

Strategi Manajemen dan Leadership di Abad Dua Puluh Satu

Mohammad Ruji¹

Hanifah²

¹Universitas Trunojoyo Madura

²STAI Syaichona Moh. Cholil Bangkalan

Article Info

Article history:

Received 20 09, 2024

Revised 23 09, 2024

Accepted 25 10, 2024

Keywords:

Education,
Strategic,
Management,
Leadership,
Twenty-First Century.

ABSTRACT

Strategic management and strategic leadership are like two sides of a coin that cannot be separated, strategic management is the tool in making a strategic plan in the future, while on the other hand, leadership emphasizes more on the people in the organization (leader and follower behavior) who will implement the formulated plan so that company goals can be achieved. In an environment that changes so rapidly, a leader is required to always be able to monitor and see all these changes. Any changes that occur will definitely affect the process of achieving the goals that have been set before. A leader is not only required to be able to see the future, make a road map of the organization but also must be able to behave in a way that supports the achievement of the plan.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

hanifah@gmail.com

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah Perubahan lingkungan yang cepat dan drastis telah memaksa seorang pemimpin untuk memiliki kemampuan strategik dan perilaku kepemimpinan yang lebih dari biasa agar mampuantisipasi semua perubahan. Sudah banyak contoh yang kita lihat dimana satu perusahaan besar akhirnya harus gulung tikar karena tidak bisa beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Kalau ada sebuah perusahaan yang memiliki kinerja lebih unggul dibanding pesaing, atau masih bisa bertahan, itu semua bukanlah karena keberuntungan, tapi lebih karena pilihan atas keputusan yang dibuat oleh pemimpinnya.

Pemimpin tertinggi bertanggung jawab terhadap lingkungan organisasi yang dipimpinnya, berpikir ke masa depan akan seperti apa nantinya perusahaan pada 5 atau 10 tahun mendatang dan membuat arahan-arahan yang berfokus kepada masa depan sehingga para pengikut bisa dan mau percaya pada pemimpinnya dan mereka mau menjalankan tugas- tugas mereka untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Manajemen Strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Husein Umar (1999:86), Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan- keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

pada masa mendatang. Manajemen Strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Wheelan dan Hunger (Strategic Manajemen and Business Policy Massachuset, 1995) Manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Penelitian tradisional tentang manajemen strategis menunjukkan bahwa perusahaan perlu mencari kesesuaian strategis antara lingkungan eksternal, misalnya peluang dan ancaman, dan sumber daya internal, misalnya kekuatan dan kelemahan (Andrews, 1967; Itami, 1987). Namun, penekanan yang cukup besar biasanya diberikan pada lingkungan kompetitif perusahaan dan posisi kompetitifnya (Das & Teng, 2000). Mempertimbangkan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari suatu perusahaan, diterima secara luas bahwa sudut pandang dominan dalam teori manajemen strategis sepanjang 1980-an adalah CFA yang disajikan oleh Porter (1980). Kerangka konseptualnya terutama didasarkan pada paradigma struktur-perilaku-kinerja teori organisasi industri (Bain, 1959; Mason, 1949). 1)

Sejarah Strategic Management

Strategic management terbentuk setelah melewati jangka waktu yang panjang, disebut juga sebagai Evolution of Planing, ini dilewati dengan beberapa fase, secara singkat fase tersebut antara lain:

Budget & Financial Control (Fase I)

Pada waktu itu, sekitar tahun 1930-an, dalam membuat sebuah perencanaan (planning), orang lebih banyak mengandalkan pada kondisi internal dibanding eksternal, bentuk dan model yang masih sederhana dan mudah. Model yang mereka gunakan hanyalah menggunakan bentuk laporan keuangan biasa, seperti: laporan keuangan dalam akuntansi, income statement pemasukan, biaya dan profit/loss- yang kita kenal sekarang ditambah juga rasio-rasio keuangan. Mereka tidak memasukan unsur eksternal dalam planning yang dibuat. Jangka waktu planning hanya satu tahun. Dari sini kita bisa paham mengapa periode akuntansi hanya satu tahun.

Long-term plan (Fase II)

Jangka waktu satu tahun pada era Budget & Financial Control, terlalu singkat bagi mereka. Maka dari itu mereka mulai memasukan unsur proyeksi dalam planingnya. Jangka waktunya ditambah menjadi antara 3 s/d 5 tahun. Kedua era tersebut, berada dalam situasi dimana lingkungan

dalam kondisi predictable (dapat diprediksi), ekonomi yang masih membaik, bisnis yang masih menguntungkan.

Sampai akhirnya, mereka berada dalam kondisi yang bertolak belakang dengan harapan dan kondisi tersebut tidak pernah mereka bayangkan dan antisipasi sebelumnya dalam planing yang telah dibuat. Sudah terjadi perubahan lingkungan terutama lingkungan eksternal. Perubahan itu ditandai dengan perekonomian yang menurun (resesi), kemajuan teknologi (ditemukannya transistor), konsumen yang semakin kritis dan rewel, masuknya produk-produk buatan Jepang.

Karena perubahan tersebut tidak pernah diantisipasi dalam planing yang telah dibuat, maka mereka melihat bahwa model Long-term plan sudah tidak cocok lagi dengan situasi kondisi yang terjadi saat itu. Mereka harus modifikasi

Business Strategic Planing (Fase III)

Dalam model planing seperti ini, mereka telah memasukan semua unsur perubahan yang terjadi pada lingkungan baik eksternal dan internal. Dan di jaman Business Strategic Planing inilah banyak muncul istilah-istilah yang kita kenal sekarang di strategic management, seperti: mission, SBU (strategic business unit), analisis eksternal dan internal, analisis SWOT (pertama kali dikenalkan oleh Ken Andrews), Boston Consulting Group (BCG) dan General Electric (GE), Grand strategi, 5 forces Porter, dan lain-lain.

Disinilah pertama kali dikenal istilah „mission“ (what business are we), karena pada waktu itu banyak konglomerat di Amerika yang memiliki bisnis-bisnis (SBU) yang berbeda dengan misi yang berbeda pula antar masing-masing SBU. Misal: misi SBU rumah sakit pasti beda dengan misi SBU perbankan. Masing-masing SBU tersebut punya strategi, pasar, autonomi sendiri, mereka berdiri sendiri, terpisah dengan SBU lainnya.

Lantas apakah model business strategic planing ini telah mencakup semua? Ternyata belum, ada masalah baru yaitu alokasi sumber daya. Kita semua tahu, bahwa sumber daya itu sangat terbatas (limited resources) tapi yang membutuhkannya sangat banyak, yaitu bisnis- bisnis (SBU) itu tadi. Bagaimana bisa meng-alokasikan sumber daya yang terbatas tersebut ke semua bisnis sehingga bisnis bisa berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itulah model business strategic planing itu harus dilengkapi lagi dengan unsur yang mengatur masalah alokasi dari pada sumber sumber daya.

Corporate Strategic Planing (Fase IV)

Di fase ini, mereka sudah memasukan bagaimana caranya meng-alokasikan sumber- sumber daya tersebut ke masing-masing bisnis, siapa yang mengelola sumber daya, sehingga tidak terjadi perebutan sumber daya. Ibarat orang tua (corporate) yang punya gaji dan mereka meng-alokasikan sebagian dari gaji mereka untuk diri mereka sendiri dan untuk uang jajan bulanan anak-anak (business), bagi anak yang sudah kuliah pasti dapat jatah uang jajan yang lebih besar dibanding anak yang masih sekolah di SMU.

Dan di era inilah muncul istilah vision (what do we want to become). Jadi untuk masing-masing bisnis bisa memiliki misi yang berbeda tapi tidak boleh bertentangan dengan visi dari korporasi (induk). Dari sini kita sudah bisa melihat, mengapa di manajemen strategi terdapat jenis strategi di level: corporate dan business.

Mulai dari fase yang pertama sampai dengan corporate strategic planing, kita baru berada dalam tahap perumusan (strategi formulasi) planing seperti pada kedua gambar diatas dan proses formulasi tersebut masih didominasi oleh mereka yang berada di level atas (manajemen puncak). Di fase ini belum membahas bagaimana implementasi dan evaluasi dari planing tersebut. Itulah yang akan menjadi pertanyaan selanjutnya: bagaimana kita implementasikan planing yang telah dibuat dan siapa yang akan menjalankannya, bagaimana koordinasinya dll. Hal ini tidak dimasukkan dalam corporate strategic planing jadi mereka harus melengkapinya lagi dan munculah manajemen strategi (strategic management).

Strategic Management (Fase V)

Pada fase ini, planing yang dibuat tidak hanya membahas formulasi (perumusan) dari planning itu sendiri, tapi juga sudah memasukan unsur-unsur leadership (kepemimpinan), motivasi, empowerment, reward, punishment, sehingga perencanaan yang sudah dibuat bisa diimplementasi dengan baik dan sesuai harapan. Di mana perencanaan bisa berjalan dengan baik dan akhirnya tujuan bisa tercapai.

Disinilah kita sudah bisa melihat bagaimana hubungan antara manajemen strategi dengan kepemimpinan. Peran seorang pemimpin (leader) yang memiliki suatu bentuk perilaku tertentu adalah sangat penting. Dia harus berperilaku dimana harus bisa mengajak semua orang yang berada di semua level, bukan cuma manajemen puncak saja, untuk terlibat dalam manajemen strategi perusahaan, untuk memonitor semua perubahan yang terjadi dalam perusahaan sehingga bisa memberikan alternatif saran untuk perubahan strategi dan meningkatkan metode kerja, kinerja dan evaluasi.

Tugas seorang pemimpin harus bisa menjembatani antara planing dengan implementasinya karena kalau tidak diimplementasikan maka planing yang sudah dibuat menjadi percuma saja. Agar bisa menjalankan implementasi tersebut, seorang pembuat strategi harus mempertimbangkan pertanyaan berikut: (1) siapakah orang-orang yang akan melaksanakan rencana strategis tersebut; (2) apa yang harus dilakukan untuk menyelaraskan kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan arah yang diinginkan; (3) bagaimana setiap orang akan bekerja sama untuk melakukan apa yang dibutuhkan.

Dari sejarah manajemen strategi diatas dapat kita simpulkan beberapa hal, yaitu (1) lahirnya perencanaan dengan model manajemen strategi karena adanya perubahan lingkungan; (2) dalam menjalankan proses manajemen strategi biasanya selalu diawali dengan analisis lingkungan karena lingkungan memang selalu berubah-ubah; (3) menjadi tugas dan tanggung jawab semua orang di

semua level dalam organisasi, baik leader dan follower untuk selalu memonitor semua perubahan yang terjadi pada lingkungan baik eksternal dan internal karena perubahan tersebut pasti akan berpengaruh pada proses pencapaian tujuan organisasi.

Realitas Baru untuk Organisasi Hari ini

Globalisasi, outsourcing, pergeseran kekuatan geopolitik, kemajuan teknologi, virtual tim dan e-bisnis. Orang-orang di organisasi di seluruh dunia merasakan dampak dari tren ini dan dipaksa untuk beradaptasi dengan cara kerja baru. Tambah lagi dengan krisis ekonomi tahun 2008 kemarin, skandal etika perusahaan yang luas, masalah kesehatan global yang menakutkan seperti wabah flu babi dan masalah ketidakamanan yang berhubungan dengan perang dan terorisme, maka para pemimpin sekarang ini menghadapi tantangan yang bahkan mereka tidak pernah bayangkan dibanding beberapa tahun lalu.

Dalam sebuah survei yang dilakukan oleh Center for Creative Leadership, 84 persen dari pemimpin yang disurvei mengatakan definisi kepemimpinan yang efektif telah berubah secara signifikan dalam beberapa tahun pertama abad kedua puluh satu. Perubahan cepat pada lingkungan yang menyebabkan perubahan fundamental yang memiliki dampak dramatis pada organisasi dan tantangan baru hadir untuk para pemimpin (leaders). Ini

Stabilitas - Manajemen Krisis dan Perubahan

Di masa lalu, banyak pemimpin berasumsi bahwa jika mereka bisa menjaga hal-hal berjalan dengan stabil, organisasi akan berhasil. Namun dunia sekarang ini adalah dunia yang berada dalam perubahan konstan dan penuh dengan ketidakpastian. Jika pemimpin masih saja memiliki ilusi stabilitas seperti pada awal abad kedua puluh satu, perusahaan tersebut pasti sudah hancur sekarang.

Kontrol - Pemberdayaan

Pemimpin dengan posisi yang kuat, berpikir bahwa pekerja harus diberitahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Mereka percaya, kontrol yang ketat adalah sesuatu yang dibutuhkan organisasi supaya berfungsi secara efisien dan efektif. Hari ini, seorang pemimpin yang efektif mau berbagi kekuasaan bukan menimbunnya dan menemukan cara untuk meningkatkan kekuatan organisasi dengan cara mengajak semua orang di organisasi untuk terlibat dan berkomitmen. Sekarang ini, kesuksesan tergantung pada kapasitas intelektual dari semua karyawan.

Kompetisi - Kolaborasi

Meskipun beberapa perusahaan masih mendorong kompetisi internal dan perilaku agresif, kebanyakan organisasi yang telah sukses lebih menekankan pada kerja tim (team work), kerjasama dan kompromi sehingga semua karyawan bisa menjadi yang terbaik. Self- directed tim dan bentuk

lain dari kolaborasi secara horisontal telah meruntuhkan batas-batas antar departemen dan membantu untuk menyebarkan pengetahuan dan informasi di seluruh organisasi.

Ke-seragaman - Keragaman

Kebanyakan organisasi sekarang dibangun berdasarkan keseragaman, spesialisasi. Orang yang berpikir dan bertindak serba mirip akan digabungkan dalam satu departemen atau bagian, seperti: marketing, manufaktur, terpisah dengan departemen lain, semuanya jadi serba homogen. Menciptakan keragaman dalam organisasi adalah salah satu cara untuk menarik tenaga kerja terbaik dan membangun pemikiran yang luas bagi perusahaan yang ingin masuk ke dunia multi nasional.

Self-Centered - Higher Ethical Purpose

Dalam pandangan lama, banyak pemimpin yang lebih mementingkan kepentingan pribadi, ingin dilayani, keserakahan. Banyak orang yang percaya bahwa krisis keuangan global 2008 yang lalu sebenarnya adalah karena adanya krisis kepemimpinan. Sekarang pemimpin dituntut untuk lebih mementingkan moral dan etika, lebih bertanggung jawab dan memiliki integritas, menghilangkan kepentingan pribadi dan lebih utamakan kepentingan yang lebih besar.

Hero - Humble (Rendah Hati)

Banyak pemimpin yang menonjolkan dirinya apalagi jika bisa menciptakan kesuksesan yang gemilang, banyak pemimpin yang menjadi selebriti. Mereka bisa mengatakan: semua ini karena saya, ini bisa dicapai karena kerja keras saya, jika tidak ada saya pasti semuanya sudah hancur. Itu contoh ucapan pemimpin di mana dia merasa sebagai hero (pahlawan), sebagai orang yang paling berjasa dan biasanya suka merendahkan pekerjaan orang lain. Sekarang, lebih banyak pemimpin yang berdiri dibelakan layar, lebih pentingkan kesuksesan tim dibanding pribadi, mereka lebih bertanggung jawab dan lebih menghargai pekerjaan orang lain.

Pengertian Manajemen Strategik

Ilmu manajemen adalah ilmu yang turut berkembang pesat sehingga ilmu tersebut memiliki beragam cabang dan beberapa kajian yang bersifat khusus misalnya ialah manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen transportasi, dan muncul kajian khusus yang lain yaitu Manajemen Strategik.

Pengertian umum strategi yaitu suatu proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap para top manajer yang sungguh berarah pada tujuan jangka panjang perusahaan yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara Pengertian khusus strategi yaitu suatu tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh para konsumen untuk di masa depan. Dengan strategi ini maka ada yang hampir dimulai dari apa yang selalu untuk bisa terjadi dan bukan yang dimulai dari apa yang terjadi.

Dengan terjadinya ada suatu kecepatan berinovasi pada pasar yang baru dan juga perubahan-perubahan pola konsumen yang sangat memerlukan kemampuan inti maka hendaknya perusahaan perlu untuk mencari dan mengambil kemampuan inti atau juga kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. Manajemen Strategik adalah suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Manajemen strategik ini juga suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan mempengaruhi antara satu dan lainnya serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula. Bagian ilmu Manajemen Strategik ini senantiasa akan menyikapi pada dinamika-dinamika yang terjadi baik itu dari lingkungan internal maupun eksternalnya yang kemudian akan berlanjut dengan bagaimana cara berupaya untuk menyesuaikan hingga pada akhirnya pada tujuan yang telah ditetapkan itu dapat segera terlaksana atau direalisasikan dengan baik.

Manajemen Strategik berdasarkan pada seluruh ruang lingkup pekerjaannya. Dengan demikian dapat dimanfaatkan secara baik untuk lingkungan makronya misalnya di dalam manajemen pemerintahan dan juga dapat dimanfaatkan pula untuk di lingkungan mikronya misalnya di dalam manajemen perusahaan atau organisasi. Akan tetapi di sini hanya perlu dipahami bahwa di dalam penggunaan ruang lingkup makro dan mikro ada sejumlah perbedaan yang begitu mendasar seperti paparan berikut ini.

Kebijakan makro yang harus digunakan dan diperhatikan yaitu subyek dan objek dalam suatu manajemen tersebut adalah yang berupa para masyarakat yang bersifat aggregate, sedangkan untuk ruang lingkup mikro maka perhatiannya pun terhadap subyek dan obyek di suatu manajemen berupa individual rumah tangga perusahaan atau para pelanggan yang memakai hasil produksi. Di samping itu mengenai prinsip kerja untuk manajemen strategik makro kemungkinannya perhatian mengarah pada efektivitas, sedangkan pada manajemen strategik yang rangkumannya secara mikro maka harus sesuai kepada prinsip kerja efisiensinya.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusi

Munculnya strategi manajemen sumber daya alam adalah hasil dari kecenderungan manajemen strategis organisasi. Dalam manajemen hari ini praktik, semua fungsi bisnis mencoba menghubungkan metode dan praktik kerja mereka dengan strategi perusahaan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi. Jadi, seperti yang dinyatakan oleh Miles dan Snow (1984), strategi manajemen sumber daya muncul ketika departemen Sumber Daya Manusia (SDM) mencoba menyelaraskan strategi, proses dan praktik mereka dengan strategi perusahaan. Jika Anda tidak mengamati hubungan antara SDM dan strategi perusahaan, SDM tetap sebagai proses fungsional dalam organisasi.

Bagi perusahaan, praktik manajemen sumber daya manusia yang strategis dapat dianggap sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Karena praktik manajemen sumber daya manusia yang strategis sejalan dengan strategi perusahaan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi (Wright dan McMahan, 1992; Jackson dan Schuler, 1995). Menurut Schuler (1992), Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SMSDM) terkait dengan penggunaan sumber daya manusia perusahaan yang efektif untuk mencapai kebutuhan strategis organisasi. Menurut Wright dan McMahan (1992: 298), SMSDM adalah "pola penyebaran sumber daya manusia dan kegiatan yang dimaksudkan untuk memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya."

SMSDM secara vertikal mencoba untuk menghubungkan praktik dan strategi sumber daya manusia dengan strategi organisasi dan proses manajemen strategis. Di sisi lain, secara horizontal, ia mencoba berkoordinasi dan menyelaraskan strategi dan praktik manajemen sumber daya manusia itu sendiri (Schuler dan (Schuler, 1992). Sebagai akibatnya, organisasi dan akademisi ini mulai berpikir SDM dalam perspektif yang lebih luas untuk mewujudkan strategi dan tujuan perusahaan. Pemikiran strategis mempengaruhi semua fungsi SDM yang disebut kemudian seperti rekrutmen dan seleksi strategis, perencanaan strategis, pelatihan dan pengembangan strategis, kompensasi strategis dan sistem penghargaan, suksesi strategis dan penilaian strategis. Semua fungsi dan proses SDM ini mencoba berintegrasi dengan strategi SDM secara horizontal maupun strategi dan tujuan bisnis vertikal

Teori berbasis sumber daya adalah salah satu yang paling dirujuk dalam literatur SMSDM. Menurut Barney (1991), sumber daya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya ketika itu langka, berharga, tak dapat ditiru dan tidak dapat disubstitusikan. Menurut pandangan ini, untuk memanfaatkan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, pertama-tama sumber daya manusia harus menambah nilai bagi perusahaan. Ada banyak pekerja potensial dengan keterampilan, kemampuan, dan kemampuan yang berbeda, dan perusahaan berusaha menarik yang paling berbakat untuk menambah nilai bagi perusahaan. Kedua, sumber daya manusia harus langka untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Semua program rekrutmen dan seleksi organisasi yang memiliki praktik SMSDM fokus pada menarik dan merekrut karyawan yang paling terampil atau berbakat. Ketiga, sumber daya manusia harus bisa ditiru. Sumber daya manusia yang tidak dapat ditiru berkaitan dengan keterampilan, kemampuan, dan kompetensi unik orang-orang yang disesuaikan untuk mereka. Dan akhirnya, sumber daya manusia tidak memiliki pengganti dan ini menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk perusahaan. Teknologi, proses bisnis, proses produksi, produk, layanan, pasar, keunggulan pasokan, strategi, dan berbagai sumber terkait bisnis dapat ditiru dengan cara tertentu. Tetapi sumber daya manusia tidak memiliki pengganti dan ini memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan (Barney, 1991; Wrigt dan McMahan, 1992).

Evolusi Perencanaan Strategis

Siapa pun yang ingin membuat proses perencanaan strategis yang efektif perlu memahami bagaimana organisasi dan situasi khusus mereka berinteraksi dengan lingkungan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk mengamati perkembangan solusi yang berbeda dari waktu ke waktu. Ide perencanaan strategis sebagai tugas khusus untuk organisasi - sering dipisahkan menjadi unit organisasinya sendiri - pertama kali muncul pada 1950-an. Perusahaan besar Amerika - perusahaan Eropa mulai merumuskan strategi untuk unit bisnis individu dan mengoordinasikan strategi ini satu sama lain. Peneliti dan praktisi seperti Igor Ansoff, Bruce Henderson dan Alfred Chandler sangat mempengaruhi bidang yang sedang berkembang. Kerangka kerja populer termasuk grid produk / pasar, analisis SWOT dan matriks BCG.

Metode ikonik ini tidak hanya memengaruhi perencanaan strategis tetapi juga menyebar ke bidang bisnis lain. Dekade berikutnya melihat banyak perubahan dalam perencanaan strategis. Dua dimensi berkembang menjadi pendekatan yang lebih holistik. Di bawah ini, kami secara singkat memetakan sejarah lapangan, melihat periode (sampai taraf tertentu tumpang tindih) dari apa yang kami sebut "zaman keemasan", era proses strategis dan pandangan multi-perspektif.

Manajemen strategis adalah cara untuk mengidentifikasi karakteristik sumber daya yang tidak dapat ditiru oleh pesaing, jika kekuatan sumber daya yang dimiliki oleh suatu instansi atau perusahaan dapat diduplikasi oleh pesaing maka kekuatan perusahaan tersebut tidak akan bertahan lama. Dierickx & Cool (1989) Menjelaskan keberlanjutan posisi aset perusahaan tergantung kepada seberapa kuat perusahaan mempertahankan sumberdaya asetnya agar tidak diduplikasi oleh pesaing perusahaan.

SWOT dan matriks BCG. Metode ikonik ini tidak hanya memengaruhi perencanaan strategis tetapi juga menyebar ke bidang bisnis lain.

Dekade berikutnya melihat banyak perubahan dalam perencanaan strategis. Dua dimensi berkembang menjadi pendekatan yang lebih holistik. Di bawah ini, kami secara singkat memetakan sejarah lapangan, melihat periode (sampai taraf tertentu tumpang tindih) dari apa yang kami sebut "zaman keemasan", era proses strategis dan pandangan multi-perspektif.

Teknik Memprediksi Masa Depan

Setelah melihat bahwa pendekatan dan alat perencanaan strategis memiliki keterbatasan untuk mengatasi ketidakpastian dan dinamika lingkungan perusahaan, sekarang kita akan memeriksa apakah teknik memprediksi masa depan memenuhi kebutuhan perusahaan.

Perusahaan perlu mengurangi ketidakpastian agar tidak meremehkan (atau melebih-lebihkan) dampak perubahan. Berbagai teknik telah dikemukakan dan digunakan untuk memprediksi masa depan. Di bawah ini, kami melihat empat metode yang dipilih: ekstrapolasi, pasar prediksi, futurologi dan simulasi.

Ekstrapolasi adalah teknik yang efektif untuk memprediksi masa depan selama lingkungan stabil. Ini melibatkan penggunaan pengalaman masa lalu untuk memperkirakan data masa depan. Diperlukan asumsi dasar yang ketat. Misalnya, peramal meramalkan kurangnya pekerja terampil di Jerman; Perkiraan ini didasarkan pada asumsi bahwa parameter seperti migrasi, pendidikan dan angka kelahiran tidak akan berubah secara substansial di masa depan. Dengan demikian, kualitas ekstrapolasi dibatasi oleh asumsi yang menjadi dasarnya.

Pasar prediksi (atau pasar virtual) adalah pasar spekulatif di mana peserta memperdagangkan kontrak yang hasilnya bergantung pada peristiwa masa depan yang tidak diketahui. Mereka didasarkan pada hipotesis pasar-efisien: Dalam prediksi yang benar-benar efisien pasar, harga pasar akan menjadi prediktor terbaik dari peristiwa tersebut dan tidak ada kombinasi jajak pendapat yang tersedia atau informasi lain yang akan meningkatkan hasil pasar yang dihasilkan. Pasar prediksi menggunakan "kebijaksanaan orang banyak" (Surowiecki, 2004) dan seringkali ternyata lebih akurat daripada survei.

Futurologi adalah metode yang dikembangkan oleh para sejarawan. Ini melihat kemungkinan, kemungkinan dan masa depan yang lebih disukai (3 Ps). Ahli futurologi memeriksa kuantitatif dan kualitatif data tentang kemungkinan, probabilitas, dan keinginan perubahan. Dengan cara ini, mereka mencoba mencapai pandangan holistik tentang kemungkinan masa depan. Wildcard (W) digunakan untuk memodelkan faktor tak terduga yang memengaruhi perkembangan di masa depan: peristiwa dengan probabilitas rendah tetapi berdampak tinggi.

Simulasi adalah perkiraan yang disederhanakan dari hal, keadaan, atau proses nyata. Mereka dapat mengungkapkan efek dari kondisi dan tindakan yang berbeda. Perusahaan dapat menggunakan sejumlah besar data yang mereka miliki tentang loyalitas pelanggan, retensi karyawan, dan manajemen rantai pasokan untuk melakukan simulasi dan dengan demikian membuat prediksi yang berarti tentang perilaku pelanggan atau karyawan tertentu, atau menentukan kemungkinan kesenjangan dalam layanan atau pasokan. Simulasi dapat mengungkapkan pola harga, kebiasaan membeli, wilayah geografis, pendapatan rumah tangga, dan sebagainya. Asumsi biasanya diubah menjadi algoritma dan simulasi dijalankan oleh komputer.

Masing-masing teknik di atas bagus untuk menangani masalah tertentu dalam situasi di mana asumsi yang jelas dimungkinkan. Namun, keputusan strategis perusahaan yang berada dalam lingkungan yang tidak pasti membutuhkan pendekatan yang lebih canggih dan lebih luas.

KESIMPULAN

Dalam lingkungan yang berubah begitu cepatnya, seorang pemimpin dituntut untuk selalu bisa memonitor dan melihat semua perubahan tersebut. Perubahan apapun yang terjadi pasti akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kita tidak bisa menolak perubahan, kita hanya bisa mengantisipasi dan mengikuti perubahan tersebut. Seorang

pemimpin tidak hanya dituntut untuk bisa melihat masa depan, membuat perencanaan (road map) dari organisasi tapi juga harus bisa berperilaku yang mendukung pencapaian rencana tersebut.

Seperti yang telah kita lihat, dekade pertama abad ke-21 telah dicirikan oleh ketidakpastian dalam berbagai bentuk: globalisasi yang cepat, inovasi yang semakin cepat, dan persaingan yang meningkat, yang membawa serta volatilitas, kompleksitas, dan ambiguitas. Baik alat perencanaan strategis yang disebutkan di atas, maupun teknik untuk memprediksi masa depan tidak memberikan solusi yang memadai untuk perencanaan strategis dalam lingkungan yang tidak pasti ini. Sebuah perusahaan yang menggunakan alat ini untuk merencanakan strategi di tahun 2000 tidak dapat meramalkan krisis zona euro, gelembung dot-com, pertumbuhan eksponensial di bidang TI, munculnya bioteknologi dan nanoteknologi, model bisnis baru seperti eBay, Dell dan Amazon, dan ekonomi global paling dramatis kemerosotan sejak Depresi Hebat. Jika sistem lama berhasil, perusahaan akan menyadari bahwa institusi terhormat seperti Lehman Brothers dan Bear Stearns dapat menghilang dalam semalam. Mereka akan meramalkan bahwa pemain baru seperti Facebook dan Twitter bisa datang entah dari mana dan menjadi pemain raksasa dalam waktu kurang dari sepuluh tahun (Murray, 2010).

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. (2008). *Strategic management* (12th ed.). Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy, achieving sustainability* (12th ed.). Prentice Hall.
- Ambrosini V., Billsberry J. 2008. Kesesuaian nilai dan dampaknya padasebab akibat ambiguitas. Makalah tentang 2nd Global e-Conference on Fit. <http://www.fitsconference.com/fri01.pdf>. Diakses 20 Juli 2011.
- Andrews KR. 1971. *Konsep strategi perusahaan*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Comin D., Philippon T. 2006. Kenaikan tingkat volatilitas perusahaan: sebab dan akibat. *Makroekonomi NBER Tahunan 2005*. Vol. 20. <http://www.nber.org/buku/gert06-1>. Diakses 20 Juli 2011.
- Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. 1997. Strategi di bawah ketidakpastian. *Har Ulasan Bisnis* 75 (6): 66-79.
- Cummings S., Daellenbach U. 2009. Sebuah panduan untuk masa depan strategi? *Sejarah Perencanaan Jangka Panjang. Perencanaan Jarak Jauh* 42 (2): 234-263.
- Gartner Group. 2010. Prediksi pengguna akhir teratas Gartner untuk tahun 2010: menghadapi keseimbangan kekuatan yang baru. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1278413>. Diakses pada 20 Juli 2011.
-

- Gausemeier J. 2010. Undenkbares denken. *Manajer Bisnis Harvard*, 32 (10): 28-32.
- Ghemawat P. 2011. *Dunia 3.0 - Kemakmuran global dan cara mencapainya*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel G., Prahalad CK. 1994. *Bersaing untuk masa depan*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hemp P. 2009. Kematian karena informasi yang berlebihan. *Harvard Business Review* 87 (9): 82-89.
- Prediksi salah. 2013. Wikiquote. http://www.billionquotes.com/index.php/Incorrect_predictions. Diakses 15 Maret 2013.
- Badan Energi Internasional (IEA). 2012. *Outlook Energi Dunia 2012*. Paris: IEA.
- International Telecommunication Union (ITU). 2012. *Mengukur Masyarakat Informasi 2012*. Jenewa: ITU.
- Jacobides MG. 2010. Alat strategi untuk lanskap yang bergeser. *Tinjauan Bisnis Harvard* 88 (1): 76-84.