirkan sendiri strategi yangsesuai dengan keadaan organisasi dan dirinya. Dampak penting pendapat ini adalah strategi bersifat personal, artinya sesuai dengan pemikiran staregist.

Selain arti strategi, kita dapat mengelompokkan strategi sebagai sebuah tipologi, yaitu

1. Menurut Porter (1980,1985) tipe strategi adalah strategi cost leadership, strategi diferensiasi, dan fokus strategi. Cost leadership adalah strategi yang berusaha untuk meminimalkan biaya produksi. Strategi diferensiasi menyatakan bahwa strategi perusaahn untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan cara membuat barang/jasa yang unik dan berbeda sehingga dapat memberikan return diatas rerata industri. Sedangkan *fokus*, lebih menekankan strategi perusahaan untuk memilih segmen pasar yang dilayani.
2. Tipologi strategi juga dilakukan oleh Miles dan Snow (1978) dalam Slater dan Olson (2000). Miles dan Snow mengemukakan empat tipologi yaitu *prospector, analyzer, defenders, dan reactors*. Perusahaan dikatakan memiliki strategi prospector ketika perusahaan berupaya

mencari dan mengeksploitasi kesempatan dan pasar baru. Dalam konteks strategi, prospector dapat digolongkan sebagai strategi laut biru karena berupaya mencari kesempatan dan pasar baru. Strategi perusahaan disebut defender jika berusaha untuk menutup pasar yang tersedia untuk menciptakan kestabilan pelanggan dan produk. Strategi ini menurut Kim dan Mauborgne (2005) dapat disebut sebagai strategi laut merah karena berusaha menenagkan persaingan dengan menguasai pasar. Strategi analyzer merupakan gabungan dari prospector dan defender, dalam konteks pemikiran Porter strategi ini dapat dilakukan dengan menggunakan gabungan cost leadership dan differentiation. Sedangkan strategi reaktor tidak mempunyai respon yang konsisten terhadap kondisi lingkungan

Dengan memahami berbagai arti dan tipologi strategi maka pertanyaan lanjutan yang perlu dijawab adalah perlukan dibuat arti strategi yang universal untuk kepentingan praktikal dan empiris. Keragaman definisi akan menyebabkan beragamnya definisi operasional strategi sehingga menimbulkan beragamnya alat ukur.

Beragamnya alat ukur, bila dipandang secara positif menunjukkan bahwa para peneliti berusaha untuk mengukur kompleksitas konstruk strategi dengan menciptakan *facets* yang belum terungkap oleh alat ukur sebelumnya. Sisi negatifnya adalah munculnya konflik yang diakibatkan perbedaan hasil temuan dari berbagai alat ukur, sehingga menimbulkan pertanyaan akan kemampuan generalisasi. Penjelasan yang masuk akal atas sisi negatif beragam alat ukur adalah *facet* yang sama dalam suatu alat ukur belum tentu sama dengan alat ukur lainnya, artinya tidak ekuivalensi pengukuran sebuah facet dalam dua atau lebih alat ukur yang berbeda. Sehingga, peneliti susah memperbandingkan alat ukur satu dengan yang lainnya.

Implikasi beragam alat ukur, menyebabkan susah terbentuknya *body of knowledge* konstruk *strategik*. Tiap peneliti berusaha untuk menciptakan alat ukur yang sesuai dengan tujuan penelitian, dan karakteristik sampel.

Penulis berpendapat bahwa sebuah kesia-siaan jika ada upaya untuk mengintegrasikan beberapa konsep-konsep strategi. Secara natural, strategi dibentuk dari berbagai disiplin ilmu seperti yang kemukakan Rumelts *et al* (1994). Tiap ilmu mempunyai metoda dan akar ilmu yang berbeda. Penulis justru berpendapat bahwa biarlah konsep dan arti strategi terus berkembang sesuai dengan arah keempat bidang yang mempengaruhinya. Sejarah manajemen strategik membuktikan terjadi pergeseran terus menerus dalam management strategik, dominasi ilmu yang satu tergantikan ilmu yang lain.

Usaha untuk mencari konsep general strategik tetap susah dilakukan, bila akademisi berasal dari industrial organisasi, maka definisinya tidak akan jauh dari akar ilmunya. Kemungkinan integrasi dapat dilakukan di level penelitian artinya penggunaan dimensi yang beragam dapat membantu peneliti dan akademisi untuk memperkuat hasil temuan. Konsep strategi laut biru, misalnya, merupakan hasil amatan yang mendalam terdapat sejumlah strategik moves dari organisasi dan industri.

Untuk memudahkan pemahaman tentang strategi secara umum saya menggunakan rerangka Hambrick dan Fredrickson (2005), menurut mereka strategi setidaknya mempunyai lima elemen penting yaitu arena (dimana perusahaan akan berkompetisi), vehicles (bagaimana perusahaan sampai ke sana), differentiators (bagaimana perusahaan akan memenangkan pasar), staging (apa urutan dan tindakan perusahaan), dan economic logic (bagaimana perusahaan akan mendapatkan returns). Perusahaan dapat mengartikan strategi mereka melalui lima elemen ini, memang elemen ini merupakan pemikiran konseptual Hambrick dan Fredrickson atas beragamnya konsep strategi yang ada di literatur dan mencoba mencari faktor-faktor apa saja yang mengkaitkan satu arti/konsep strategi satu dengan yang lain.

## **PENUTUP**

Bila kita menanyakan kembali apa itu strategi? Kita tetap saja menemukan kesulitan untuk menjawab. Sedikitnya kesepakatan antar akademisi menyebabkan arti strategi universal sangat susah didapatkan. Judul artikel Upaya Generalisasi Konsep Manajemen Strategik sebenarnya ingin menunjukkan bahwa manajemen strategi mempunyai banyak definisi serta arti yang sering kali membingungkan terutama untuk kepentingan pengembangan dimensi konstruk manajemen strategi.

Usaha untuk mengintegrasikan konsep strategi dalam sebuah model baku tampaknya menjadi sia-sia karena strategi bersifat kontijensi, walaupun dibuat model yang baku maka kinerja adalah fungsi strategi dapat menjadi model yang baku. Tetapi usaha untuk menguji model kinerja adalah fungsi dari strategi terus diupayakan dalam berbagai setting dan industri. Strategi lokal yang berbasis negara maupun budaya tertentu merupakan faktor penentu bagi perusahaan dalam membuat strategi maupun peneliti yang ingin meneliti strategi. Dominasi pandangan strategi sebagai kontijensi masih merupakan pandangan yang dominan sampai saat ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ansoff, I. 1962. The changing shape of the strategic problem. Commentary: Willam H.Newman and William R Dill. The European Institutes for Advanced Studies in Management.
- Chaharbaghi, K., & Wilis, R. 1998. Startegy: The missing link between continous revolution and constant evolution. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 18 No 9/10. 1017-1027
- Galbraith, J.R. 1994. *Designing organization: An executive briefing on strategy, structure, and process*. San Fransisco. Jossey-Bass Publishers.
- Hambrick, D. 1983. Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow`s strategic types. *Academy of Management Journal*. Vol 26. 5-25
- Hambrick, D., & Fredrickson, J.W. 2005. Are you sure you have a strategy?. *Academy of Management Executive*. Vol 19 No 4. 51-62.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the future*. Harvard Business School Press. Boston
- Hax, A.C., & Majluf, N.S. 1988. *The concept of strategy and the strategy formation process*. *Interfaces*. Vol 18 No 3. May-June. 99-109.
- Hermann, P. 2005. Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*. Vol 7 Issues 2. 111-130.
- Horn, S.S. 2004. The modern roots of strategic management. *European Business Journal*. 133-142
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean strategy*. Harvard Business School Press. Boston.
- Markides, C. 2004. What is strategy and how do you know if you have one?. *Business Strategy Review*. Vol 15 Issues 2. 5-12
- Minztberg, H. 1994. The fall adn rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. Januari-Februari. 107-114.
- Minztberg, H. Ahlstrand, B., Lampel, J. 1998. *Strategy Safary*.Prentice Hall.New York
- Noe, R.M., Hollenbeck, J,R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2000. *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. 3<sup>rd</sup> edition. Irwin McGraw-Hill. New York.
- Ohmae, K. 1982. *The mind of strategists: The art of japanese business*. McGraw-Hill. New York.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. New York.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustain superior performance*. The Free Press. New York.
- Rumelt, R.P, Schendel, D, & Teece, D.J. 1991. Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*. Vol 12. 5-30.
- Rumelt, R.P, Schendel, D, & Teece, D.J. 1994. *Fundamental issues in strategy*. Harvard Business School. Boston, Massachusetts.



- Slater S.F., & Olson, E.M. 2000. Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*. Vol 21. 813-829.
- Slevin, D.P., & Covin, J.G. 1997. Strategy formation patterns, performance and the significance context. *Journal of Management*. Vol 23 No 2. 189-209.
- Tang, M.J., & Thomas, H. 1994. Developing theories of strategy using dominance criteria. *Journal of Management Studies*. Vol 31 No 2. 209-224.
- Thompson, A.A., Strickland III, A.J., & Gamble, J.E. 2006. *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage*. McGraw-Hill. New York
- Ward, P.T., & Duray, R. 2000. Manufacturing strategy in context: environment, competitive, strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*. Vol 18. 123-138.