

WHAT IS STRATEGY?

I Made Narsa¹

Abstrak

Paper ini mengkaji secara deskriptif-kualitatif mengenai berbagai konsep strategi dan berbagai aliran pemikiran dalam formasi dan implementasi strategi. Tujuannya untuk menjawab pertanyaan "what is strategy?". Pola pembahasan dimulai dari membahas *strategy, what does it really mean?* kemudian dilanjutkan dengan mengulas pandangan individual para ahli strategi, perspektif mekanistik dan organik, berbagai aliran pemikiran, formulasi dan implementasi strategi, perubahan lingkungan dan reformulasi strategi. Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi hanyalah "istilah" yang sangat generik, konsep sintetik, penyelesaian masalah, dan alat yang proaktif bagi manajemen. Dalam penggunaannya, strategy tidak dapat didefinisikan hanya dengan satu definisi saja, atau hanya dari satu perspektif saja, melainkan multidimensi, tergantung pada konteks, dan harus selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Kata kunci: *strategy*, generik, sintetik, penyelesaian masalah, proaktif, perspektif, formulasi, implementasi, multidimensi, konteks, beradaptasi, perubahan lingkungan.

A. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan yang didirikan pasti memiliki visi, misi, dan tujuan tertentu yang ingin dicapai (terlepas dari apakah visi dan misi dinyatakan secara eksplisit dan terstruktur atau tidak). Visi itu adalah sebuah keinginan yang menjangkau jauh kedepan (sebagai mimpi tapi bukan utopis), misi adalah tugas mulia yang harus diemban dan sebagai alasan mengapa perusahaan itu ada. Sedangkan tujuan adalah sesuatu yang harus dicapai secara berkelanjutan untuk mengarahkan dan mendekatkan perusahaan pada keinginan yang digantungkan jauh di sana.

Tujuan itu ada di sana, dan jalan menuju ke sana mungkin saja "mulus" atau sebaliknya "tidak mulus", banyak belokan, melalui jurang yang terjal, tanjakan yang tinggi, berbatu, sempit, berbelukar dan berbagai kesulitan serta hambatan lainnya.

¹ Staf Pengajar Fakultas Ekonomi – Universitas Airlangga

Oleh karena itu tentu saja harus dicari bagaimana caranya agar perusahaan tersebut sampai di sana dan meraih apa yang diinginkan. Di sisi lain, boleh jadi ada perusahaan lain, perusahaan lain, perusahaan lain dan perusahaan lainnya lagi yang juga memiliki tujuan yang sama dan tempatnya juga ada di sana. Masing-masing dari perusahaan tersebut akan mencari cara yang paling efisien, dan paling efektif untuk mendapatkan apa yang ingin dicapai. Jika mereka sudah sampai di sana dan mencapai tujuannya, apakah perusahaan-perusahaan tersebut akan berhenti dan puas? Jawabannya mungkin "ya" mungkin "tidak", tetapi sebagian besar "tidak", karena mereka ingin bertahan, berkembang, dan mendapatkan bagian yang lebih besar lagi.

Dari gambaran sederhana tersebut, tampaknya sudah sejak dulu, perusahaan-perusahaan terlibat dalam kompetisi langsung satu sama lainnya demi merebut "kue" dan mengejar pertumbuhan yang langgeng dan menguntungkan. Mereka "bertarung" demi keunggulan kompetitif, berebut pangsa pasar, dan berjuang menciptakan differensiasi. Cara yang dirancang untuk mencapai tujuan, mengatasi berbagai hambatan dan masalah, serta untuk memenangi kompetisi sering disebut dengan nama taktik, atau strategi.

Paper ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan "What is strategy" Seperti apa strategi itu, apa isinya, bagaimana proses formasinya, bagaimana aliran-aliran pemikiran yang ada mengenai formasi strategi, bagaimana implementasinya?, dan bagaimana kaitannya dengan perubahan lingkungan serta semakin padatnya penghuni pasar?

Bagian berikut paper ini, akan membahas secara berturut-turut, definisi strategi, *what does it really mean?*, Pandangan para ahli teori strategi, Perspektif mekanistik dan organik, berbagai *school of thought*, proses formasi strategi dan implementasinya, perubahan lingkungan bisnis dan "revolusi" strategi, kemudian pada bagian akhir paper ini ditutup dengan simpulan yang diharapkan dapat menjawab pertanyaan "what is strategy?".

B. STRATEGY, WHAT DOES IT REALLY MEAN?

Kata strategi sudah ada sejak ratusan tahun yang lalu. Buku-buku klasik seperti Sun Tzu yang berjudul *The Art of War*, ditulis di China pada 2500 tahun lalu, atau strategi politik Machiavelli yang ditulis tahun 1513 berjudul *The Prince*, atau ahli militer Jerman seperti von Clausewitz pada abad ke sembilan belas masih sangat dikenal sampai saat ini (Segal-Horn, 2004: 134). Istilah strategi menjadi populer dalam dunia bisnis sejak tahun 1960an melalui *American business school*. Saat ini para manajer sangat menyenangkannya dan menggunakannya secara bebas, tetapi kurang dipahami artinya. Susan-Segal-Horn (Segal-Horn, 2004: 133) mengatakan, "the term 'strategy' is one of the most over-used, and poorly understood, term in modern business and organizational life". Karena tingginya penggunaan strategi dalam bisnis, strategi dianggap sebagai poin aktivitas manajer yang paling tinggi. Demikian pula para akademisi sudah melakukan riset secara intensif mengenai strategi selama puluhan tahun, dan memunculkan berbagai aliran pemikiran. Sejauh

ini kata strategi sangat berpengaruh terhadap para pelaku bisnis, *tetapi what does it really mean?*

1. Strategi Menurut Pandangan Para Ahli Strategi

Meskipun kata atau istilah strategi sudah ada sejak ratusan tahun lalu, penggunaan konsep strategi dalam hubungannya dengan organisasi terutama dalam organisasi bisnis baru dimulai pada abad kedua puluh. Perkembangan historis dari bidang strategi dari tahun 1960an berakar dari ide Alfred Chandler, seorang ahli sejarah bisnis, Igor Ansoff, seorang ahli teori manajemen, Kenneth Andrew seorang profesor dari *Harvard Business School*, dan Alfred Sloan seorang pebisnis dan pendiri perusahaan mobil raksasa Amerika yang kini dikenal dengan General Motor (Segal-Horn, 2004).

Di samping mereka, rujukan-rujukan baru di bidang strategi yang lebih modern bisa dilihat misalnya (D'Aveni & Gunther, 1994; Hamel, 1996; Hamel & Prahalad, 1994; Kim & Mauborgne, 2005; Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1996). Juga para ahli lainnya seperti (Chaffee, 1985; Eisenhardt, 2001; Mintzberg, 1990, , 2001; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998; Wright, Pringle, & Kroll, 1992) dan lain sebagainya. Bagian berikut akan menguraikan inti pandangan-pandangan fundamental para ahli teori strategi tersebut.

a. Chandler, 1962

Menurut Chandler (1962: 13), strategi didefinisikan sebagai: "... the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for those goals. Kontribusi penting dari Chandler yang ditulis dalam bukunya berjudul *Strategy and Structure* ini adalah bahwa struktur organisasi harus beradaptasi dengan perubahan strategi, artinya "structure follows strategy". Secara fundamental simpulan ini menyatakan sebuah proses berurutan dimana strategi secara sentral ditentukan pertama kali dan kemudian diimplementasikan melalui struktur organisasi yang tepat. Tetapi kemudian pada tahun 1989 Chandler juga mengakui bahwa antara struktur dan strategi saling mempengaruhi. Ahli-ahli setelah Chandler seperti Ansoff dan Andrew ternyata mengadopsi asumsi bahwa *structure-follows-strategy*.

b. Ansoff, 1965

Ansoff adalah tokoh *planning school* dalam aliran pemikiran strategik. Fokus dari aliran *planning* adalah bahwa, "strategy as deliberate and rational, directed towards profit-maximization, and very much the restricted domain of top management. Buku yang ditulis oleh Ansoff dengan berjudul *Corporate Strategy* (Ansoff, 1965) secara eksplisit ditujukan kepada para "working managers" atau para eksekutif yang bertanggungjawab dalam proses pengambilan keputusan strategik, yaitu: pimpinan board (komisaris), anggota komisaris, presiden direktur, direktur keuangan, dan para staf perencana. Dengan demikian Ansoff secara jelas menempatkan pembuatan strategi sebagai aktivitas yang tersentralisir.

Ansoff memberikan dasar-dasar yang sangat penting bagi bidang strategi, dengan mengajukan dan mendefinisikan konstruk-konstruk seperti sinergi,

keunggulan bersaing, kompetensi, dan kapabilitas. Ansoff juga mengetengahkan ide bahwa strategi berarti menciptakan "match" antara organisasi dan lingkungan.

Ansoff dalam tulisannya yang berjudul *The Changing Shape of the Strategic Problem* (Ansoff, 2000: 23) memberikan definisi bahwa strategi adalah "synthetic concept", strategi adalah "a type of solution to a problem" dan strategi adalah "a proactive tool of management" (p.27)

c. Andrew, 1971

Andrew berargumen bahwa, "... every business organization, every sub-unit of organization, and even every individual (ought to) have a clearly defined set of purposes or goals which keeps it moving in a deliberately chosen direction and prevents it drifting in undesired directions (Andrew, 1971: 23). Kemudian Andrew melengkapi definisi strategi yang dibuat oleh Chandler, yaitu bahwa "Corporate strategy is the pattern of major objectives, purposes or goals and essential policies or plans for achieving those goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be" (Andrew, 1971: 28). Definisi Andrew dan Chandler ini menegaskan strategi dilihat dari sudut intensi.

d. Porter, 1980, 1985

Dalam bukunya yang ditulis tahun 1980 (Porter, 1980) menggunakan pendekatan lingkungan dalam merumuskan strategi bersaing. Tujuan menyusun strategi bersaing bagi unit bisnis dalam suatu industri adalah, : "...is to find a position in industry where the company can best defend itself against these competitive forces or can influence them in its favor". Mengembangkan strategi berarti mengembangkan formula yang luas tentang bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing, apa tujuan yang ingin dicapai, dan apa kebijakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. "Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activity to deliver a unique mix of value"(Porter, 1996: 64)

Ada dua pendekatan dalam formulasi strategi, yaitu pendekatan klasik (wheel of competitive strategy and four key factors) dan pendekatan yang digeneralisasi (generalized approach) yang menghasilkan strategi generik. Pendekatan klasik berkenaan dengan kombinasi antara ends (goals) dan means (policies). Empat faktor kunci berkenaan dengan kelemahan, kekuatan, kesempatan dan ancaman. Pendekatan yang digeneralisasi secara keseluruhan mencakup *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Pendekatan yang kedua ini merupakan matrik dari dua factor, yaitu *competitive scope* (narrow-broad) dan *competitive advantage* (low cost-differentiate).

Pada bukunya tahun 1985 Porter memperkenalkan analisis value chain dalam rangka mendapatkan keunggulan daya saing (competitive advantage) dan mengidentifikasi sumber-sumber kekuatan bersaing, yaitu: *Value*, *Forces*, *Cost*, *Focus*, *Differentiation*, *Substitution*, dan *Support Activities*.

e. Ohmae, 1982

Ohmae mengatakan:

“...that successful business strategies result not from rigorous analysis but from a particular state of mind. In what I call the mind of the strategist, insight and a consequent drive for achievement, often amounting to a sense of mission, fuel a thought process which is basically creative and intuitive rather than rational”(Ohmae, 1982: 4)

Substansi dari strategi harus berbasiskan pada tiga hal yaitu berbasiskan pada korporasi, berbasiskan pada pesaing, dan berbasiskan pada pelanggan. Inilah yang disebut sebagai *superior strategy*. *Superior strategy* ini akan didapatkan melalui empat rute yang harus ditempuh, yaitu: strategi bisnis berbasiskan *key success factors*; strategi berbasiskan superioritas relatif; strategi berbasiskan inisiatif agresif; dan strategi berbasiskan derajat kebebasan strategic

f. **Chaffee, 1985**

Chaffee (Chaffee, 1985) menyoroti beberapa hal berkaitan dengan strategi, yaitu bahwa strategi berhubungan dengan organisasi dan lingkungan. Premis dasarnya adalah: strategi tidak dapat dipisahkan dari lingkungan. Organisasi menggunakan strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan. Substansi dari strategi adalah kompleks, karena perubahan membawa kombinasi baru dari berbagai keadaan (circumstances) kepada organisasi, substansi dari strategi tetap tidak terstruktur, tidak terprogram, nonrutin, dan nonrepetitif.

Strategi menyangkut isu-isu baik isi (content) maupun proses (process). Oleh karena itu, studi mengenai strategi seharusnya mencakup baik tindakan yang diambil, atau isi dari strategi, dan proses dengan mana tindakan diputuskan dan diimplementasikan. Strategi melibatkan berbagai variasi proses berpikir. Strategi meliputi konseptual dan juga menggunakan analitis. Beberapa penulis menekankan dimensi analitis lebih dari yang lainnya, tetapi sebagian besar mengaffirmasi bahwa inti dari strategi adalah pekerjaan konseptual yang dikerjakan oleh pemimpin organisasi.

g. **Wright, 1992**

Strategi adalah “*top’s management plan to attain outcomes consistent with the organization’s missions and goals*” (Wright et al., 1992: 3) Strategi adalah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan perusahaan dapat dicapai.

h. **Hamel dan Prahalad, 1994**

Hamel dan Prahalad (1994) menjelaskan bahwa persaingan di masa depan adalah persaingan untuk menciptakan dan mendominasi peluang yang muncul, maka yang dibutuhkan adalah Arsitektur Strategik yang menyediakan cetak biru bangunan kompetensi sehingga dapat mendominasi pasar masa depan.

Strategy architecture adalah peta, atau otak yang mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan sekarang untuk menangkap masa depan. *Strategic architecture*

secara esensial menghubungkan antara masa kini dan masa depan dengan menunjukkan kompetensi apa yang harus dibangun sekarang, kelompok pelanggan baru yang mana yang harus diperhatikan sekarang, saluran distribusi apa yang harus dieksplorasi sekarang, dan perkembangan mana yang harus menjadi prioritas sekarang. Hal ini dimaksudkan untuk menangkap masa depan, dan oleh karena itu strategic architecture disebut sebagai : “*a Broad opportunity approach plan*”.

Pada tahun 1996 Hamel lebih mempertajam lagi tentang obsesi manajer di masa depan. Perusahaan di seluruh dunia akan mancapai batas-batas inkrementalisme. Hamel mengatakan, “Squeezing another penny out of cost, getting a product to market a few week earlier, responding to customers’ inquiries a little bit faster, ratcheting quality up one more notch, capturing another point of market share(Hamel, 1996: 69), tetapi bukan sekedar inkrementalisme yang dibutuhkan melainkan revolusi.

i. D’Aveni dan Gunther, 1994

D’Aveni dan Gunther (1994)menggambarkan situasi persaingan yang ditandai oleh dinamika persaingan yang tinggi. Terjadi proses keruntuhan dari apa yang dinamakannya sebagai keunggulan-keunggulan bersaing tradisional serta munculnya keunggulan-keunggulan baru dan memperkenalkan teknik-teknik baru untuk menganalisis dinamika persaingan dalam situasi hiperkompetisi. Konsep-konsep strategic seperti strategic fit, sustainable advantage, barriers to entry, long-range planning, dan analisis SWOT menurut D’Aveni dan Gunther akan berguguran jika dinamika persaingan dimasukkan dalam pertimbangan.

Pandangan dinamis dalam melihat keunggulan baru mengikuti beberapa dalil, yaitu: 1) setiap keunggulan akan mengalami erosi. Artinya keunggulan bersaing tidak akan tetap bertahan selamanya. Cepat atau lambat, pesaing akan meniru atau bahkan mengatasi keunggulan yang sedang berlaku; 2) membuat keunggulan bertahan lama berarti bunuh diri; 3) tujuan adalah meruntuhkan, bukan mempertahankan keunggulan. Dalam situasi persaingan yang hiper, tujuan utama persaingan adalah meruntuhkan status quo dan mengambil inisiatif untuk menciptakan sederetan keunggulan sementara; 4) mengambil inisiatif dengan langkah-langkah kecil. Karena siklus persaingan semakin pendek maka kebutuhan untuk mendapatkan keunggulan baru dengan cepat juga meningkat, sehingga tidak mungkin memikirkan strategi untuk jangka lima atau sepuluh tahun, yang dibutuhkan adalah serentetan langkah-langkah pendek.

Setiap perusahaan harus mampu bersaing dalam satu arena dan siap pindah ke arena lainnya. Ada empat arena bersaing, yaitu: Harga dan Kualitas dimana bersaing dengan harga rendah mutu tinggi; Waktu dan Pengetahuan dengan memasuki pasar lebih dulu dan menuasai teknologi; Daerah kekuasaan (stronghold), yaitu membuat rintangan untuk membatasi jumlah pesaing; dan 4) Dompot tebal, yaitu menggunakan sumberdaya yang lebih banyak

j. Mintzberg, 1998

Mintzberg dan kawan-kawan (Mintzberg et al., 1998: 9), mengatakan bahwa strategi itu sangat luas dan besar, tidak cukup digambarkan hanya dengan satu definisi. Mereka memberikan definisi dengan 5P, yaitu strategi sebagai *Plan, Pattern, Position, Perspectives*, dan sebagai *Ploy*. Sebagai *plan*, strategi adalah pedoman,

arahan, jalan menuju masa depan, jalur untuk mencapai yang di sana dari sini, dan sebagainya yang semuanya melihat ke masa depan (Intended strategy). Sebagai *pattern* strategi merupakan konsistensi perilaku sepanjang waktu di masa lalu yang membentuk sebuah pola sehingga ia melihat ke belakang dan merupakan *realized strategy*. Sebagai *position* strategi menempatkan produk tertentu pada pasar tertentu. Ia melihat ke bawah (ke lokasi) dan juga melihat keluar ke pasar eksternal. Sebagai *perspective* strategi melihat ke dalam (kedalam perusahaan, mendalam dan ke dalam pikiran ahli strategi) dan juga melihat ke atas yaitu pada grand visi perusahaan. Dan sebagai *ploy* strategi adalah manuver khusus yang dimaksudkan untuk memperdayakan atau mengecoh pesaing.

k. Eisenhardt, 2001

Ahli lain menyatakan pendapat yang berbeda, dimana strategi adalah "a simple rules, dan strategi adalah "deciding which so to do" (Eisenhardt, 2001). Dalam strategi tradisional keunggulan datang dari pengeksploitasi sumberdaya atau posisi pasar yang stabil, tetapi dalam strategi sebagai "simple rules", keunggulan datang dari kesuksesan dalam menilai dan menangkap peluang yang ada. Contoh perusahaan yang menggunakan strategi sebagai "simple rules" adalah Yahoo! Eisenhardt (2001) mengatakan "managers of such companies know that the greatest opportunities for competitive advantage lie in market confusion, so they jump into chaotic markets, probe for opportunities, build on successful forays, and shift flexibility among opportunities as circumstances dictate".

l. Kim dan Mauborgne, 2005

Kim dan Mauborgne (2005) dalam *Blue Ocean Strategy* (BOS) menulis tentang konsep *value innovation* dan *creating new market space*. Inovasi nilai pada hakikatnya dihasilkan dari upaya yang dilakukan secara bersama-sama antara differensiasi (Meningkatkan *Buyer Value*) dengan *low cost strategy* (menurunkan biaya). *Buyer value* dihasilkan dari utilitas produk dan harga yang ditawarkan oleh penjual, dan *Firm value* dihasilkan dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai hanya akan tercapai jika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Differensiasi juga berarti menciptakan ruang pasar baru yang berbeda dari pasar yang ada.

Strategi menurut Kim adalah strategi untuk tidak bersaing. BOS sebenarnya meruntuhkan pemikiran tradisional tentang strategi bersaing. BOS mengajak untuk keluar dari kompetisi, menjauh dari kompetisi dengan biaya rendah, menekankan pada penciptaan ruang pasar baru yang belum ada pesainnya, dan fokus pada penumbuhan inovasi nilai. BOS tidak melakukan kompetisi berhadapan, tetapi dengan jalan: mencermati industri-industri alternatif; mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri; mencermati rantai pembeli; mencermati penawaran produk pelengkap dan jasa pelengkap; mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli; dan mencermati tren yang terjadi sepanjang waktu.

2. Strategy menurut Perspektif Mekanistik dan Organik

Untuk menjawab pertanyaan "what is strategy" dapat menggunakan dua pendekatan yaitu: perbedaan epistemology, dan urutan kronologikal (Farjoun, 2002). Pendekatan pertama terdiri dari beberapa teori-teori berbasis disiplin ilmu dan teori-teori *stand-alone middle-range*, yang utama misalnya: Structure-Conduct-Performance (SCP); Strategy-Structure-Performance (SSP); Resource-Based View (RBV). Teori-teori ini digunakan untuk menjelaskan variasi antara strategi dan kinerja (Rumelt, Schendel, & Teece, 1991). Strategi itu sendiri dipandang sebagai postur dan plan. Perspektif ini disebut mekanistik yang kerap menggunakan model desain dan analisis SWOT. Perspektif kedua muncul karena adanya keterbatasan dari perspektif mekanistik yang disebut dengan perspektif organik, yang mencakup perkembangan riset-riset strategi mengenai formasi dan implementasi strategi.

a. Perspektif Mekanistik

Perspektif ini mencakup konsep strategi, model-model penjelasan yang terkait, dan kerangka manajerial. Tiga elemen ini memiliki asumsi epistemologi yang sama. Dalam perspektif mekanistik, strategi utamanya dipandang sebagai, "a posture-a relatively stable configuration-a fit or alignment structure, and environmental elements, such as customer group" (Farjoun, 2002: 563) Ada dua tipe postur strategi yaitu position (misal strategi diferensiasi) dan scope (misal integrasi vertikal).

Pilar kedua adalah model eksplanatori. Model-model yang menjelaskan hubungan strategi dan kinerja menggunakan model-model tradisional seperti SCP, SSP, RBV. Dalam model RBV kinerja dipengaruhi oleh lingkungan dan strategi perusahaan dan atribut-atribut internal lainnya, seperti sumberdaya, dan struktur organisasi. Strategi itu sendiri dipengaruhi oleh atribut internal perusahaan dan atribut lingkungan eksternal.

Rerangka manajerial menggambarkan proses manajemen strategik yang terdiri dari dua elemen yaitu: 1) formulasi strategi yang terdiri dari dua sub proses yaitu: analisis SWOT dan pemilihan strategi baik pada level korporat, bisnis unit maupun fungsional; dan 2) implementasi strategi, yang terdiri dari serangkaian aktivitas administratif meliputi desain struktur organisasional dan proses (Chandler, 1962), dan penyerapan kebijakan ke dalam struktur sosial organisasi (Selznick, 1957: 91 - 107)

b. Perspektif Organik

Perspektif organik juga memiliki tiga elemen utama, yaitu konsep strategi, model teoretikal integratif, dan model manajemen strategik. Dalam perspektif ini strategi dipandang, "the planned or actual coordination of the firm's major goals and actions, in time and space, that continuously co-align the firm with its environment" (Farjoun, 2002: 568). Atribut internal perusahaan harus dimodifikasi supaya dapat merespon dan juga mempengaruhi kondisi dan perkembangan lingkungan. Definisi strategi ini dengan jelas menggambarkan interseksi dari isi spesifik (goals and actions) mode perilaku (coordinated) dan konteks (co-alignment or adaptation).

Pilar kedua adalah model teoritikal, yaitu Organizational-Environment-Strategy-Performance (OESP) yang merupakan rerangka meta teori. Tujuan dari model ini adalah untuk mengorganisasi dan mensintesis model-model teori middle-range dan menstimulasi model baru.

Pilar ketiga adalah model manajemen strategik. Berdasarkan konsep strategi dan model OESP, maka model manajemen strategik merupakan perluasan dari model tradisional. Dalam perspektif ini manajemen strategik didefinisikan sebagai "superordinate and continuous organizational process for maintaining and improving the firm's performance by managing, that is, enabling, formulating, and realizing, its strategies" (Farjoun, 2002: 574). Dalam definisi ini manajemen strategik dipandang sebagai proses, progress yang mencakup urutan kejadian dan aktivitas menurut waktu.

c. Strategi pada Level Korporat atau Unit Bisnis?

Jika ada satu tren yang sangat kuat dalam beberapa dekade lalu, hal ini adalah pergerakan dari formulasi strategi dari korporat ke unit bisnis. Alasan rasional mengapa tren ini terjadi adalah bahwa unit bisnis adalah yang paling dekat dengan 3C, yaitu *customers*, *competitor* dan *cost* (Whitney, 1996). Chaffee (Chaffee, 1985) lebih lanjut menjelaskan bahwa strategi ada pada level yang berbeda. Perusahaan memiliki strategi korporat (*what business shall we be in?*), dan strategi unit bisnis (*how shall we be compete in each business*). Di samping itu strategi melibatkan berbagai variasi proses berpikir. Strategi meliputi konseptual dan juga menggunakan analitikal. Beberapa penulis menekankan dimensi analitikal lebih dari yang lainnya, tetapi sebagian besar mengaffirmasi bahwa inti dari strategi adalah pekerjaan konseptual yang dikerjakan oleh pemimpin organisasi.

Di sini tampak adanya kecenderungan untuk menggambarkan bahwa *chief executive* sebagai *strategist*, di atas sana, mengkonsepkan ide besar, sementara setiap orang lain membuat rincian detilnya. Tetapi pekerjaan tidak seperti itu. Hal utama dalam merinci detil adalah memperkuat perspektif yang ada (dan budaya) melalui semua cara. Masalahnya adalah, tentu saja, situasi akhirnya berubah—lingkungan tidak stabil, ceruk menghilang, dan kesempatan baru terbuka. Kemudian apa yang dikonstruksi dan efektif mengenai strategy yang mapan menjadi kurang. Itulah sebabnya mengapa, meskipun konsep strategi itu berakar pada stabilitas, banyak studi yang fokus pada perubahan. Formulasi strategi mungkin dengan mudah berubah, sementara perspektif manajemen sulit berubah.

C. SCHOOL OF THOUGHT

Terdapat sepuluh aliran pemikiran mengenai strategi dan formasi strategi, yaitu: aliran *design*, *planning*, *positioning*, *entrepreneurial*, *cognitive*, *learning*, *culture*, *power*, *environment*, dan *configuration* (Mintzberg et al., 1998: 5). Jika dilihat dari berbagai aliran pemikiran tersebut, maka pandangan terhadap strategi berbeda-beda dengan penekanan yang juga berbeda-beda. Aliran *design* misalnya memandang strategi sebagai konsepsi yang lebih menekankan pada pencapaian

essential fit antara faktor-faktor internal—kekuatan dan kelemahan dan faktor-faktor eksternal—ancaman dan peluang. Aliran *planning* memandang strategi sebagai suatu proses formal.

Aliran *positioning* memandang strategi sebagai proses analitikal, dimana strategi adalah generik, secara spesifik umum, posisi dalam pasar dapat diidentifikasi. Analisis memainkan peran mayoritas dalam proses ini, mengumpangkan hasil dari kalkulasi mereka kepada manajer yang secara resmi mengendalikan pilihan ini. Strategi yang telah keluar dari proses *full blown* kemudian diartikulasikan dan diimplementasikan; pengaruhnya, struktur pasar memicu posisi strategis secara sengaja yang mendrive struktur organizational. Aliran ini masih mengakui premis-premis *strategic planning* termasuk model dasarnya, tetapi penekanannya pada kontent dari strategi tersebut.

Aliran *entrepreneurial* menekankan pada *envisioning*. Strategi ada di dalam pikiran pemimpin sebagai perspektif, utamanya arahan jangka panjang, visi tentang masa depan perusahaan. Dengan meletakkan visi sebagai konsep sentral, aliran ini menekankan pada proses formasi strategi pada satu orang pemimpin, di samping juga memfokuskan perhatian pada proses dan kondisi mental utama yaitu *intuition, judgement, wisdom, experience, insight*. Aliran ini memberi pandangan yang jelas tentang aspek penting pembentukan strategi, terutama sifatnya yang proaktif dan peranan pemimpin yang dipersonalisasi serta visi strategik. Visionari strategik sangat berbeda dengan “me-too” strategies yang umumnya dihasilkan dari manajemen yang tidak kreatif.

Aliran *cognitive* memandang pengembangan strategi sematamata tergantung pada kognitif (proses dan pembentukan pengetahuan) manusia, dalam hal ini sipembuat strategi. Kognitif manusia dapat bersifat positivistik yang memperlakukan proses dan pembentukan pengetahuan sebagai sesuatu yang objektif, serta bersifat subjektif, yang memandang strategi sebagai suatu alat untuk menginterpretasikan dunia. Aliran ini tidak terlalu bersifat deterministik dibandingkan aliran *positioning*, dan lebih terpersonalisasi dibandingkan aliran *planning*. Juga merupakan aliran pertama yang mempertimbangkan pentingnya lingkungan yang ada di luar organisasi.

Aliran *learning* memandang pembentukan strategi sebagai suatu proses pembelajaran sepanjang waktu dan menekankan perhatian pada asumsi serta premis dasar, dengan kunci utama pada dasar deskripsi, bukan preskripsi. Aliran ini mempunyai arti penting bagi organisasi profesional yang beroperasi dalam lingkungan yang sangat kompleks dan tidak dapat diprediksi, dimana pengetahuan menentukan keberhasilan pencapaian keunggulan kompetitif.

Aliran *power* memandang bahwa formasi strategi sebagai suatu proses eksplisit dari pengaruh, menekankan penggunaan *power* dan politik untuk menegosiasikan strategi yang menguntungkan bagi kepentingan pihak tertentu. Aliran ini mengenalkan bentuk-bentuk manajemen strategik seperti koalisi, permainan politis, dan *collective strategy*, dan menunjukkan pentingnya politik dalam

mempromosikan perubahan strategi dan kemampuannya untuk menolak perubahan strategi.

Aliran *culture* memandang bahwa formasi strategi sebagai: suatu proses yang berakar di dalam kekuatan sosial dan budaya (berkebalikan dengan the aliran power). Aliran *cultural* berhubungan dengan pengaruh budaya dalam menjaga stabilitas strategik, oleh karena itu memberikan konsensus terhadap ideologi secara kolektif; membawa dimensi kolektivis yang penting dari proses social serta mengenalkan manajemen kognisi secara kolektif

Aliran *environment* membantu membawa keseluruhan pandangan mengenai formasi strategi menjadi seimbang, dengan positioning environment sebagai salah satu dari 3 kekuatan sentral dalam proses tersebut, disamping leadership dan organisasi. Aliran ini sangat berfokus pada pilihan strategis yaitu bagaimana menemukannya dan dimana ia ditemukan atau bagaimana menghasilkannya ketika ia tidak ditemukan dan bagaimana mengeksploitasinya

Aliran *configuration* memandang organisasi sebagai sebuah konfigurasi, sebuah kluster dari perilaku dan karakteristik yang koheren, dan mengintegrasikan klaim dari semua school. Ada dua sisi utama, yaitu Konfigurasi dan Transformasi, tetapi transformasi lebih merupakan konsekuensi dari konfigurasi. Konfigurasi cenderung untuk diteliti dan dideskripsikan oleh para akademisi (pertanyaan mengenai konsep), sementara transformasi cenderung dipraktikkan oleh praktisi dan dipreskripsikan oleh konsultan (berkaitan dengan trik bisnis)

D. FORMASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI

Bagaimana proses manajemen strategi itu? Menurut Johnson & Scholes dalam bukunya *Exploring Corporate Strategy (Johnson & Scholes, 1993)* proses manajemen strategi dapat digambarkan dalam suatu model yang terdiri dari elemen-elemen sebagai berikut: 1) Analisis Strategis (*Strategic Analysis*) meliputi: Analisis Lingkungan, Budaya/Kultur dan harapan dari “*Stakeholder*”, Sumber Daya dan kemampuan Strategis; 2) Pemilihan Strategis (*Strategic Choice*) meliputi: Mengidentifikasi alternatif strategi yang dapat dipilih, Mengevaluasi alternatif strategi, dan Memilih strategi; 3) Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*) meliputi: Perencanaan dan alokasi sumber-sumber daya; Mendesain struktur organisasi; dan Mengelola perubahan strategi

E. PERUBAHAN LINGKUNGAN DAN REFORMULASI STRATEGI

Selama beberapa dekade ini telah terjadi perubahan lingkungan bisnis yang sangat dramatis yang berpengaruh pada aspek-aspek mendasar dalam mengatur operasi perusahaan. Kekuatan terbesar yang mendorong terjadinya perubahan ini adalah karena terjadi revolusi dibidang teknologi produksi, transportasi, pemrosesan

data, informasi dan komunikasi. Perkembangan teknologi ini telah menghilangkan rintangan geografis, waktu (*space and time*) dan sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan serta mengubah struktur industri.

Akibatnya adalah, banyak perusahaan besar kelompok *blue chip* di masa lalu kemudian jatuh atau paling tidak mengalami stagnasi dan frustrasi, karena gagal mengatasi krisis. Hal ini terjadi karena asumsi-asumsi yang digunakan oleh perusahaan sudah tidak sesuai dengan lingkungan bisnis. Padahal asumsi-asumsi itulah yang menjadi dasar dalam membangun strategi bisnis. Levitt (1960) mengemukakan ada tiga pemikiran dasar yang menyebabkan perusahaan mengalami stagnasi dan frustrasi, yaitu: 1) para manajer senior mendefinisikan misi perusahaan terlalu sempit. Misalnya perusahaan film di Holywood hampir runtuh ketika televisi mulai diperkenalkan, karena para pelaku bisnis mendefinisikan bisnis mereka hanya sebagai bisnis film bukan *entertainment*. 2) para manajer senior tidak berhasil menjawab pertanyaan "apakah bisnis kita yang sebenarnya"? 3) para manajer senior berpandangan bahwa mereka hanya berorientasi pada produk bukan pada pasar.

Dari tiga pemikiran dasar itu, pemikiran yang nomor dua berkaitan dengan keharusan untuk melakukan reformulasi strategi bisnis ketika perubahan lingkungan terjadi. D'Aveni (D'Aveni et al., 1994) mengatakan bahwa keunggulan bersaing akan mengalami erosi, dan perusahaan justeru tidak boleh mempertahankan keunggulan tetap bertahan lama, karena itu berarti bunuh diri. Dalam situasi hiperkompetisi status quo harus diruntuhkan, dan setiap perusahaan harus selalu mengambil inisiatif dengan langkah-langkah kecil. Karena siklus persaingan semakin pendek maka kebutuhan untuk mendapatkan keunggulan baru dengan cepat juga meningkat, sehingga tidak mungkin memikirkan strategi untuk jangka lima atau sepuluh tahun, yang dibutuhkan adalah serentetan langkah-langkah pendek.

D'Aveni dan Gunther mengatakan bahwa perubahan teknologi, tersedianya informasi, dan globalisasi persaingan memaksa perusahaan untuk berlomba-lomba menaiki tangga eskalasi pada setiap arena persaingan, sebagaimana tampak pada Gambar 5. Sekalipun D'Aveni mencoba menggambarkan format hiperkompetisi dalam suatu proses, tetapi dalam kenyataannya persaingan yang terjadi secara global tidak selamanya bergerak secara statis dari satu arena ke arena lainnya, melainkan secara lintas arena karena adanya tuntutan kecepatan dan kesamaan tujuan strategik antar perusahaan yang berkolaborasi. Inilah ciri dari aliansi strategik.

Kim dan Mauborgne (2005) bahkan jauh lebih menantang bukan sekedar reformulasi tetapi benar-benar keluar dari status quo. Dengan mengemukakan pemikiran tradisional mereka telah memetakan sebuah jalur baru dan berani untuk memenangi masa depan. Ada enam prinsip yang ditawarkan oleh Kim dan Mauborgne yang dapat dipergunakan oleh setiap perusahaan dalam merumuskan dan menerapkan *Blue Ocean Stratgy* dengan sukses, yaitu: merekonstruksi batasan-batasan pasar; berfokus pada gambaran besar; melampaui permintaan yang ada; menjalankan rangkaian strategis dengan benar; mengatasi rintangan-rintangan organisasional; dan mengintegrasikan eksekusi kedalam strategi.

F. SIMPULAN

- 1) Meskipun kata strategi sudah ada sejak ratusan tahun lalu, tetapi penggunaannya dalam organisasi bisnis baru dimulai pada abad ke duapuluh.
- 2) Para ahli memberikan definisi dan pandangan yang berbeda-beda terhadap strategy. Tidak ada definisi yang dapat menjawab "what is strategy" secara penuh dan sempurna.
- 3) Ansoff memberikan definisi strategi yang sangat generik, yaitu bahwa strategi adalah konsep sintetik, strategi adalah tipe penyelesaian masalah, dan strategi adalah alat yang proaktif bagi manajemen.
- 4) Dalam penggunaannya, strategi tidak dapat didefinisikan hanya dengan satu definisi saja, atau hanya dari satu perspektif saja, melainkan multidimensi, tergantung pada konteks, dan harus selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- 5) Jika dikaitkan dengan berbagai aliran pemikiran strategik, maka strategi juga dipandang secara berbeda-beda dengan penekanan yang berbeda-beda.
- 6) Meskipun makna generik strategi itu sama, operasionalisasi strategi itu sendiri mengalami perkembangan yang sangat pesat bahkan dikatakan mengalami revolusi sehingga harus terus menerus dilakukan reformulasi dan redefinisi supaya dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang pesat.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL.: Irwin.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. Harmondsworth, London: Penguin.
- Ansoff, H. I. 2000. *Strategy and Strategic Management --The Changing Shape of the Strategic Problem: Commentary by W.H.Newman and W.R. Dill. Working Paper*, The European Institute for Advanced Studies in Management: Bundel Dess Spring, Part - II
- Chaffee, E. E. 1985. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1: pp. 89 - 98.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- D'Aveni, R. A., & Gunther, R. 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Three Press.
- Eisenhardt, K. M. 2001. Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, January: pp. 107 - 116.
- Farjoun, M. 2002. Towards an Organic Perspective on Strategy. *Chichester*, Vol. 23, Iss. 7: pp. 561 - 590.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. 1999. *Reconceptualizing Strategy Process: A Middle Level Perspective. Draft - Submitted to Sage Publication*, August: Unpublished.

- Hamel, G. 1996. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, July-August: pp. 69 - 82.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1994. *Competing for The Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Johnson, G., & Scholes, K. 1993. *Exploring Corporate Strategy*. New York: Prentice Hall.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Levitt, T. 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, July - August: pp. 45 - 56.
- Mintzberg, H. 1990. The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11: pp. 171 - 195.
- Mintzberg, H. 2001. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, July-August: pp. 66 - 75.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Ohmae, K. 1982. *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, Nopember-December: pp. 61 - 78.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. 1991. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, Vol. 12: pp. 5 - 29.
- Segal-Horn, S. 2004. The Modern Roots of Strategic Management. *European Business Journal*: pp. 133 - 141.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, Illinois: Row, Peterson and Company.
- Whitney, J. B. 1996. Strategic Renewal for Business Units. *Harvard Business Review*, July - August: pp. 84 - 98.
- Wright, H. E., Pringle, C., & Kroll, M. 1992. *Strategic Management Text and Case*. Needham Height, MA: Allyn and Bacon.