

# **BAB I**

## **PENGENALAN**

### **MANAJEMEN STRETEGI**

---

#### **A. Konsep Manajemen Strategi**

Kuncoro, Mudrajad<sup>1</sup> mengemukakan berbagai peristiwa penting telah mewarnai dan membentuk arah ekonomi global. Diantaranya adalah krisis sistem moneter internasional (Bretton Woods), krisis utang luar negeri, krisis minyak dan komoditas primer lainnya, munculnya Negara-negara industri baru (NICs), terjadinya crash di pasar modal internasional pada bulan oktober 1987, bubarnya Uni Soviet yang diikuti dengan kecenderungan menuju free market socialism dan integrasi Eropa menuju Uni Moneter Eropa. Hal tersebut menunjukkan disadari atau tidak, telah terjadi transformasi dari nasionalisasi ke regionalisasi dan akhirnya ke globalisasi.

---

<sup>1</sup> Kuncoro, Mudrajad. Strategi : “Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif” Jakarta. Bumi Persada. 2006. h3

Pada kesempatan yang sama Kuncoro, Mudrajat<sup>2</sup> juga menjelaskan hanya 16 dari 100 perusahaan AS terbesar pada awal abad ke- 20 yang masih dapat diidentifikasi hari ini. Dewasa ini 44.367 perusahaan bangkrut dan masih banyak perusahaan AS yang bermasalah. Tentunya hal tersebut menunjukkan indikator kesuksesan suatu perusahaan tidak semata mata berupa kinerja yang di ukur dalam jangka pendek melainkan kinerja jangka panjang yang mempersiapkan pola tujuan serta kerangka kerja untuk mempertahankan posisi kompetitif.

Berbagai cara yang dilakukan pemilik organisasi dalam upaya mempertahankan tujuan organisasi berupa pengambilan keputusan yang mempertimbangkan lingkungan internal dan lingkungan eksternal sehingga diperlukan manajemen strategi.

Dalam pengaplikasiannya *strategic planning dalam* manajemen strategi tidak ditunjang dengan komitmen serta dukungan seluruh tingkatan *manajerial* maka tidak akan berguna bagi suatu organisasi. Pada proses pelaksanaan manajemen strategi, adanya kolaborasi serta

---

<sup>2</sup> Ibid hal, 6

integrasi dari sistem administrasi yang ada dalam suatu organisasi dalam bentuk *management control*, motivasi, komunikasi dalam penyampaian informasi pada setiap tahapan yang sudah menjadi *planning* menjadi *point* penting. Dalam hal ini lenih lanjut dijelaskan bahwa kolaborasi dalam pengintegrasian keseluruhan administrasi serta struktur organisasi pada umumnya mengikuti *culture* (budaya) organisasi sehingga setiap organisasi memiliki perbedaan tersendiri.

Selanjutnya David, F.R.<sup>3</sup> menjelaskan tahapan-tahapan dalam manajemen strategi adalah sebagai berikut:

1. Perumusan strategi : Meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat

---

<sup>3</sup> David, F.R. Manajemen Strategi. 2014. Pustaka Abadi. hal.6-7

sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan

2. Pelaksanaan strategi : Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan.
3. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.
4. Evaluasi strategi: Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen Strategi tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah : Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi

strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok

Lebih lanjut lagi dijelaskan pada proses mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian antara lain :

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan
3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam

teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya

4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

## B. Definisi Manajemen Strategi

Menurut Siagian, S.P.<sup>4</sup> manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kiranya telah umum diketahui bahwa dalam istilah strategi semula berasal dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan.

Lebih lanjut, David, F. R.<sup>5</sup> mengemukakan manajemen Strategi merupakan suatu ilmu terkait tentang perumusan perencanaan (*planning*), pelaksanaan atau implementasi dari perencanaan (*do*) serta evaluasi dari hasil pelaksanaan yang kemudian akan dibuat dalam rencana tindak lanjut dari keputusan yang memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Selanjutnya menurut Husein

---

<sup>4</sup> Siagian, S.P. Manajemen Strategi. 2007. PT. Putra Media. hal 15

<sup>5</sup> David, F.R. Manajemen Strategi. Pustaka Abadi. 2014. h37

Umar<sup>6</sup> manajemen Startegi 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.

Dalam kesempatan yang berbeda Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech<sup>7</sup> menulis, manajemen Startegi 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 Startegi adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan manajemen strategi didefinisikan rangkaian proses yang

---

<sup>6</sup> Husein Umar. *Kebijakan Strategik*. CV. Angkasa Utama. 2017.h56

<sup>7</sup> Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, 1998),

dimulai dari perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi dalam upaya pengambilan keputusan dalam upaya tindak lanjut berupa langkah strategi yang efektif dan sesuai kebutuhan dalam upaya organisasi mencapai tujuannya.

Dari berbagai definisi tersebut dapat difahami tentang beberapa point penting yaitu:

1. Manajemen strategi merupakan proses yang dirancang oleh seluruh elemen organisasi.
2. Hasil dari proses rancangan tersebut digunakan untuk merumuskan, menjalankan dan mengevaluasi strategi.
3. Kemudian hasil dari proses tersebut digunakan sebagai landasan dalam menyediakan customer value yang terbaik.
4. Evaluasi selalu dilakukan secara berkelanjutan, dengan harapan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan rencana dan perkembangan terbaru.
5. Manajemen strategic memfokuskan pada penyatuan/penggabungan aspek- aspek pemasaran, riset dan pengembangan,

keuangan/akuntansi dan produksi operasional dari sebuah bisnis

Dalam penerapannya Siagian, S.P<sup>8</sup> menjelaskan proses untuk merumuskan strategi manajemen puncak harus memperhatikan berbagai factor yang sifatnya kritikal diantaranya:

1. Strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi karena manajemen puncak menyatakan secara garis besar apa yang menjadi pembenaran keadaan organisasi.
2. Dalam merumuskan dan menetapkan strategi manajemen puncak mengembangkan profil tertentu bagi organisasi. Profil tersebut harus menggambarkan kemampuan yang dimiliki dan kondisi internal yang dihadapi oleh organisasi yang bersangkutan.
3. Pengenalan tentang lingkungan dengan mana organisasi akan berinteraksi terutama situasi yang membawa suasana persaingan yang tidak terelakkan oleh organisasi tidak hanya mempertahankan keberlangsungan organisasi tetapi juga sebagai

---

<sup>8</sup> Ibid hal 16

upaya peningkatan efektifitas dan produktifitas kerja.

4. Suatu strategi harus merupakan analisis yang tetap terhadap kekuatan dan kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya dan juga peluang yang muncul dan akan diambil serta ancaman yang akan dihadapi.
5. Mengidentifikasi beberapa pilihan yang wajar ditelaah lebih lanjut dari berbagai alternative yang tersedia yang dikaitkan pada upaya pencapaian tujuan organisasi.
6. Menjatuhkan pilihan pada satu alternatif yang dipandang paling tepat dikaitka pada sasaran jangka panjang dan memiliki nilai yang paling Startegi dan didukung dengan kondisi internal organisasi.
7. Suatu sasaran jangka panjang pada umumnya mempunyai paling sedikit empat ciri yang menonjol yaitu : (a). sifatnya idealistic; (b). jangkauan waktunya jauh ke masa depan, (c). hanya bisa dinyatakan secara kualitatif dan (d). masih abstrak.
8. Memperhatikan pentingnya operasionalisasi keputusan dasar yang dibuat dengan

memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana, dan waktu.

9. Mempersiapkan tenaga kerja yang memenuhi berbagai persyaratan bukan hanya dalam arti kualifikasi teknis akan tetapi juga berperilaku serta mempersiapkan system manajemen sumberdaya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan harkat dan martabat manusia dalam organisasi.
10. Pemanfaatan teknologi memerlukan seleksi yang tepat guna.
11. Bentuk, tipe dan struktur organisasi yang akan digunakan harus diperhitungkan.
12. Menciptakan suatu pengawasan sedemikian rupa sehingga daya inovasi, kreativitas dan diskresi para pelaksana kegiatan operasional tidak dipadamkan.
13. Sistem penilaian tentang keberhasilan pelaksanaan strategi yang dilakukan berdasarkan serangkaian kriteria yang rasional dan objektif.
14. Menciptakan suatu sistem umpan balik sebagai instrument yang ampuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan startegi yang telah

ditentukan untuk mengetahui apakah sasaran terlampaui.

### **C. Komponen dan Mazhab Manajemen Strategi**

Berdasarkan peninjauan faktor-faktor yang mempengaruhi suatu organisasi untuk memperoleh tujuan organisasi sehingga komponen pokok dari manajemen strategi dapat diformulasikan dengan transparan. Lebih dalam lagi pengkajian manajemen strategi itu sendiri didefinisikan berupa usaha manajerial dalam menumbuh kembangkan semua unsur kekuatan organisasi guna mengeksekusi peluang bisnis yang ada untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi. Hal tersebut tentunya berimplikasi pada organisasi untuk mengurangi kelemahannya serta beradaptasi dengan lingkungan bisnisnya baik secara internal maupun eksternal. Dengan kata lain, organisasi dituntut untuk untuk mengurangi dampak negatif yang timbul dari ancaman bisnis.

Pearce, Jhon dan Robinson, R.B<sup>9</sup> mengemukakan terdapat empat komponen pokok manajemen strategi yaitu (a) analisis menyeluruh mengenai lingkungan bisnis baik secara internal maupun eksternal untuk mengetahui berbagai peluang dan ancaman bisnis; (b) analisis profil suatu organisasi sebagai pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan dari organisasi; (c) perancangan strategi bisnis untuk mencapai tujuan organisasi (d) penetapan visi dan misi perusahaan. Dalam penentuan langkah dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi diperlukan menghubungkan antara lingkungan bisnis dan profil organisasi guna mendapatkan gambaran apa yang bisa dapat dikerjakan (*what is possible*). Setelah itu dilakukan analisis lingkungan bisnis dan profil perusahaan seta visi dan misi organisasi akan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh *owner* dan manajemen organisasi.

Dilihat dari aspek lingkungan bisnis terdapat peluang dan ancaman bisnis untuk itu diperlukan

---

<sup>9</sup> Pearce, Jhon dan Robinson, R.B. Management: Formulation, Implementation and Control. Sydney.h.56

kemampuan berdaya saing yang dimiliki guna membangun usaha dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan, peluang bisnis yang ada untuk dieksploitasi secara optimal. Banyak upaya yang dilakukan organisasi untuk memberikan sentuhan inovasi pada produk yang dihasilkan untuk membangun ciri khas agar memiliki nilai jual yang mampu bersaing di pasaran. Selain itu organisasi juga melakukan berbagai adaptasi dengan kebutuhan dan keinginan para pembeli yang dipengaruhi oleh lingkungan bisnis.

Dalam hal ini, organisasi yang terus melakukan pembaruan dituntut untuk mampu merancang strategi yang akan diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi serta berwawasan pada pembangunan berkelanjutan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa komponen manajemen strategi ini dilaksanakan sesuai dengan fungsi manajemen itu sendiri yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Dalam tahapan perencanaan difokuskan kepada perumusan data atau membuat formula selanjutnya pada tahapan

pelaksanaan fokus kepada eksekusi dan implementasi, terakhir pada tahap evaluasi fokus kepada pengendalian dan pengawasan.

Dalam proses penyusunan manajemen strategi ini sendiri terdapat beberapa pola aliran berpikir (mazhab) yang menggunakan pendekatan logika dan rasional dalam proses penggabungan keempat komponen pokok manajemen strategi diatas. Pada perencanaan dilakukan secara matang mengenai tahapan yang akan dikerjakan sebelum dieksekusi pada tahap pelaksanaan. Pada tahapan perencanaan menjadisangat penting agar semuanya terstruktur baik tahapan serta prosesnya. Ada metode ilmiah yang mampun dipakai guna memprediksi lingkungan bisnis serta menentukan posisi bisnis organisasi secara bersamaan. Metode ilmiah ini biasa dikenal dengan mazhab ilmiah (*scientific school*) yang mengesankan bahwa manajemen strategi dapat didesain dan juga berproses sesuai dengan kondisi keteraturan sosial yang tetap dan berlangsung terus menerus.

Selain itu, dijelaskan juga dalam manajemen strategi terdapat mazhab manajemen strategi berbasis nilai (*value-driven school*) berupa ajaran yang melihat

bahwa ideologi, ajaran, nilai, serta rancangan masa depan suatu organisasi merupakan determinan yang paling penting dalam upaya membangun kinerja suatu organisasi sebagai pemandu langkah dan arah perkembangan organisasi.

Pada sisi lain dalam manajemen strategi berkembang juga sebagai mazhab sumber daya (*resource-based school*) dimana lingkungan internal dijadikan determinan paling utama untuk mencapai keberhasilan organisasi. Berdasarkan pengelompokan kemampuan unggul yang dimiliki organisasi akan mampu melakukan pengembangan di area lingkungan bisnisnya. Kondisi organisasi mempunyai sumber daya dan dana yang cukup maka organisasi lebih leluasa dalam mengendalikan lingkungan bisnisnya.

#### **D. Kegunaan Manajemen Strategi**

Pada umumnya manajemen ini sungguh berbeda dengan lainnya dimana manajemen strategi ini senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi

terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sejalan pada hal tersebut maka berikut ini akan ditunjukkan karakteristik manajemen Startegi :

1. Manajemen Startegi bersifat jangka panjang
2. Manajemen Startegi bersifat dinamik
3. Manajemen Startegi merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
4. Manajemen Startegi perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak
5. Manajemen Startegi berorientasi dan mendekati untuk masa depan
6. Manajemen Startegi senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia

Era globalisasi ekonomi ini untuk menghadapinya maka dimana kegiatan dalam berusaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen

dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya para pemimpin perusahaan harus dapat menyikapinya melalui dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Maka seharusnya setiap pemimpin dalam perusahaan akan melaksanakan manajemen Startegi bagi perusahaannya.

Manajemen Startegi merupakan sebuah proses di mana manajemen mengambil inisiatif atas izin pemilik bisnis untuk menggunakan sumber daya dan meningkatkan produktivitas perusahaan mereka. Semua tindakan harus merefleksikan misi, visi, objektif, dan kebijakan organisasi itu sendiri. Hal ini dilakukan dengan cara mendesain dan mengimplementasikan program yang bertujuan untuk meraih tujuan dan sumber daya yang tersedia harus digunakan secara benar.

Manajemen Startegi merupakan tindakan tingkat manajerial yang memprioritaskan tujuan dari pada siasat. Manajemen Startegi memberikan arah yang akan diambil organisasi. Bagaimanapun juga, hal

ini tidak hanya terbatas pada manajer, namun juga direktur dan pemegang saham lain dalam struktur internal manajemen. Manajemen Strategi keseluruhan adalah proses berkelanjutan yang mengontrol organisasi dan industri yang mempengaruhinya.

Manajemen Strategi mengevaluasi kompetitornya dan menentukan metode untuk menghadapi dan berkompetisi dengan mereka. Langkah pertama yang diambil dalam manajemen Strategi adalah kompilasi dan penyebaran misi organisasi. Hal ini akan menentukan tindakan yang dapat diambil oleh organisasi untuk melayani konsumen mereka.

Formasi awal strategi dibagi menjadi beberapa proses. Hal ini termasuk lingkungan mikro dan lingkungan makro, evaluasi kompetitor, dan cara menghadapi mereka, dan pertimbangan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi hasil dari proses tersebut. Setelah tahap analisis, manajemen akan mulai menetapkan tujuan. Biasanya ada jangka waktu dan tujuan. Proses ini

menitikberatkan pada rumusan visi organisasi, misi, dan rangkuman tujuan.

Selama melaksanakan rencana strategi, perubahan di manajemen dapat muncul yang bisa mengakibatkan halangan untuk berkembang. Penting untuk menetapkan perubahan manajemen yang cukup kompeten untuk menghindari efek-efek negative yang mungkin terjadi. Hal ini penting untuk mendeterminasikan bila telah ada peningkatan ketika mengaplikasikan strategi dan bila kemajuan yang diperoleh konsisten dengan hasil yang diharapkan. Pengkajian ulang juga perlu dilakukan untuk mempertimbangkan tantangan baru teknologi, kompetitor baru, perubahan sosial dan ekonomi, serta minat politis.

Manajemen Startegi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi (perusahaan) agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Selama bertahun-tahun beragam konsep

dan teori yang menjelaskan strategi, terus dikembangkan. Mulai dari yang menekankan perhatian pada kemampuan organisasi untuk memaksimalkan sumber-sumber yang dimilikinya dalam menjawab peluang dan tantangan serta berbagai ketidakpastian yang berasal dari luar organisasi [Porter, 1985], sampai pada kajian yang menekankan pada kemampuan sumber-sumber internal organisasi untuk mendorong terjadinya keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) [Grant, 1991].

Namun demikian, terlepas dari perdebatan tentang sudut pandang perencanaan strategis suatu organisasi, kedua aliran jelas memiliki tujuan yang sama yaitu tercapainya sasaran dan tujuan organisasi melalui cara-cara yang sistematis sehingga keberhasilan yang mungkin terjadi dapat ditelusuri kembali. Menurut Hunger dan Wheelen, manajemen Strategi adalah seperangkat keputusan serta tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) [Hunger dan Wheelen, 1996]. Bagi Fred David, manajemen Strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan

pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsi (*cross-functional*) yang memberdayakan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Oleh karenanya manajemen Startegi berpusat pada penyatuan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, riset dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi [David, 1996]. Sedangkan Proses Manajemen Startegi oleh Hitt, Ireland, dan Hoskisson [Hitt, Ireland, Hoskisson, 1995] dimengerti sebagai seperangkat komitmen, keputusan, dan tindakan yang dibutuhkan suatu perusahaan untuk mencapai persaingan Startegi dan memperoleh keuntungan di atas rata-rata.

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut [Rumelt, Schendel, dan Teece, 1995]. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg

mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekadar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkap bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga 'P' baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*ploy*) (*bandingkan Mintzberg, 1994b dan Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, 1998*).

Kajian tentang manajemen Strategi yang terus berkembang selalu diarahkan untuk menghasilkan berbagai pendekatan yang memudahkan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi yang dipilihnya dalam kerangka menjamin keberhasilan usahanya. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, bagaimanapun juga organisasi harus sanggup secara konstan menghadapi perubahan yang demikian cepat [*Rainer dan Chaharbaghi, 1995*]. Formulasi strategi harus berupa proses kognitif dibanding proses konsepsi semata. Dalam kerangka inilah pembelajaran organisasi menjadi fokus perhatian utama riset dan kemampuan belajar diakui sebagai satu- satunya

sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) (Nonaka, 1991).

Merangkum seluruh paparan di atas, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, dan Joseph Lampel mengidentifikasikan bahwa formulasi strategi dapat dikelompokkan ke dalam sepuluh aliran pemikiran dan tiga kelompok pemikiran. Kesepuluh aliran tersebut adalah: *Design, Planning, Positioning, Entrepreneurial, Cognitive, Learning, Power, Cultural, Environmental*, dan *Configuration*. Tiga aliran pertama masuk ke dalam kelompok Preskriptif yang lebih menekankan pada proses penyusunan strategi; enam aliran berikutnya masuk dalam kelompok Deskriptif yang menekankan pada bagaimana strategi dilakukan; dan aliran terakhir identik dengan kelompok ketiga, yaitu Konfigurasi yang mengkombinasikan/mengintegrasikan aliran-liran sebelumnya. (Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, 1998).

## E. Pengenalan Analisis dalam Perumusan Strategi

Cutlip, Center dan Broom<sup>10</sup> mengemukakan analisis strategis mengenai permasalahan dengan menelaah informasi, fakta dan data yang dihi pun peneliti dapat dilihat dari posisi dan factor kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman tertentu dari berbagai aspek-aspek internal dan eksternal suatu organisasi sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Teknik Analisis SWOT lebih lanjut dirinci sesuai pembahasan unsur-unsur dan faktor-faktor sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Unsur dan Faktor Analisis Swot**

| Unsur – Unsur                                                        | Faktor –Faktor                           |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| S : <i>Strengths</i> (kekuatan)<br>W : <i>Weaknesses</i> (kelemahan) | Ditinjau dari<br>Lingkungan<br>Internal  |
| O : <i>Opportunities</i> (Peluang)<br>T : <i>Threats</i> (Ancaman)   | Ditinjau dari<br>Lingkungan<br>Eksternal |

---

10

Dalam proses perancangan implementasi stretegis dari unsur-unsur *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman) tersebut dapat dibuat dalam tabel matriks yang digunakan untuk mempermudah dalam membentuk kerangka analisis. Adapun matriks analisis SWOT yang dimaksud adalah sebagai berikut:

**Tabel**  
**Matriks Analisis SWOT**

| <b>Matriks SWOT</b> | <b>O</b> | <b>T</b> |
|---------------------|----------|----------|
| <b>S</b>            | SO       | ST       |
| <b>W</b>            | WO       | WT       |

Keterangan :

S : *Strengths*

SO : *Strengths Opportunities*

W : *Weaknesses*

ST : *Strengths Threats*

O : *Opportunities*

WO : *Weaknesses Opportunities*

T : *Threats*

WT : *Weaknesses Threats*

Berdasarkan Tabel Matriks Analisis SWOT diatas dijelaskan sebagai berikut :

1. SO (*Strengths Opportunities*)

Dalam proses perumusan strategi, SO (*Strengths Opportunities*) merupakan keadaan yang memanfaatkan faktor kekuatan yang berasal dari internal suatu organisasi digunakan untuk mengambil peluang yang datang guna memperoleh tujuan organisasi.

2. ST (*Strengths Threats*)

Selanjutnya pada tahapan SO (*Strengths Opportunities*) merupakan keadaan memperkuat faktor kekuatan yang berasal dari internal guna mengatasi ancaman-anacaman yang berasal dari faktor eksternal suatu organisasi.

3. WO (*Weaknesses Opportunities*)

Tahapan berikutnya yaitu WO (*Weaknesses Opportunities*) merupakan keadaan suatu organisasi berupaya untuk meminimalisir kelemahan yang berasal dari internal organisasi serta tetap memanfaatkan peluang dalam mencapai tujuan organisasi.

4. WT (*Weaknesses Threats*)

Berikutnya tahapan WT (*Weaknesses Threats*) merupakan keadaan dimana suatu organisasi harus meminimalisir seluruh kelemahan organisasi sekaligus mengatasi ancaman yang datang dari faktor eksternal suatu organisasi.

Dalam buku ini, penjelasan lebih lanjut mengenai analisis SWOT akan dibahas pada bab III.



## **BAB II**

# **PRAKTIK MANAJEMEN STRATEGI DALAM KONTEKS EKONOMI SYARIAH**

---

### **A. Perkembangan Manajemen Strategi**

Model manajemen strategi yang canggih seperti kita jumpai sekarang ini - dengan komponen pokok dan berbagai mazhab yang telah diuraikan secara singkat pada bagian sebelumnya - tidak begitu saja muncul sekali jadi. Pada mulanya pikiran strategis dalam pengelolaan perusahaan amat sederhana sesuai dengan lingkungan bisnis yang mempengaruhinya. Belakangan seiring dengan perubahan kompleksitas lingkungan bisnis, manajemen strategi mengalami penyempurnaan. Proses perbaikan itu berjalan dengan pasang surut eksistensi manajemen strategi di dunia akademik dan praktis. Ada masanya menempati posisi istimewa, ada kalanya menuai kritik yang tajam yang kemudian justru menjadi sumber inspirasi meraih kembali posisi terhormat yang mulai tergusur.

## **B. Manajemen Strategi dengan Prespektif Islam**

Rasulullah SAW pada masanya tentunya kerap kali dihadapkan dengan perumusan strategi terutama di medan perang dalam upaya dakwah maupun dalam penyebaran ajaran agama Islam. Lebih spesifik lagi akan diceritakan tentang kisah Khalid bin Walid R.a yang berperang melawan pasukan Romawi yang jumlah pasukannya jauh lebih banyak oleh karena itu tentu strategi perang sangat menentukan menang atau kalahnya di medan perang. Membangun mentalitas pasukan juga bukanlah suatu hal yang mudah karena sebagai manusia biasa tentu ada rasa gentar melihat jumlah musuh yang jauh lebih banyak. Salah satu cara yang dilakukan Khalid bin Walid R.a adalah dengan mengubah formasi pasukan sayap kanan berotasi ke sayap kiri begitu juga formasi pasukan didepan berotasi ke belakang sehingga seolah-olah terlihat bahwa ada pasukan tambahan dari berbagai penjuru yang justru menggetarkan pasukan lawan.

Mengadopsi dari sepotong kisah diatas menunjukkan gambaran bahwa sejak zaman Rasulullah

SAW dahulu kita sudah diajarkan untuk menentukan strategi dalam upaya pencapaian tujuan.

Ditinjau dari prespektif Islam, penyusunan strategi erat kaitannya dengan penekanan pada ketetapan halal dan haram. Dalam menetapkan halal dan haram tersebut harus sesuai dengan prinsip-prinsip yang lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan dalam menetapkan strategi diperbolehkan dengan ketentuan Allah memiliki hak untuk menentukan ketetapan strategi tersebut absah dan diperbolehkan ataupun Allah melarang ketetapan tersebut
2. Dalam penetapan strategi menjunjung tinggi perizinan terhadap yang halal dan melarang yang haram sesuai dengan ajaran agama Islam.
3. Adanya ketentuan melarang segala sesuatu yang bersifat melukai dan atau yang bersifat najis
4. Ada ketetapan yang mendorong kepada halal serta haram
5. Segala ketetapan yang meragukan sebaiknya di hindari

6. Dalam menentukan ketetapan harus ditentukan juga pengecualian untuk situasi tertentu yang sifatnya tidak melanggar ajaran agama Islam.

Lebih lanjut lagi dijelaskan dalam surat Al-Hasyr ayat 7 Allah berfirman :

yang artinya : *“Apa saja yang dibawa/ diperintahkan oleh Rasul (berupa hukum) kepadamu maka terimalah dia. Dan apa saja yang dilarangnya bagimu maka tinggalkanlah” (Q.S. Al - Hasyr : 7).*

Berdasarkan ayat diatas dijelaskan bahwa dalam ajaran Islam, kita sebagai umat Islam dituntut untuk mampu membedakan antara perbuatan yang sesuai dengan ajaran Islam dan diperintahkan untuk dijadikan pedoman dalam hidup dan juga perbuatan yang tidak sesuai dengan ajaran Islam untuk di tinggalkan karena dilarang oleh Allah SWT. Adapun yang menjadikan patokan dalam menentukan perbuatan terpuji dan tercela yaitu berpedoman kepada Al-Qur'an dan Hadits bukan semata mata hanya berdasarkan kepada logika manusia sehingga tidak ada keraguan dalam menentukan ketetapan halal dan haramnya. Oleh karena berpedoman kepada Al-Quran dan

Hadits sehingga dalam setiap tahapan manajemen strategi dalam upaya penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi yang dilakukan dengan mengarapkan dari ridho Allah dalam pencapaian visi dan misi guna memperoleh tujuan dari organisasi.

*Telaah ayat-ayat Al-Qur'an dan Hadits Nabi tentang Manajemen Strategi sebagai Perspektif*

Allah Swt berfirman, sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Al-Hasyr: 18)*

Menarik untuk melihat kata “*wal tandzbur*” yang diartikan melihat atau memperhatikan yaitu dengan frasa *fi'il mudhori'* yang berarti kata kerja yang sedang dilakukan atau yang akan datang. Artinya adalah melihat, memperhatikan, dan menganalisis data yang terjadi saat ini baik itu secara internal maupun eksternal

Dengan berkembangnya konteks persaingan, dunia usaha diuntut untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang dapat mengantisipasi terhadap kecenderungan-kecenderungan baru untuk mencapai dan mempertahankan posisi bersaing maupun keunggulan kompetitifnya. Perumusan strategi tersebut merupakan keputusan yang menyelaraskan antara kondisi lingkungan eksternal yang terjadi sekitar perusahaan, dan sumber daya, serta harapan dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan yang akan datang.

Strategi merupakan pilihan pola tindakan atau rencana tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dan hendak menjadi apa suatu organisasi dimasa yang akan datang dengan mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan serta bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut dengan mengalokasikan sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut.[6]

Konsep dasar strategi merupakan rencana berskala besar dengan berorientasi masa depan, untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan, demi mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan

dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing, dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing.

### **C. Praktik Manajemen Strategi**

Henry Mintzberg mengungkapkan tentang manajemen strategi sebagai berikut:

*Human nature insists on a definition for every concept. The field of strategic management cannot afford to rely on a single definition of strategy, indeed the word has long been implicitly in different ways even if it has traditionally been defined formally in only one.*

Dari ungkapan tersebut, Mintzberg memberikan 5 makna terkait dengan manajemen strategi, yaitu strategi sebagai perencanaan (*plan*), strategi sebagai cara atau taktik (*ploy*), strategi sebagai pola (*pattern*), strategi sebagai posisi (*position*), dan strategi sebagai perspektif (*perspective*).

Strategi sebagai perencanaan (*plan*) dimaksudkan bahwa sesuatu yang secara sadar dimaksudkan untuk melakukan tindakan, atau garis pedoman (satu set pedoman) untuk bersepakat dengan situasi.<sup>8</sup> Dengan

definisi tersebut mengandung dua makna yaitu bahwa strategi dibuat untuk peningkatan dengan tindakan yang akan dilakukan, dan strategi ada untuk mengembangkan secara sadar dan bertujuan.

Strategi sebagai cara atau taktik (*ploy*) dimaksudkan bahwa strategi merealisasikan sebuah “maneuver” dengan maksud untuk memperdaya atau mengecoh lawan dan pesaing.<sup>9</sup>

Strategi sebagai pola (*pattern*) dimaksudkan bahwa secara spesifik strategi adalah sebuah pola tindakan yang berurutan. Dengan kata lain strategi adalah konsistensi dalam berperilaku, dalam keadaan apakah ia dimaksudkan.<sup>10</sup>

Strategi sebagai posisi (*position*) dimaksudkan bahwa strategi adalah sebuah cara untuk menempatkan organisasi dalam teori organisasi apa yang disebut dengan “*environment*”. Dengan definisi ini, strategi menjadi mediasi kekuatan atau “kesesuaian”, menurut Hofer dan Schendel adalah antara organisasi dan lingkungan, di sana lah, antara konteks internal dan eksternal. Atau tempat dalam lingkungan dimana sumber daya difokuskan

setiap manusia memerlukan harta untuk mencukupi segala kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu, manusia akan selalu berusaha memperoleh harta kekayaan itu. Salah satu dari ragam bekerja adalah berbisnis. Islam mewajibkan setiap muslim, khususnya yang memiliki tanggungan, untuk “bekerja”. Bekerja merupakan salah satu sebab pokok yang memungkinkan manusia memiliki harta kekayaan. Untuk melapangkan bumi serta menyediakan berbagai fasilitas yang dapat dimanfaatkan manusia untuk mencari rezeki. Hal tersebut sejalan dengan apa yang disebutkan oleh Allah dalam Al-Qur’an surat Al-Mulk [67] : 15, yang artinya:

*“Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” Q.S Al-Mulk :[67]: 15*

Selain itu dalam mencari rezeki Islam juga sangat menekankan pada aspek kehalalannya, baik dari sisi perolehan maupun pendaayagunaannya.

Sejalan dengan kaidah ushul “*al-alsufi al-afal at-taqayyud bi hubmi asy-syar’i*”, yang berarti bahwa hukum asal suatu perbuatan adalah terikat dengan hukum syara’: wajib,

sunnah, makruh, atau haram, pelaksanaan bisnis harus tetap berpegang pada ketentuan syariat. Dengan kata lain, syariat merupakan nilai yang menjadi payung strategis ataupun taktis organisasi bisnis. Dengan kendali syari'at, bisnis bertujuan mencapai empat hal utama, yaitu

1. Targeting hasil : profit-materi dan benefit-nonmateri
2. Pertumbuhan, artinya terus meningkat
3. Keberkahan atau keridhaan Allah

Targeting hasil : Profit-materi dan benefit-nonmateri. Tujuan perusahaan tidak hanya untuk mencari profit (*qimah maqdiyah* atau nilai materi) setinggi-tingginya, tetapi juga memperoleh dan emmberikan benefit (keuntungan atau manfaat) nonmateri kepada internal organisasi perusahaan dan eksternal (lingkungan), seperti terciptanya suasana persaudaraan, dan sebagainya.

Benefit yang dimaksudkan tidak serta-mata memberikan manfaat kebendaan, tetapi juga dapat bersifat nonmateri. Islam memandang bahwa tujuan suatu amal perbuatan tidak hanya beroroentasi pada *qimah madiyah*. Masih ada tiga orientasi lainnya, yaitu *qimah inaniyah*, *qimah khuluqiyah*, dan *qimah ruhiyah*. Dengan orientasi al-insaniyah berarti pengelola perusahaan juga dapat memberikan

manfaat yang bersifat kemanusiaan melalui kesempatan kerja, sedekah, dan bantuan lainnya. *Qimah khabluqiyah* mengandung pengertian bahwa nilai-nilai akhlaqul karimah (akhlak mulia) menjadi suatu kemestian yang harus muncul dalam setiap aktivitas pengelolaan perusahaan, sehingga dalam perusahaan tercipta hubungan persaudaraan yang Islami, bukan sekedar hubungan fungsional atau profesional. Sementara itu, *qimah rubiyah* berarti perbuatan tersebut bermaksudkan untuk mendekatkan diri kepada Allah.

Dalam setiap amalnya, seorang muslim selain harus berusaha meraih *qimah* yang dituju, upaya yang dilakukan itu juga harus sesuai dengan aturan Islam. Dengan kata lain, suatu aktivitas harus disertai kesadaran hubungannya dengan Allah

Dalam mendapatkan keunggulan bersaing bisa jadi terdiri dari dari banyak persaingan/pertempuran, dan untuk mendapatkan keunggulan bersaing tidak harus memenangkan semua pertempuran. Proses paling penting pada saat perumusan strategi adalah saat merumuskan alternatif dan menentukan pilihan tujuan dan cara

mencapainya.[7] Untuk mencapainya maka perlu dibuatnya kerangka perencanaan strategis, diantaranya yaitu :

1. Tahapan I, Prakondisi Perencanaan

Tahapan ini berintikan pada analisis dan diagnosis internal dan eksternal organisasi. Analisis tersebut bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5. Maksudnya , data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan pada 3 tahun sebelum dilakukan analisis serta kecenderungan organisasi untuk 5 tahun ke depan. Pada tahapan ini analisis SWOT sangat diperlukan untuk menganalisis kondisi internal maupun eksternal. Hal tersebut dilakukan agar strategi memiliki dasar serta fakta yang dapat dipertanggungjawabkan dan tentu dengan melihat aspek halal-haramnya.

2. Tahapan II, Perumusan Perencanaan

Apabila prakondisi perencanaan berhasil maka langkah selanjutnya adalah melakukan perumusan perencanaan. Tahapan ini meliputi tiga jenjang perencanaan, yaitu strategi induk, strategi program jangka menengah, dan program jangka pendek.

- a. Strategi Induk, pada strategi induk berisikan visi, misi dan tujuan yang berorientasi pada syariah.

- b. Strategi Program Jangka Menengah, dalam strategi ini terdapat rencana-rencana fungsional yang berfungsi untuk mengimplementasikan strategi induk yang telah ditentukan dalam jangka waktu setengah dari waktu pencapaian.
- c. Tahapan III Implementasi dan penilaian umpak balik
  - Implementasi. Pada tahap ini, implementasi perencanaan bertumpu pada alokasi dan pengorganisasian SDM. Aktivitas ini mencakup distribusi kerja diantara individu dan kelompok kerja dengan mempertimbangkan tingkatan manajemen, tipe pekerjaan, pengelompokan pembagian pekerjaan serta mengusahakan agar bagian-bagian itu menyatu seluruhnya dalam sebuah tim dimana seluruh anggotanya bersinergi dalam kesamaan visi, misi, dan tujuan organisasi.
  - Penilaian dan umpan balik, tahapan ini adalah proses paling akhir dari perencanaan strategis. Penilaian dilakukan sesuai prosedur organisasi yang dikembangkan. Yakni yang mengacu pada tolak ukur strategi dan operasional.



### BAB III

## VISI DAN MISI

## INTERVENSI STRATEGI

---

### A. Visi dan Misi

Menurut Ismail Solihin<sup>7</sup> pernyataan visi menunjukkan arah strategis perusahaan untuk mencapai berbagai hasil di masa mendatang sehingga akan menuntun pengarahannya sumber daya perusahaan bagi pencapaian berbagai tujuan tersebut. Visi yang dibuat oleh perusahaan memiliki kaitan yang sangat erat dengan Misi perusahaan, dalam arti strategis yang dinyatakan di dalam Visi masih berada di dalam lingkup usaha yang dijalankan oleh perusahaan. Visi perusahaan lebih menggambarkan “What do you want to become” sedangkan Misi perusahaan lebih menunjukkan “What is our business.”<sup>11</sup>

Ruben Mark, mantan CEO Colgate menyakini sebuah misi yang jelas harus semakin masuk akal secara

---

<sup>11</sup> Solihin, Ismail, *Managemen Strategi*. Erlangga, Jakarta.2012., h.21

Internasional. Pemikiran Mark tentang Visi adalah jika ingin mengajak semua orang dibawah bendera perusahaan, adalah hal yang penting untuk memperkenalkan satu visi secara global alih-alih berusaha menyatukan beragam pesan dalam berbeda. Triknya adalah dengan membuat visi sederhana sekaligus menggigit: "kami membuat komputer tercepat di dunia" atau "layanan telpon untuk semua orang." Anda tidak perlu membuat orang mengakong senapan mesin hanya untuk tujuan-tujuan finansial. Hal yang dibutuhkan hanyalah membuat orang merasa lebih baik, merasa menjadi bagian dari sesuatu.

Visi juga mempunyai beberapa manfaat, diantaranya:

1. Memudahkan komitmen semangat kerja karyawan, karyawan tidak akan bekerja dengan penuh antusias jika dia tidak tahu untuk apa dia bekerja. Namun, jika dia tahu apa kontribusi perusahaan pada masyarakat dia akan termotivasi bahwa dia bekerja bukan hanya untuk perusahaan, tetapi juga untuk masyarakat.

2. Menumbuhkan rasa kebermaknaan, salah satu tempat karyawan mencari makna kehidupan adalah lingkungan pekerjaannya.
3. Menumbuhkan standar yang prima. Jika seorang karyawan memahami dia bekerja untuk suatu tujuan yang sangat mulia, dia akan bekerja penuh semangat dan meletakkan standar prima untuk setiap pekerjaannya.

Setiap perusahaan senantiasa mempunyai cita-cita ideal yang hendak dicapai. Cita-cita. Tersebut akan diperjuangkan agar jati dirinya jelas, yakin citra nilai dan kepercayaan perusahaan. Visi perusahaan adalah citra nilai dan kepercayaan ideal. Dengan kata lain, Visi merupakan wawasan luas ke masa depan dari manajemen dan merupakan kondisi ideal yang hendak dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Visi memberi arah dan ide actual kepada manajemen dalam proses pembuatan keputusan, agar setiap tindakan yang

akan dilakukan senantiasa berlandaskan visi perusahaan dan memungkinkan untuk mewujudkannya.<sup>12</sup>

Adapun karakteristik visi yaitu sebagai berikut.:

1. Diciptakan melalui permufakatan/konsesus.
2. Memberikan pandangan atas segala sesuatu yang terbaik di masa yang akan datang.
3. Mempengaruhi orang untuk menuju ke misi.
4. Tanpa keterbatasan dimensi waktu.

Menurut David (2009:84), pernyataan misi (mission statement) adalah sebuah deklarasi tentang "alasan keberadaan" suatu organisasi. pertanyaan misi harus menjawab pertanyaan paling penting, "apakah bisnis kita?". pertanyaan misi yang jelas sangat penting untuk menetapkan tujuan dan merumuskan strategi. Terkadang juga diistilahkan sebagai pertanyaan keyakinan (creed statement), sebuah pertanyaan filosofi, pernyataan kepercayaan, pernyataan prinsip-prinsip bisnis, atau pernyataan yang "menentukan bisnis kita", pernyataan misi menjelaskan ingin menjadi apa suatu organisasi dan siapa saja yang coba dilayaninya. Semua

---

<sup>12</sup> Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi..* Copyright 2006 pada CV.Rama Widya, h. 35.

organisasi memiliki alasan kenapa mereka ada, meskipun bila para penyusun strategi tidak secara sadar mentranformasikan alasan ini kedalam bentuk tulisan.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan dalam usahanya, mewujudkan visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Adapun manfaat misi antara lain:<sup>13</sup>

1. Memastikan tujuan dasar organisasi.
2. Memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan SD di organisasi.
3. Menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum.
4. Menjadikan titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi.
5. Memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penungasan hingga elemen tujuan dalam bentuk sedemikian rupa hingga

---

<sup>13</sup> Bambang Riyanto, *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Yogyakarta : BPFE,1996, h. 87.

parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

Menurut Davit, Fred R, (2009:102) terdapat Sembilan karakteristi yang harus terangkum dalam suatu misi perusahaan, dan arena misi perusahaan merupakan bagian dari proses strategic management yang akan dipublikasikan kepada masyarakat, maka misi perusahaan sebaiknya mencakup Sembilan komponen pokok tersebut, yang terdiri dari:

1. *Customer*, secara eplisit misi harus menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan bagi produk perusahaan.
2. *Product or Services*, dalam hal ini secara spesifik perusahaan harus menyebutkan produk atau jasa apa saja yang dihasilkan oleh perusahaan.
3. *Markets*, pernyataan ini menjelaskan di pasar mana produk perusahaan akan bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.
4. *Technology*, pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan teknologi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

5. *Concern for survival, growth, and profitability*, dalam hal ini pernyataan misi menunjukkan secara komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba (proditabilitas).
6. *Philosophy*, misi akan menjelaskan kepercayaan (beliefs), nilai (values), aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan.
7. *Self Concept*, misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi unggulan (distinctive comperences) dari perusahaan dibandingkan pesaingnya.
8. *Concern for public image*, misi akan menunjukkan apakah perusahaan memiliki respons terhadap masalah-masalah social, kemasyarakatan maupun terhadap masalah lingkungan.
9. *Concern for employees*, dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan apakah karyawan merupakan asset yang berharga perusahaan.

Tujuan perusahaan merupakan pernyataan tentang keinginan yang akan dijadikan pedoman bagi manajemen perusahaan untuk meraih hasil tertentu atas

kegiatan yang dilakukan dengan dimensi waktu tertentu. Dengan demikian tujuan memiliki karakteristik yang berbeda dengan visi maupun misi di antaranya:<sup>14</sup>

1. Sesuai, tujuan selaras dengan visi dan misi.
2. Berdemensi waktu, tujuan harus konkrit dan bisa diantisipasi kapan terjadinya.
3. Layak, tujuan hendaknya merupakan suatu tekad yang bisa diwujudkan
4. Fleksibel, tujuan senantiasa bisa di sesuaikan atau peka terhadap perubahan situasi dan kondisi.
5. Mudah dipahami, adapun empat alasan tujuan pentingnya tujuan bagi perusahaan dan bagi manajemen strategi, yaitu sebagai berikut:
  - a. Tujuan membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya. Sebagai besar organisasi perlu membenarkan keabsahan eksistensinya, untuk mengabsahkan diri dalam pandangan pemerintah, kosumen, dan masyarakat luas. Dengan menetapkan tujuan, perusahaan akan menarik orang mengelali tujuan ini sehingga mau bekerja untuk mereka.

---

<sup>14</sup> Iwan Purwanto, *Op.cit.*, h. 78.

- b. Tujuan membantu mengkoordinasi keputusan dan pengambil keputusan. Tujuan yang menyatakan mengarahkan perhatian karyawan kepada norma perilaku yang dikehendaki. Tujuan dapat mengurangi pertentangan dalam pengambilan keputusan kalau semua karyawan mengetahui tujuannya. Tujuan menjadi kehendak dalam keputusan.
- c. Tujuan menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi. Tujuan merupakan norma terakhir untuk organisasi menilai dirinya. Tanpa tujuan, organisasi tidak mempunyai dasar yang jelas untuk menilai keberhasilannya.
- d. Tujuan merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan visi dan misi.

Menurut Gray dan Ricketts tujuan adalah lebih spesifik dibandingkan sasaran jika sasaran menentukan arah jangka panjang maka tujuan menentukan target-target khusus untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu periode yang akan datang. Secara tradisional dan historis

suatu perusahaan dipandang sebagai lembaga ekonomi sehingga tujuan perusahaan sifatnya sederhana yaitu dinyatakan dalam ukuran efisiensi dan laba perusahaan memiliki tujuan tunggal yaitu mencari laba atau memaksimalkan laba. Pada saat sekarang perumusan tujuan perusahaan harus mempertimbangkan 3 faktor:<sup>15</sup>

1. Realitas lingkungan dan saling berhubungan kekuasaan eksternal.
2. Realitas sumber-sumber dan saling berhubungan kekuatan internal perusahaan
3. System nilai para eksekutif puncak.

Dalam penetapan visi, perusahaan harus memenuhi persyaratan dan kriteria. Adapun persyaratan dan kriteria visi perusahaan secara umum antara lain:

1. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan.
2. Dapat dikomunikasikan dan dapat dimengerti oleh seluruh jajaran organisasi perusahaan.
3. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman.

---

<sup>15</sup> Alwi, Syafaruddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE, Yogyakarta. 2001., h. 48.

4. Memiliki nilai yang diinginkan oleh anggota organisasi perusahaan.
5. Terfokus pada permasalahan instansi perusahaan agar dapat beroperasi.

Setelah menyusun visi yang baik bagi perusahaan, dapat ditentukan bagaimana visi bisnis perusahaan. Hal pertama yang dapat dilakukan dalam rangka menyusun visi perusahaan adalah dengan mengidentifikasi aktivitas perusahaan berdasarkan impian yang ingin dicapai. Setelah itu, dapat ditetapkan pandangan masa depan perusahaan, ingin mencapai titik kesuksesan setinggi apakah perusahaan tersebut. Menyediakan gambaran besar yang menggambarkan siapa saja yang ada di dalam perusahaan tersebut, apa yang akan dilakukan setiap peronil perusahaan dan kemanakah arah pergerakan perusahaan.

Sebelum membahas lebih jauh tentang bagaimana menyusun, mengembangkan serta mengevaluasi misi bisnis suatu perusahaan, perlu terlebih dahulu untuk mengetahui apa saja komponen misi. Ada sembilan komponen yang mutlak ada dalam

sebuah misi apabila misi tersebut hendak menjadi misi yang efektif. Komponen-komponen misi tersebut antara lain:<sup>16</sup>

1. Konsumen atau Pelanggan, “Siapa pelanggan perusahaan?”
2. Produk atau Jasa, “Apa produk atau jasa utama perusahaan?”
3. Pasar, “Secara geografis, dimana perusahaan akan berkompetisi?”
4. Teknologi, “apakah perusahaan menerapkan teknologi terbaru?”
5. Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas, “Apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?”
6. Filosofi, “Apa dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perusahaan?”
7. Konsep diri, “Apa kemampuan khusus atau keuangan kompetitif perusahaan?”

---

<sup>16</sup> Robbins, S. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh, Indeks, Jakarta, (2006), h. 101

8. Perhatian akan citra publik, “Apakah perusahaan responsive terhadap pemikiran sosial, masyarakat dan lingkungan?”
9. Perhatian pada karyawan, “Apakah karyawan aset yang berharga untuk perusahaan?”

Setelah mengetahui komponen misi yang baik bagi suatu perusahaan, dapat ditemukan strategi penyusunan misi dari sebuah perusahaan. Hal pertama yang dapat dilakukan dalam rangka menyusun misi perusahaan adalah dengan menetapkan perusahaan menjadi bagian-bagian yang kecil. Setelah itu, barulah dapat ditentukan bagaimana bagian-bagian dari perusahaan tersebut akan bergerak mencapai visi perusahaan.

Melaksanakan pengembangan visi dan misi perusahaan tentunya membutuhkan sebuah pendekatan. Satu pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan visi dan misi antara lain melalui langkah-langkah:<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> *Ibid.*,h. 102.

1. Pertama-tama memilih beberapa artikel atau dokumen mengenai pernyataan ini meminta semua manajer untuk membaca sebagai informasi latar.
2. Meminta para manajer untuk membuat sendiri pernyataan visi dan misi bagi organisasi.
3. Meminta seorang fasilitator atau dewan manajer puncak, menyatukan pernyataan-pernyataan ini ke dalam sebuah dokumen dan membagikan draf pernyataan kepada semua manajer.
4. Permintaan akan perubahan, penambahan, dan penghapusan diperlukan setelahnya, saat diadakan sebuah pertemuan untuk merevisi dokumen tersebut.
5. Begitu semua manajer telah memberikan masukan mereka serta mendukung dokumen final, organisasi dapat dengan mudah memperoleh dukungan manajer untuk aktivitas perusahaan, penerapan, dan pengevaluasian strategi.
6. Ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk mendukung upaya ini, salah satu cara yang paling sering dan lazim digunakan adalah dengan membentuk forum-forum diskusi.

Menurut Lawrence R. Jauch & W.F. Glueck (1996) ada berbagai teori tentang bagaimana pengambilan keputusan, mengambil suatu keputusan, namun sebagian besar penulis memusatkan perhatiannya pada tiga cara pendekatan, yaitu rasional analisi, intuitif emosional, dan perilaku politis (*behavioral political*).<sup>18</sup>

### **1. Pengambilan Keputusan yang rasional-analisis**

Dalam model ini, pengambilan keputusan merupakan seseorang aktor yang tunduk-tunduknya bukan saja cerdas tetapi juga rasional. Aktor memilih keputusan dengan penuh kesadaran tentang semua alternative yang mungkin ada untuk mendapatkan keuntungan maksimal. Oleh karena itu, pengambil keputusan mempertimbangkan semua alternative dan segala akibat dari pilihan yang dapat diambilnya, menyusun segala akibatnya dengan memperhatikan skala pilihan (*scale of performsnce*) yang pasti, dan memiliki alternative yang memberikan hasil maksimum.

---

<sup>18</sup> Iwan Purwanto, *Op.Cit*, h. 98.

## 2. Pengambilan Keputusan yang Intuitif-emosional

Lawan dari pengambilan keputusan yang rasional adalah pengambilan keputusan yang intuitif. Pengambil keputusan ini menyukai kebiasaan dan pengalaman, perasaan yang mendalam, pemikiran yang reflektif dan naluri dengan menggunakan proses alam bawah sadar. Proses ini dapat disorong oleh naluri, orientasi kreatif, dan konfrontasi kreatif. Pengambilan keputusan intuitif mempertimbangkan sejumlah alternative dan peluang secara serempak meloncat dari satu langkah dalam analisis atau mencari yang lain dan kembali lagi.<sup>19</sup>

Beberapa orang yang menekankan intuisi atau pendapat sebagai cara pendekatan yang disukai, menunjukkan bahwa dalam banyak persoalan, pertimbangan mungkin mengarah ke keputusan yang lebih baik dari pada teknik mengoptimalkan. Misalnya, analisis kepekaan alat seperti pesanan

---

<sup>19</sup> Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelimabelas, Penerbit BPFE, Yogyakarta. 2001, h. 54.

dalam jumlah yang paling ekonomis (EOQ = *economic order quantity*). Model ini menggunakan bahwa ada pesanan jumlah optimal berkenaan dengan untuk rugi (*trade-off*) dari biaya pemesanan dan penyimpanan. Tetapi mungkin akan menjadi jauh dari “optimal” ini akan banyak hal tanpa dampak sangat nyata pada perbedaan pembiayaan keseluruhan. Oleh karena itu, di sini pertimbangan factor lainnya dalam suasana keputusan dapat mengarah ke kesimpulan menyeluruh yang lebih baik berkenaan dengan jumlah pesanan, dari pada tetap berpegang pada keputusan dapat mengarah ke kesimpulan menyuruh yang lebih baik berkenaan intuitif tentang apa yang dikemukakan data. Dalam banyak kasus, pertimbangan seperti ini mungkin lebih disukai dari pada mengandalkan analisis.

### **3. Pengambilan Keputusan Secara Politis-perilaku**

Pandangan ketiga mengemukakan bahwa pengambil keputusan yang sesungguhnya harus

mempertimbangkan sejumlah tekanan dari orang lain yang terpengaruh oleh keputusan mereka. *Serikat buruh* menukarkan tenaganya untuk upayah yang paling pantas dan jaminan kerja. *Konsumen* menukarkan uang mereka dengan produk dan jasa. *Pemilik* menukar modalnya untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan dari investasinya. *Pemasok* (supplir) menukarkan perlindungan dan jaminan ekonomi dengan pajak. Bahkan *pesaing* pun menukarkan informasi satu sama lainnya melalui asosiasi perdagangan atau hubungan lainnya, dan sebagainya.

Sedangkan jika ditinjau dari kondisi keputusan yang harus diambil, terdapat empat pengambilan keputusan, yaitu:<sup>20</sup>

- a. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang pasti (*certainty*).
- b. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang mengandung risiko.
- c. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang tidak pasti.

---

<sup>20</sup> Iwan Purwanto, *Op.Cit.*, h. 102.

- d. Pengambilan keputusan atas peristiwa yang timbulkan karena pertentangan dengan keadaan lain.

#### **4. Gaya Pengambilan Keputusan**

Salah satu pandangan mengenai gaya-gaya pengambilan keputusan menurut Robbins dan D A. De Cenzo dalam bukunya “*Supervision Today*”, didasarkan pada pendekatan dua dimensi dalam pengambilan keputusan yaitu:

- a. Cara berpikir seseorang, yaitu didasarkan pada anggapan bahwa sebagian di antara kita cenderung lebih bersifat rasional dan logis dalam cara berfikir atau memproses informasi. Tipe rasional ini memandang informasi secara teratur dan memastikan bahwa informasi itu logis dan konsisten sebelum mengambil keputusan.
- b. Dimensi yang menggambarkan toleransi seseorang akan ambiguitas. Tipe ini lebih cenderung kearah intuitif yang memandang bahwa memproses informasi tidak harus

menurut urutan tertentu melainkan memandangnya sebagai keseluruhan atau banyak pikiran sekaligus.

- 1) *Gaya direktif*, yaitu suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang rendah untuk ambiguitas/ketidak jelasan dan cara berfikir rasional.
- 2) *Gaya analisi*, yaitu suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan cara berfikir yang rasional.
- 3) *Gaya konseptual*, yaitu suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan cara berfikir yang intuitif.
- 4) *Gaya perilaku*, yaitu suatu gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan cara berfikir yang intuitif.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Suad Husnan, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Yogyakarta : Liberty, 1990., h. 99.

## B. Strategi Korporate

Korporate atau korporasi (bahasa Inggris: *Corporate*) adalah sekelompok orang yang bersatu mendirikan sebuah entitas berbadan hukum. Kata *corporate* berasal dari bahasa latin yaitu *corporationem* yang artinya “mendirikan badan”. Secara legal, korporat ini sama halnya dengan perusahaan biasa hanya saja kata korporat sudah terbiasa digunakan untuk menggambarkan perusahaan yang sudah *well established*. Kata *corporate* biasa digunakan untuk menggambarkan sebuah perusahaan besar atau induk perusahaan. Artinya, perusahaan tersebut merupakan perusahaan inti yang memiliki bermacam-macam anak perusahaan di bawahnya. Namun, sebenarnya korporat sendiri tidak menggambarkan betapa besarnya suatu perusahaan melainkan menggambarkan ada atau tidaknya anak perusahaan yang dimiliki perusahaan tersebut.

Contoh, PT Koala Putih yang bergerak di bidang garmen memiliki modal Rp1.000.000.000,

setelah dua tahun perusahaan tersebut mendapatkan *profit* yang cukup tinggi untuk membeli perusahaan kecil yang sudah mau bangkrut. Anggap perusahaan kecil itu bernama PT Tex Coloring dan memiliki nilai Rp300.000.000. Pembelian yang dilakukan PT Koala Putih menjadikan dirinya sebuah perusahaan korporat karena secara otomatis memiliki anak yang bernama PT Tex Coloring. Kalau Anda punya warung yang dinamakan PT Warung Sejahtera yang bermodalkan Rp10.000.000 lalu membeli PT Warung Sejahtera, Anda boleh saja menganggap PT Warung Sejahtera itu merupakan korporat. Namun, perusahaan biasanya pada malu kalau modal cuma Rp10.000.000 menganggap dirinya korporat.

Meskipun sebenarnya *corporate* adalah salah satu bentuk perusahaan, tetapi ada perbedaan secara *common sense*. Kata “perusahaan” biasanya digunakan untuk mendeskripsikan satu entitas perusahaan tanpa mengikutsertakan asumsi adanya anak perusahaan. Sedangkan kata “korporat” biasanya digunakan untuk mendeskripsikan satu

entitas perusahaan dengan mengasumsikan adanya anak perusahaan yang dimiliki perusahaan tersebut.<sup>22</sup>

Istilah strategi korporat digunakan untuk mendeskripsikan pola keputusan yang menentukan tujuan perusahaan, menghasilkan kebijakan untuk mencapai tujuan tersebut dan mendefinisikan cakupan bisnis yang perusahaan pilih. Istilah ini berarti bahwa menunjukkan setiap isu strategis yang dihadapi perusahaan harus sesuai dengan tujuan yang dihadapi dan ingin dicapai perusahaan.

Strategi korporate didefinisikan sebagai cara perusahaan membangun nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktifitas multi pasarnya. Definisi tersebut mempunyai 3 aspek. *Pertama*, menekankan pada penciptaan nilai sebagai tujuan utama strategi korporat. *Kedua*, fokus pada cakupan multi pasar perusahaan (*konfigurasi*) termasuk produk geografis dan batas perusahaan. *Ketiga*, menekankan pada bagaimana perusahaan mengelola aktivitas dan bisnis yang berada

---

<sup>22</sup> Iwan Purwanto, *Op.Cit.*, h. 102.

pada hierarki korporat (*koordinasi*) seperti perusahaan induk dengan anak perusahaan yang memasok bahan baku atau mendistribusikan produknya.

Konsep dasar strategi korporat adalah mengenai perusahaan yang bermaksud membangun posisi bisnis dalam industri yang berbeda dan pendekatan yang diambil untuk meningkatkan kinerja sekelompok bisnis dalam perusahaan yang beraneka ragam bisnisnya. Elemen utama strategi korporat:<sup>23</sup>

1. Membangun posisi pada bisnis yang berbeda dan mencapai keberagaman bisnis.
2. Strategi yang meningkatkan kinerja dengan mengejar pertumbuhan yang cepat, menjaga bisnis inti tetap sehat, memprakarsai putar haluan dari bisnis yang lemah dengan yang potensial, melakukan divestasi terhadap bisnis yang tidak lagi menarik.
3. Mengikuti cara untuk menangkap kesesuaian strategi bisnis yang bernilai dan memasukkannya ke dalam keunggulan bersaing.

---

<sup>23</sup> Kuncoro Mudrajat, *Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Penerbit Erlangga, 2005 hlmn 110-111.

4. Membangun prioritas investasi dan menggerakkan sumber daya perusahaan ke dalam unit bisnis yang menarik.

Strategi korporat terdiri dari strategi yang dapat diaplikasikan sesuai dengan siklus korporat yang dihadapi. Pada umumnya perusahaan dimulai dengan strategi pertumbuhan, kemudian berkembang hingga mencapai stabil. Strategi pertumbuhan digunakan untuk meningkatkan penjualan dengan 4 pilihan strategi yang ditunjukkan pada gambar berikut:

Kerangka strategi tersebut biasa disebut Ansoff strategi. Ansoff membagi strategi berdasarkan perubahan produk dan pasar yang dilayani oleh perusahaan untuk bisnis tertentu, sehingga diperoleh empat strategi besar sebagaimana berikut:<sup>24</sup>

1. Penetrasi pasar, dilakukan oleh perusahaan dimana perusahaan meraih pasar yang saat ini dimasuki dengan menggunakan produk/jasa yang saat ini telah dihasilkan.

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, h. 121.

2. Pengembangan pasar, dilakukan oleh perusahaan dimana berusaha berkembang dalam memperluas pasar dengan memasuki pasar baru dengan menggunakan produk/jasa yang saat ini telah dihasilkan.
3. Pengembangan produk, dilakukan oleh perusahaan dimana berusaha berkembang, bertahan, memperkuat posisi, memperoleh pangsa pasar yang lebih besar di pasar yang saat ini secara aktual telah berusaha dilayani dengan menggunakan produk/jasa yang baru maupun yang dikembangkan.
4. Diversifikasi, dilakukan oleh perusahaan dimana berusaha berkembang dalam memperluas pasar dengan memasuki pasar baru dengan menggunakan produk/jasa yang telah dihasilkan.<sup>25</sup>

Masalah yang cukup krusial dari strategi korporat ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin dipertahankan, dan bisnis apa yang ingin dilepaskan.

---

<sup>25</sup> Iwan Purwanto, *Op.Cit.*, h. 102



Menurut Andrews (1980: 18-19), strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, ketika perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Pada tingkat korporat ini, strategi korporat berusaha menjawab dua pertanyaan berikut:

1. Kegiatan bisnis apa yang diunggulkan untuk dapat bersaing?
2. Bagaimana masing-masing kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi?

Masalah yang cukup krusial dari strategi korporat ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin dipertahankan, dan bisnis apa yang ingin dilepaskan. Keputusan untuk memasuki pasar baru dengan produk baru (diverifikasi), cara memasuki bisnis tersebut (misalnya, akuisisi,

pengembangan internal, *joint venture*), dan cara keluar dari bisnis (misalnya, spin-off, sell-off, likuidasi) merupakan cara-cara untuk dapat bersaing dan memperkuat keunggulan komparatif. Menurut Kenichi Ohmae, penetapan strategi korporat harus didasarkan kepada keinginan konsumen, baru setelah itu perusahaan membuat produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen.<sup>26</sup>

Sementara itu, Michael Porter menyarankan bahwa dalam penyusunan strategi korporat, kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk di industri ini, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, serta produk substitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai pesaing bagi produk yang dianalisis. Untuk jelasnya dapat dilihat pada diagram kekuatan persaingan dalam suatu industri berikut:

---

<sup>26</sup> *Ibid.*, h. 115.

DIAGRAM 2.1 KEKUATAN PERSAINGAN DALAM INDUSTRI  
(MENURUT MICHAEL E. PORTER)



Kesimpulannya adalah strategi pada tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah (strategi unit bisnis dan strategi fungsional). Dengan demikian, strategi yang telah disusun di ketiga tingkatan strategi (korporat, unit bisnis, dan fungsional) merupakan satu kesatuan strategi yang saling mendukung dan terkait untuk menciptakan sinergi bagi performansi perusahaan.

Aspek penting dalam strategi korporat yang mempengaruhi bagaimana suatu organisasi mencapai tujuan dan sasaran strateginya adalah apakah organisasi tersebut memiliki bisnis tunggal ataukah beroperasi dengan banyak bisnis (multibisnis).

1. Organisasi Bisnis Tunggal Dan Organisasi Multibisnis

Organisasi bisnis tunggal terutama beroperasi pada satu industri sedangkan organisasi multibisnis beroperasi pada lebih dari satu industri. Penggolongan organisasi dengan bisnis tunggal dan multibisnis ini penting karena mempengaruhi arah strategic keseluruhan organisasi, strategi korporat apa yang dianut, dan bagaimana strategi korporat diimplementasikan dan dikelola.

2. Mengaitkan Strategi Korporat Dengan Strategi Perusahaan

Ketika strategi korporat membangun keseluruhan arah dan tujuan yang diharapkan oleh suatu perusahaan, strategi perusahaan yang lain-fungsional dan kompetitif-memberikan arti atau mekanisme untuk memastikan perusahaan mencapai tujuannya.

Strategi korporat perusahaan digunakan untuk mengendalikan perusahaan pada tujuan tertentu, tetapi strategi perusahaan yang lainnya digunakan untuk memastikan arah tujuan tersebut diikuti, dan

memastikan untuk bisa mengerti dan mengatur jika terjadi perkembangan yang signifikan. Gambar dibawah ini menunjukkan pentingnya kesesuaian strategi korporat keseluruhan manajemen strategic dalam proses aksinya.<sup>27</sup>

Masing-masing dari bermacam tipe strategi organisasi memainkan peran yang signifikan. Koordinasi dari strategi-strategi organisasional tersebut diperlukan untuk mengatur organisasi strategi. Strategi korporat tidak bisa diimplementasikan secara efektif atau efisien tanpa dukungan dari sumber daya perusahaan, kapabilitas, kompetensi, yang dikembangkan dan digunakan sebagai strategi kompetitif dan fungsional yang telah diimplementasikan dan dilakukan.

Ada beberapa pilihan arah strategi korporat yang menunjukkan jenis strategi korporat yang dipilih. Arah strategi korporat yang mungkin dilakukan adalah:<sup>28</sup>

1. Strategi pertumbuhan (growth strategy) : bagaimana mengerakkan organisasi ke depan. Bergerak

---

<sup>27</sup> Drs. Harmanto, Akuntan, “Analisa Laporan Keuangan”, BPFE, YK. (2002), h. 142.

<sup>28</sup> Kuncoro Mudrajad, *Op.Cit*, h. 120..

kedepan berartimanajer strategic perusahaan berharap meningkatkan level operasinya, yakni tumbuh lebih cepat. Caranya adalah dengan melihat bermacam strategi pertumbuhan perusahaan dan memilih salah satu atau lebih yang mendekati karakteristik dan sasaran organisasi pada situasi tertentu.

2. Strategi stabilitas (stability strategy) : bagaimana menjaga organisasi agar stabil. Memilih untuk menjaga agar organisasi berada pada tempatnya bereti tidak melaju kedepan namun juga tidak tertinggal di belakang. Intinya merupakan strategi stabilitas organisasi.
3. Strategi pembaruan (renewal strategy): bagaimana membalik kinerja organisasi cenderung menurun. Membalik penurunan kinerja organisasi menggambarkan situasi dimana suatu organisasi mempunyai masalah minor ataupun mayor dan mungkin tengah melihat suatu kelemahan pada suatu kelemahan pada salah satu atau area kinerjanya.

## **C. Strategi Pertumbuhan**

Pertumbuhan organisai diperlihatkan sebagai arah yang diinginkan perusahaan untuk dijalankan. Strategi pertumbuhan melibatkan pencapaian sasaran pertumbuhan yang spesifik dengan meningkatkan level operasi perusahaan. Sasaran pertumbuhan bagi perusahaan meliputi: peningkatan omzet, laba, atau kinerja yang lain. Sasaran pertumbuhan bagi organisasi nirlaba meliputi: peningkatan jumlah klien/ masyarakat yang dilayani, perluasan cakupan geografis, atau mungkin peningkatan program yang ditawarkan.

### **1. Strategi Konsentrasi/ Penetrasi Pasar**

Strategi konsentrasi adalah strategi pertumbuhan dimana perusahaan memusatkan lini bisnis utamanya dan mencari cara untuk mencapai sasarn pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya. Dalam menggunakan strategi konsentrasi, organisasi tetap focus pada bisnis intinya. Bila organisasi bisnis tunggal mengejar pertumbuhan, ia menggunakan strategi konsentrasi. Tepatnya, bagaimana suatu

organisasi menggunakan strategi konsentrasi, terutama ketika mencoba meningkatkan penjualan dan keuntungan?

Keempat pilihan strategi ini mencerminkan berbagai kombinasi produk dan pelanggan, baik produk sekarang maupun produk baru. Focus strategi konsentrasi adalah bagaimana meningkatkan pertumbuhan organisasi dengan mengkonsentrasikan pada bisnis intinya. Pilihan penggunaan pasar produk menggambarkan usaha perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk dipasar saat ini.<sup>29</sup> Bagaimana caranya? Perusahaan akan bergantung pada strategi fungsional (terutama pemasaran dan periklanan) dan strategi bersaing yang dipilihnya. Perusahaan juga mungkin menggunakan insentif agar pelanggan yang ada bersedia membeli lebih banyak, atau bisa juga menggunakan iklan sebagai salah satu cara agar pelanggan yang ada sekarang dapat meningkatkan penggunaan produknya.

---

<sup>29</sup> Sofyan Syafri Harahap, *Teori Akuntansi : Laporan Keuangan*, Bumi Aksara, Jakarta. (1996), h. 67.

Menggunakan pilihan pengembangan produk, perusahaan menciptakan produk baru untuk digunakan dipasar (pelanggan) yang telah ada. Apa yang disebut produk “baru”? produk baru tersebut bisa jadi merupakan penyempurnaan atau modifikasi dari produk yang telah ada. Dengan suatu tambahan pada bentuk produk, pilihan, ukuran, an kandungan yang baru terhadap suatu produk.

Pilihan pengembangan pasar, dilain pihak, menggambarkan keadaan ketika suatu perusahaan menjual produk yang sudah ada ke pasar yang baru. Apa yang di sebut pasar baru? Pasar yang baru dapat merupakan tambahan area geografis, atau segmen pasar yang berlainan dengan yang digarap saat ini.

Dengan pilihan diservikasi pasar-produk suatu organisasi berusaha mencari cara untuk melakukan ekspansi dalam pasar maupun produk yang baru. Pada titik ini, organisasi bisnis tunggal menjadi organisasi multibisnis karena sekarang

organisasi telah beroperasi pada industry yang berbeda. Keuntungan dari strategi konsentrasi yakni perusahaan menjadi sangat tahu dan menguasai apa yang dilakukannya. Manajer strategi tahu betul tentang industry, pelanggan, dan para pesaingnya. Semua orang dalam organisasi dapat mengkonsentrasikan pada bisnis intinya, mengembangkan, dan mengeksploitasi sumberdaya utama, kapabilitas, dan kompetensi inti yang dimilikinya agar dapat sukses dipasar.

Kerugian utama dari strategi konsentrasi adalah bahwa perusahaan menjadi mudah diserang oleh industry lain oleh perubahan lingkungan eksternal lainnya. Risiko ini dapat diminimalkan dengan tetap waspada terhadap perubahan dan *trend* yang secara signifikan dapat mempengaruhi industry. Nampaknya strategi konsentrasi amat tepat bagi organisasi perubahan kecil saja. Kenyataannya perusahaan besar sering kali memulai dengan strategi konsentrasi dan terus menggunakannya untuk mengejar pertumbuhan.

## 2. Strategi Integrasi Vertikal (ke Depan dan Belakang)

Strategi integrasi vertikal adalah usaha perusahaan untuk memperoleh kendaliterhadap inputnya (*backward*) terhadap outputya, (*forward*), atau keduanya. Dalam integrasi vertikal kebelakang perusahaan memperoleh kendali terhadap input atau sumber dayanya dengan menjadi pemasoknya sendiri dalam integrasi vertikal kedepan, perusahaan memperoleh kendali terhadap output (produk dan jasa) dengan menjadi distributorbagi dirinya sendiri.<sup>30</sup>

Strategi vertikal dianggap sebagai strategi pertumbuhan karena ia memperluas operasi perusahaan. Namun, suatu organisasi bisnis tunggal yang menggunakan strategi vertikal tetap dianggap sebagai organisasi bisnis tunggal karena perusahaan tidak diperluas dalam industry yang berbeda-beda. Kelebihan dan kekurangan utama dari strategi integrasi vertikal

---

<sup>30</sup> Ikatan Akuntan Indonesia, *SAK (Standart Akuntansi Keuangan)*, Salemba Empat, Jakarta. (1995)., h.201.

| <b>Kelebihan</b>                                    | <b>Kekurangan</b>                                                               |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Mengurangi biaya penjualan dan pembelian            | Mengurangi fleksibilitas, karena perusahaan terkunci dalam produk dan teknologi |
| Memperbaiki koordinasi antar fungsi dan kapabilitas | Kesulitan dalam mengintegrasikan bermacam-macam operasi                         |
| Melindungi hak kepemilikan terhadap teknologi       | Beban financial ketika memulai usaha atau akuisisi                              |

### **3. Integrasi Horizontal**

Apabila integrasi vertical melibatkan satu perusahaan yang bergerak dalam industry yang sama, tetapi memasok input atau mendistribusikan outputnya sendiri, integrasi horizontal memperluas operasi perusahaan dengan mengkombinasikan perusahaannya dengan perusahaan lain dalam industry yang sama dan melakukan hal yang sama dengannya. Artinya, bagaimana mengkombinasikan operasionalnya dengan pesaingnya. Tipe strategi pertumbuhan ini mempertahankan perusahaan dalam industry yang sama, namun dengan maksud memperluas pangsa pasarnya dan memperkuat

posisinya. Dalam praktiknya, strategi integrasi horizontal dilakukan melalui merger antar perusahaan dalam industry yang sama.<sup>31</sup>

#### **4. Strategi Diversifikasi**

Strategi diversifikasi adalah strategi pertumbuhan sebuah korporasi dimana perusahaan memperluas operasionalnya dengan berpindah ke industri yang berbeda. Terdapat dua tipe utama diversifikasi, yaitu terkait dan tak terkait. Diversifikasi terkait (*concentric*) adalah usaha diversifikasi dalam industri yang berbeda tetapi salah satunya masih berkaitan dengan suatu cara pada operasional perusahaan yang masih berlangsung. Diversifikasi tak terkait (*konglomerat*), adalah usaha diversifikasi operasional perusahaan yang dilakukan ke dalam industri yang sama sekali berbeda. Segala bentuk perpindahan dalam industry yang berbeda-terkait atau tak terkait secara otomatis membuat sesuatu perusahaan menjadi sebuah organisasi bisnis ganda karena ia tidak lagi

---

<sup>31</sup> Manan, Salam, *Analisa Laporan Keuangan*, Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta. (1994), h. 130.

beroperasi hanya dalam satu industry saja. Seperti pada gambar 2 memperlihatkan alternative strategi yang bisa diambil perusahaan dalam melakukan diversifikasi.

Bab ini membahas mengenai ekspansi diversifikasi (*diversified expansion*) yang dilakukan perusahaan dan pilihannya untuk berkompetisi pasar produk yang berbeda-beda. Ekspansi dimulai dari industry inti dan hal tersebut dilakukan untuk mewujudkan ataupun melindungi posisi perusahaan dalam pasar tersebut. Perusahaan melakukan diversifikasi karena beberapa alasan, terutama sebab dari dalam dan luar perusahaan.<sup>32</sup>

a. Faktor Pendorong Eksternal

Faktor pendorong eksternal Adalah dorongan kesempatan yang lebih menjauh ke dalam dari luar perusahaan yang membawanya melakukan diversifikasi masuk ke bisnis baru. Hal tersebut mungkin merupakan posisi yang menarik bagi perusahaan untuk didapatkan. Faktor pendorong eksternal bisa juga muncul dari adanya ancaman,

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, h. 132.

misalnya turunnya permintaan terhadap pasar utama suatu perusahaan yang mendorongnya untuk mencari keberuntungan ditempat lain.

b. Faktor Pendorong Internal

Faktor pendorong internal adalah kondisi-kondisi di dalam perusahaan itu sendiri yang mendesaknya untuk melakukan diversifikasi. Dasar bagi strategi diversifikasi yang efektif yakni harus terdapat kesesuaian antara bisnis dengan sumber daya sehingga sumber daya member kontribusi yang penting terhadap keunggulan kompetitif di pasar produk.

Pada bahasan faktor pendorong internal ini, agar dapat menjadi basis dalam ekspansi diversifikasi, suatu sumber daya harus lolos beberapa tes uji. Pertama, sumber daya tersebut harus superior secara kompetitif dalam suatu bisnis baru. Kedua, sumber daya yang akan dibawa kepada bisnis baru harus menjadi kunci faktor sukses dalam bisnis tersebut. Ketiga, ketika memasuki suatu bisnis baru, suatu perusahaan harus bersaing dengan keseluruhan

sumber daya yang diperlukan untuk produksi dan menghasilkan produk atau jasa. Berbagai tingkatan dan jenis diversifikasi.

| No. | Jenis verifikasi                            | Keterangan                                                                                                                                                  |
|-----|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Diversifikasi tingkat rendah                | Bisnis tunggal: dimana lebih besar dari 95% penghasilan berasal dari unit bisnis tunggal                                                                    |
|     |                                             | Bisnis dominan: dimana antara 70% dan 95% penghasilan berasal dari unit bisnis tunggal                                                                      |
| 2   | Diversifikasi tingkat moderat sampai tinggi | Related constrained: dimana lebih kecil dari 70% penghasilan berasal dari bisnis dominan: semua unit bisnis berbagi produk, teknologi dan kaitan distribusi |
|     |                                             | Related linked (mixed): dimana lebih kecil dari 70% penghasilan berasal dari bisnis dominan, dan hanya ada links terbatas                                   |
| 3   | Diversifikasi tingkat sangat tinggi         | Unrelated-Diversified: unit                                                                                                                                 |

|  |  |                             |       |
|--|--|-----------------------------|-------|
|  |  | bisnis<br>berhubungan dekat | tidak |
|--|--|-----------------------------|-------|

## 5. Strategi Internasional

Isu pertama yang harus kita pelajari dalam strategi pertumbuhan internasional ialah keuntungan dan kerugian dengan adanya ekspansi internasional. Keuntungan dan kerugian strategi internasional

| Keuntungan                                                                 | Kerugian                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Mampu memperendah biaya operasional                                        | Menghadapi risiko ekonomi, strategi dan keuangan yang lebih besar           |
| Memberi jalan/cara dengan menambahkan atau memperkuat pertumbuhan domestic | Proses mengelola secara strategi menjadi penuh tantangan dan lebih kompleks |
| Memberi kontribusi dalam mencapai keuntungan skala ekonomi                 | Menemukan kesamaan di pasar maupun kapabilitas menjadi lebih sulit          |
| Menjadi pesaing yang                                                       | Untuk memperoleh                                                            |

|                                                      |                                                                         |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| lebih kuat baik secara domestic maupun internasional | dan mengeksploitasi keuntungan adalah tidak mudah atupun tidak otomatis |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|

## 6. Implementasi Strategi Pertumbuhan

Perusahaan melaksanakan strategi diversifikasi mereka melalui berbagai cara: pengembangan internal, akuisisi,, merger, join ventura, atau kerja sama dengan partner dari luar. Hal ini tentu saja melibatkan *trade – off* yang tak terhindarkan, masing-masing memiliki keuntungan dan kerugian sendiri-sendiri. Misalnya mengakuisisi suatu perusahaan untuk mendapat akses terhadap sumberdaya yang seharusnya dipersaingkan dalam suatu industry tampaknya akan menghilangkan keuntungan mendatang, juga dapat membuat yang lain akan merasa kesulitan untuk melakukan join ventura lintas Negara, dan pengembangan internal bisa tidak menentu dan perlahan-lahan.<sup>33</sup>

Sebagaimana yang baru saja kita diskusikan, perusahaan bisa menggunakan alternative strategi korporasi tertentu untuk mencapai sasaran

---

<sup>33</sup> Munawir. S. *Op.Cit.*, h. 78.

pertumbuhan, jika pertumbuhan merupakan keseluruhan tujuan dari para manajer strategic. Kenyataannya strategi tersebut harus di implementasikan. Pilihan-pilihan yang utama yakni: <sup>34</sup>

a. Merger dan akuisisi

Salah satu cara perusahaan dalam meng implementasikan strategi pertumbuhan yakni dengan cara “ membeli” apa yang diperlukan bagi ekspansi operasinya. Pembelian tersebut sering disebut dengan merger dan akuisisi, dimana keduanya tidaklah sama. Merger ialah transaksi yang sah dimana dua atau lebih perusahaan menggabungkan operasi onalnya melalui bursa saham, namun hanya tinggal satu entitas perusahaan yang masih ada. Merger biasanya bersifat bersahabat dalam arti diterima oleh pihak-pihak yang berkaitan yang terjadi pada perusahaan-perusahaan yang memiliki ukran yang mirip / serupa.

---

<sup>34</sup> Kuncoro Mudrajad, *Op.Cit*, h. 113-125.

Akuisisi ialah pembelian secara sekaligus suatu perusahaan oleh perusahaan lain. Perusahaan yang diakuisisi diambil secara keseluruhan oleh perusahaan pembeli. Akuisisi biasanya terjadi antar perusahaan yang mempunyai ukuran yang tidak seimbang dan bisa bersifat bersahabat ataupun bermusuhan. Akuisisi yang bersifat bersahabat merupakan penggabungan yang diinginkan oleh pihak terkait, sedang dalam akuisisi yang tidak bersahabat, biasa disebut dengan (hostile) take over perusahaan terakuisisi tidak ingin di akuisisi kenyataannya, pihak yang akan di akuisisi biasanya mengambil langkah- langkah untuk mencegah proses akuisisi tersebut.

Membeli perusahaan yang sudah ada tampak sebagai cara termudah untuk melakukan diversifikasi secara potensial, hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk memperoleh sumber daya secara penuh yang di perlukan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam suatu industry. Sebagaimana cara ekspansi lain, akuisisi memiliki kelebihan maupun kekurangan. Kelebihan

utama dari akuisisi ialah bahwa ia bisa dengan cepat memposisikan sebuah bisnis dalam bisnis baru. Dengan membeli pemain yang sudah ada suatu perusahaan tidak harus meluangkan waktu untuk membangun keberadaanya ataupun membangun sumber daya yang belum siap.

Akuisisi terhadap perusahaan yang ada juga bisa mengeluarkan pesaing potensial dari pasar. Pada umumnya, akuisisi merupakan cara yang sangat mahal untuk memasuki pasar. Akuisisi juga membawa sejumlah tantangan. Kebanyakan target akuisisi memiliki seperangkat aset dan kapabilitas, yang mana hanya beberapa yang menarik bagi pengakuisisi. Membuang aset yang tak diperlukan atau merawatnya tentu saja membutuhkan biaya signifikan.<sup>35</sup>

| Kelebihan                                                                                                                                       | Kekurangan                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kecepatan</li> <li>- Akses terhadap aset-aset perlengkapan</li> <li>- Menghilangkan pesaing</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya dalam melakukan akuisisi</li> <li>- Bisnis tambahan yang tidak perlu</li> </ul> |

---

<sup>35</sup> *Ibid*, h. 113-125.

|                                                         |                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| yang potensial<br>-Meningkatkan<br>sumberdaya korporasi | -Benturan organisasi<br>mungkin menghalangi<br>integrasi<br>-Komitmen / tanggung<br>jawab yang besar |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## D. Implementasi *Cost Cutting dan Restructuring*

### 1. *Cost Cutting* (potongan biaya)

Keperluan memotong biaya dimaksudkan organisasi untuk meraih kembali kinerja ideal yang diinginkan perusahaan. Manajer srategik akan berusaha untuk tidak memotong biaya yang berhubungan dengan usaha mempertahankan atau mengembangkan keunggulan kompetitif, seberapa kecilnya keunggulan tersebut. Tujuan manajer stratejik organisasi memotong biaya adalah untuk merevitalisasi kinerja perusahaan (*retrenchment*) atau menyelamatkan organisasi (*turnaround*). Pemotongan biaya dapat dilakukan pada seluruh bagian perusahaan atau hanya untuk sebagian perusahaan. Yang jelas dalam srategi putar haluan, pemotongan biaya dilakukan secara lebih ekstensif dan komprehensif.

## 2. *Restructing* (restrukturisasi)

Restrukturisasi dalam organisasi mengambil beberapa bentuk, yaitu restrukturisasi untuk kembali fokus pada bisnis intinya (*back to the core*) dengan jalan menjual beberapa bisnisnya, *spin off*, likuidasi, rekayasa ulang atau penurunan skala usaha. Strategi pertama yang mungkin digunakan organisasi adalah menjual salah satu atau lebih unit bisnis. Penjualan salah satu atau lebih bisnis organisasi tersebut bisa disebabkan oleh berbagai alasan pihak manajemen organisasi, seperti misalnya bisnis tersebut dianggap tidak cocok dengan strategi jangka panjang organisasi, atau tidak memberikan kinerja seperti yang diharapkan organisasi, proses ini disebut divestasi.<sup>36</sup> Dalam hal ini perusahaan menjual bisnisnya kepada tiga pembeli, adalah investor, perusahaan lain, dan pihak manajemen dari bisnis yang akan didivestasi.

Strategi yang lain adalah *spin off*, yaitu mengatur unit bisnis sebagai bisnis yang terpisah

---

<sup>36</sup> Harmanto *Op.cit*, h.221.

dengan jalan pembagian kepemilikan saham. Perusahaan yang pernah melakukan *spin off* adalah 3M. Pihak manajemen pada saat itu harus mengambil keputusan yang sulit mengenai alokasi sumber daya, karena unit yang akan di *spin off* memberikan keuntungan finansial yang tidak terlalu tinggi dibandingkan unit bisnis lainnya., maka pihak manajemen memutuskan untuk melakukan *spin off*.

Untuk bisa menyelamatkan organisasi cara lainnya adalah mengubah cara pikir dan mendesain ulang cara bisnis secara radikal, hal ini dinamakan rekayasa ulang (*reengineering*). Selama rekayasa ulang sumber daya yang dimiliki organisasi sekarang, kemampuan, dan kompetensi ini dianggap tidak relevan karena manajer strategi sedang mencari apakah proses kerja dapat di desain dengan lebih baik. Seperti yang kita lihat, rekayasa ulang merupakan perubahan organisasi secara radikal dan drastis, baik dalam strategi pengurangan atau putar haluan. Hal yang perlu diingat adalah bahwa rekayasa ulang bukan jaminan perusahaan untuk bisa kembali sukses. Karena *reengineer* merupakan

strategi yang yang membutuhkan perubahan radikal, dan tidak setiap organisasi bisa melakukan analisis secara ekstensif seperti yang diharapkan pada rekayasa ulang atau perusahaan tidak mau melakukan perubahan radikal seperti yang diminta strategi rekayasa ulang.

Bagian dari pemotongan biaya yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi adalah dengan jalan penurunan skala usaha (*downsizing*). Penurunan skala usaha adalah restrukturisasi yang dilakukan organisasi dimana sebagian karyawan dalam organisasi diberhentikan dari pekerjaannya. Walaupun penurunan skala usaha bisa secara cepat memotong biaya perusahaan, tetapi tanpa alasan yang kuat penurunan skala usaha tidak akan menjadi efektif.

Pilihan terakhir untuk dapat merestrukturisasi organisasi adalah kebangkrutan. Kebangkrutan merupakan kegagalan bisnis dan termasuk didalamnya mengorganisasi kembali bisnis dibawah kebijakan kebangkrutan. Aksi strategik

dalam mengimplementasikan strategi pembaharuan organisasi ini tidak digunakan secara terpisah. Manajer stratejik sring menggabungkan berbagai alternatif strategi ini dalam keputusannya untuk memertahankan keunggulan kompetitif.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Kuncoro Mudrajad, *Op.Cit*, h.,129-131.

## **BAB IV**

# **ANALISIS SWOT DENGAN PENDEKATAN PRESPEKTIF EKONOMI SYARIAH**

---

### **A. Konsep Analisis SWOT**

Analisis SWOT digunakan ketika terjadinya para wirausahawan ingin mencapai tujuan terhadap pengelolaan usaha yang baik di masa mendatang. Analisis ini memberikan masukan dari situasi dan kondisi perusahaan yang kurang baik menjadi lebih baik lagi, lalu dikelompokkan mana yang sesuai dengan kontribusinya masing-masing. Analisis ini bukan lah sebagai alat untuk memberikan jalan keluar yang bila perusahaan mempunyai permasalahan hadapi, akan tetapi analisis ini sebagai pengelompokan internal dan eksternal perusahaan, kemudian dinilai yang paling urgen untuk diprioritaskan oleh pengelola perusahaan, dalam hal ini SWOT adalah singkatan dari:

- S = Strength (kekuatan).
- W = Weaknesses (kelemahan).

- O = Opportunities (Peluang).
- T = Threats (hambatan).



a. *Strenght* (S)

Yaitu kekuatan, situasi ataupun kondisi perusahaan yang memiliki adanya kekuatan perusahaan pada saat dianalisis. Analisis kekuatan sangat perlu diketahui, supaya dikemudian hari tidak terjadinya perubahan bentuk kekuatan itu, toh kalau ingin melakukan perubahan tidak terjadinya secara signifikan. Misalnya kekuatan perusahaan tersebut unggul di segi teknologinya, maka dapat dimanfaatkan keunggulan itu untuk memenuhi segmentasi pasar yang membutuhkan tingkat teknologi yang unggul dan lebih berkualitas.



b. *Weaknesses* (W)

Yaitu kelemahan, hal ini menggambarkan suatu kondisi dan situasi perusahaan adanya kelemahan, bila dibiarkan terus-menerus dikhawatirkan bisa menyebabkan terhambatnya perkembangan perusahaan di masa mendatang atau bisa jadi likuidasi (pembubaran) perusahaan, untuk itu perlu kiranya dianalisis tingkat kelemahan yang menyebabkan perusahaan yang kurang berkembang, monoton, fluktuasi, dan merugi.



### c. *Opportunities* (K)

Yaitu peluang, dalam hal ini memberikan kesempatan peluang bagi perusahaan di masa mendatang, analisis ini juga memungkinkan pencarian peluang untuk melakukan inovasi pada perusahaan agar tetap berkembang.



### d. *Threats* (A)

yaitu ancaman, komponen ini merupakan yang terakhir dari analisis SWOT. Dengan tujuan menganalisis dari kondisi dan situasi yang menyebabkan adanya ancaman ataupun tantangan dalam kegiatan pengelolaan perusahaan, tujuan menggunakan analisis ini adalah agar pengelola perusahaan mampu mencari solusi agar bisa mengatasi dan menghindarkan ancaman yang akan terjadi di masa mendatang.



## B. Analisis SWOT dalam Prespektif Ekonomi Syariah

Analisis SWOT merupakan bentuk analisis yang dilakukan oleh pengelolaan perusahaan dalam strategi menghadapi perkembangan perusahaan, pengelolaan perusahaan bila mendapatkan margin yang diharapkan tentunya tidak lepas dengan pengelolaan yang baik, untuk mengelola perusahaan yang baik di hari esok, perlu dianalisis apa saja bentuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan menimpa perusahaan.

Analisis SWOT dalam kehidupan, dalam salah satu ayat Al-quran, Allah berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang*

*telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan’.* (QS. Al-Hasyr Ayat 18).

Bila kita perhatikan, ini adalah pertanyaan dari Allah yang mengharuskan kita berfikir dan bermuhasabah terhadap apa yang sudah atau akan kita lakukan dalam hidup ini. Sehingga kita bisa memakai sebuah cabang ilmu manajemen dengan menggunakan strategi manajemen hidup. Apabila kita mengerjakan untuk hari esok perlu di analisis terlebih dahulu terutama dengan analisis SWOT, ketika membicarakan kekuatan kita dalam kehidupan sebagai umat Islam, yaitu keimanan (kepercayaan pada *sang-khaliq*) mahapencipta, inilah modal umat Islam yang paling besar dan hanya orang terpilih saja mendapatkan hidayah ini.

Mengenai analisis SWOT dan manfaatnya, Analisis SWOT merupakan suatu bentuk analisis di dalam manajemen perusahaan atau di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun tujuan jangka panjang. Lebih lanjut lagi analisis

SWOT pada dasarnya biasa digunakan dalam kegiatan yang dilakukan sehari-hari seperti, perusahaan, diri sendiri, dan perekrutan karyawan baru:

a. Analisa perusahaan

Pengelolaan perusahaan seringkali terjadi kesalahan baik dari segi menghadapi permasalahan internal maupun permasalahan eksternal perusahaan, dalam hal ini untuk melihat baik atau buruknya sebuah pengelolaan perusahaan, maka perlu dilakukan dengan analisis SWOT, analisis SWOT juga bisa digunakan untuk melihat industri perusahaan yang paling berprospek di masa mendatang.

b. Analisa diri sendiri,

Analisis diri sendiri juga perlu dilakukan, karena bisa mengionstropeksi diri terhadap kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan baik, disengaja maupun terlupakan, baik dosa pada manusia maupun dosa pada Allah SWT. Analisis diri yang paling bermanfaat adalah ketika seseorang

menyadari kesalahan kemudian menghindari kesalahan untuk yang sekian kalinya.

Diriwayatkan dari Umar bin al-Khaththab, beliau mengatakan,

حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسِبُوا، وَتَزَيِّنُوا لِلْعَرَضِ الْأَكْبَرِ

*“Koreksilah diri kalian sebelum kalian dihisab dan berbiaslah (dengan amal shalih) untuk pagelaran agung (pada hari kiamat kelak)”* [HR. Tirmidzi].<sup>38</sup>

Diriwayatkan dari Maimun bin Mihran, beliau berkata,

لَا يَكُونُ الْعَبْدُ تَقِيًّا حَتَّى يُحَاسِبَ نَفْسَهُ كَمَا يُحَاسِبُ شَرِيكَهُ

*“Hamba tidak dikatakan bertakwa hingga dia mengoreksi dirinya sebagaimana dia mengoreksi rekannya”* [HR. Tirmidzi].<sup>39</sup>

Jika diaplikasikan terhadap hadis di atas, niscaya akan beruntung bila orang melaksanakannya, karena ia bukan sekedar ingat kesalahan yang diperbuat, namun ia mampu untuk memperbaiki kesahan di masa mendatang. Bukanlah aib untuk mengingatkan kesalahan,

---

<sup>38</sup> Hadist., hlm: 587

<sup>39</sup> Hadist., hlm: 245

karena musibah yang besar bila ia lupa terhadap kesalahannya sehingga terus melakukan dosa.

- c. Bahkan dapat diimplementasikan dalam perekrutan karyawan baru di dalam suatu perusahaan.

Dalam perekrutan karyawan tentu seorang pemimpin menginginkan orang yang mampu bekerja di perusahaannya, untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keinginan pimpinan dalam sebuah perusahaan perlu dianalisis dan ketika sudah mendapatkan karyawan tentunya ada budaya saling meneshati, ketika budaya saling menasehati dan mengingatkan tertanam dalam perilaku kaum mukminin, maka seakan-akan mereka itu adalah cermin bagi diri kita yang akan mendorong kita berlaku konsisten.

Oleh karena itu, dalam menentukan jalan dan pendapat yang tepat, harus berteman dengan seorang yang shalih. Jangan mengalihkan pandangan kepada *maddahin* (kalangan penjilat)

yang justru tidak akan mengingatkan akan kekeliruan saudaranya.

إِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِالْأَمِيرِ خَيْرًا جَعَلَ لَهُ وَزِيرَ صَدِّقٍ، إِنْ نَسِيَ ذِكْرَهُ، وَإِنْ ذَكَرَ أَعَانَهُ

*“Jika Allah menghendaki kebaikan bagi diri seorang pemimpin/pejabat, maka Allah akan memberinya seorang pendamping/pembantu yang jujur yang akan mengingatkan jika dirinya lalai dan akan membantu jika dirinya ingat”* [Shahih. HR. Abu Dawud].<sup>40</sup>

### C. Manfaat analisis SWOT

Analisis SWOT sangat penting digunakan dalam perusahaan, diri sendiri, bahkan dalam perekrutan karyawan baru, karena metode ini mempunyai manfaat untuk melihat topik atau permasalahan dari 4(empat) komponen yang ada dalam pengembangan perusahaan di masa mendatang. Hasil dari analisis bisa berupa rekomendasi ataupun arahan untuk mempertahankan kekuatan dan meningkatkan keuntungan dari segi *oportunity* yang ada, bersamaan mengurangi ataupun menghindari kekurangan dan ancaman. Apa bila analisis ini digunakan dengan baik dan benar maka dapat

---

<sup>40</sup> Hadis., 234

membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan ataupun yang tidak terlihat selama ini.



**Gambar : Manfaat manfaat dari analisis bisa  
membuahkan hasil yang lebih besar.**

Dari pembahasan di atas tentunya dapat disimpulkan manfaatnya, secara umum manfaat analisis SWOT adalah sebagai berikut:

- Perusahaan menjadi lebih memahami kekuatannya dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkannya.
- Perusahaan dapat melihat suatu peluang dan dapat mempertahankan peluang.

- Perusahaan mengetahui kelemahan serta mencari solusi untuk mengurangi kelemahan tersebut.
- Perusahaan mengetahui potensi ancaman serta mencari solusi untuk menghindari ancaman tersebut.

Selanjutnya dijelaskan lebih rinci cara menggunakan Analisis SWOT dengan melakukan strategi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Strategi yang digunakan yaitu memanfaatkan dan menempatkan 4 (empat) komponen utama yaitu :

1. ***Strength*** (Kelebihan/ Kekuatan)

Anda bisa mencari kelebihan dengan beberapa pertanyaan analisis berikut :

1. Apakah perusahaan anda memiliki kelebihan, lalu apa kelebihannya?
2. Apa yang menyebabkan perusahaan anda lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang lain?
3. Apa saja keunikan yang dimiliki oleh perusahaan anda?

4. Apa saja penyebab utama, atau alasan utama perusahaan anda berhasil melakukan penjualan selama ini?
5. Apa saja yang merupakan kelebihan yang dianggap oleh konsumen anda?

## 2. **Weakness** (Kelemahan)

Anda bisa menganalisisnya dengan beberapa pertanyaan sebagai berikut

1. Apa saja bisa ditingkatkan dalam perusahaan anda?
2. Apa saja dapat dihindari oleh perusahaan perusahaan anda?
3. Apa saja yang menyebabkan terjadinya kehilangan penjualan anda?
4. Apa yang dilihat dan dirasakan oleh konsumen adanya kelemahan perusahaan anda?
5. Apa saja yang sudah dilakukan oleh pesaing sehingga perusahaan mereka lebih baik dari pada perusahaan Anda ?

## 3. **Opportunities** (Peluang)

Peluang, situasi dan kondisi yang bisa memberikan kesempatan perusahaan dapat berkembang di

kemudaian hari. Anda bisa menganalisisnya dengan beberapa pertanyaan berikut ;

1. Apa saja kesempatan yang dapat anda lihat?
2. Apa saja tren yang sejalan dengan perusahaan anda dan berkembang?

#### 4. ***Threats*** (Ancaman)

Ancaman apa saja yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan yang akhirnya bisa menghambat laju perkembangan perusahaan. Anda bisa menganalisisnya dengan beberapa pertanyaan berikut;

1. Apa saja hambatan yang sedang anda hadapi sekarang?
2. Apa saja hal yang sudah atau sedang dilakukan pesaing perusahaan anda ?
3. Jikalau terjadinya perkembangan teknologi, apa saja yang menyebabkan ancaman bagi perusahaan anda?
4. Apa saja peraturan baru yang dibuat oleh pemerintah yang bisa mengancam terjadinya perkembangan perusahaan ?

## **Contoh Analisis SWOT Produk Pisang Maknyus**

Deskripsi Bisnis: Jambu merah berasal dari 2 (dua) kata yaitu, jambu dan merah. Jambu merah merupakan usaha kerja mikro yang bergerak di bidang Kuliner yang berbahan dasar jambu merah yang disajikan dalam bentuk berbagai varian dan rasa.

### **Strength**

1. Produk berbahan jambu merah memiliki nilai gizi tinggi dan baik terdapat zat antioksidan
2. Bahan baku sudah termasuk sangat familiar dan memiliki banyak peminat
3. Price (harga) terjangkau
4. Tempat didesain yang sangat unik dan instagramabl

### **Weakness**

1. Pekerja (karyawan) jambu merah masih terbatas

2. Bahan baku belum bisa untuk di produksi sendiri

### **Opportunity**

1. Gaya hidup anak muda sekarang yang senang minum dan makan di luar rumah
2. Golongan anak muda cenderung mencari minum dan makan yang unik
3. Bahan baku termasuk mudah di dapati di Indonesia
4. Harga bahan baku termasuk murah dan lokasi yang mudah di akses

### **Threat**

1. Pesaing banyak yang menggunakan bahan baku mirip, namun penerapan dengan konsep yang berbeda
2. Terjadinya kesulitan mencari tenaga ahli dalam mengelola jambu merah yang terkhusus untuk melakukan inovasi
3. Terjadinya kesulitan mencari orang yang mampu mendesain tempat usaha yang cocok sesuai dengan trend selera anak muda

4. Untuk mendapatkan bahan baku dengan cara membeli dari produsen lain, karena belum mampu memproduksi sendiri.

Analisis swot hanya bisa memetakan masalah, setelah dipetakan, maka analisis ini akan membantu anda menentukan strategi usaha yang akan diambil masa mendatang. Dengan adanya pertanyaan-pertanyaan yang telah dijawab, sehingga akan sangat berguna dalam menentukan solusi dan masalah yang akan di bagikan kedalam dua kelompok yaitu kelompok IFAS dan EFAS menuju ke analisis SFAS.



## BAB V

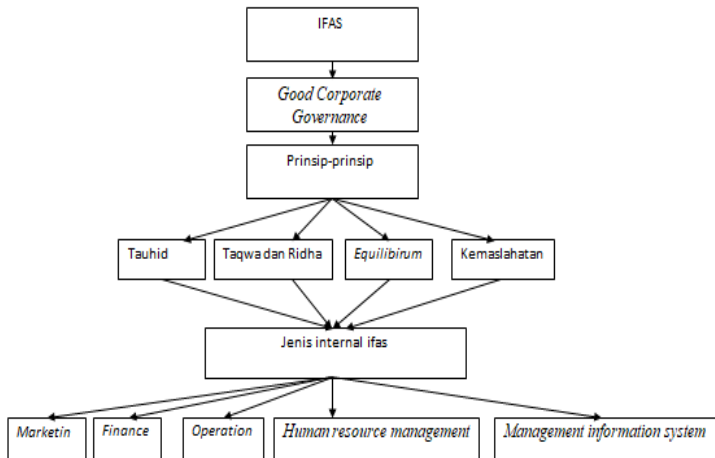
### IFAS (INTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY)

---

#### A. Konsep IFAS

IFAS adalah *Internal Factors Analysis Summary* (Ringkasan analisis faktor internal), yaitu kesimpulan dari analisis SWOT dalam melihat faktor-faktor strategis internal perusahaan, maka dilakukan penganalisisan dari berbagai faktor internal yang mampu mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal secara strategis di suatu perusahaan tertentu, digunakan dengan cara pakai tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) perusahaan.

#### B. Pentingnya IFAS dalam Ekonomi Syariah



a. IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Lingkungan internal perusahaan merupakan salah satu lingkungan usaha yang secara langsung dapat mempengaruhi kegiatan usaha, baik atau buruknya pengelolaan yang terlibat secara langsung, maka terlihat jelas akibat perbuatan dalam pengelolaan perusahaan tersebut. Maka analisis IFAS sangat penting dan tidak bisa diabaikan oleh pengelola perusahaan. Hal ini berbeda dengan lingkungan bisnis eksternal yang cakupannya cenderung dilakukan secara tidak langsung dan hanya berupa faktor-faktor yang ada dalam

lingkungan eksternal perusahaan saja, maka lingkungan eksternal ini cakupannya lebih umum dan lebih luas.

Ekonomi Islam memandang atas fenomena lingkungan internal perusahaan di zaman sekarang ini memang ada yang sesuai, tetapi ada juga yang tidak sesuai dengan pandangan ekonomi Islam. Misalnya fenomena inovasi dalam faktor teknologi yang hampir setiap harinya terjadi penemuan-penemuan teknologi baru, Islam tidak pernah melarang umatnya untuk berkreaititas dan inovatif untuk penemuan terbaru dalam teknologi. Selagi penemuan teknologi yang baru tidak menyimpang dan memiliki unsur manfaat bagi kemaslahatan umat. Islam itu sangat mengutamakan kemaslahatan umatnya, misalnya produsen di Jepang yang ingin mengembangkan usahanya dengan cara membuat robot yang menyerupai manusia, padahal Islam sudah menjelaskan manusia ciptaan Allah adalah makhluk sempurna. Sementara robot yangmereka ciptakan mempunyai kekurangan yang jauh berbeda dengan manusia yang sebenarnya. Hal ini sudah jelas tidak memberikan kemaslahatan untuk umat manusia,

karena ada banyak pekerjaan yang harusnya dikerjakan oleh manusia tapi malah dikerjakan oleh robot atau mesin, meskipun robot atau mesin itu yang mengerakannya adalah manusia. Akan tetapi, hal ini kurang dirasakan manfaatnya malah banyak menimbulkan kerugian atau madharatnya, seperti berkurangnya lapangan pekerjaan, timbulnya rasa malas, dan lain sebagainya.

لَا تَدْغُ تِمْنًا إِلَّا طَمَسَتْهُ وَلَا قَبْرًا مُشْرِفًا إِلَّا سَوَّيْتَهُ

*“Janganlah engkau tinggalkan patung kecuali engkau telah membuatnya menjadi tidak berbentuk, dan jangan pula meninggalkan kuburan yang menjulang tinggi kecuali engkau meratakannya”.* [Hadits Riwayat Muslim dalam Al-Jana'iz, 969]

Atau misalnya mengenai kondisi perekonomian khususnya di Indonesia yang menganut sistem ekonomi campuran antara liberalisme dan kapitalis/sosialis yang secara kaca mata Islam hal ini tidak sesuai dengan ajaran Islam, karena menurut Islam ada sistem ekonomi yang baik mengedepankan kemaslahatan bagi umatnya yakni sistem ekonomi syariah.

Faktor internal perusahaan meliputi hal-hal yang mencakup berbagai hal atau pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi, mempengaruhi langsung terhadap setiap program.<sup>41</sup> Adapun faktor-faktor internal dapat diukur dengan analisis IFAS, misalnya ketika melihat kinerja karyawan maupun laporan keuangan. Jadi faktor internal perusahaan merupakan kemampuan melihat sebagai cerminan kekuatan dan kelemahan dari suatu organisasi perusahaan dan dapat pula mencerminkan kemampuan dalam manajemen untuk mengelola perusahaan, baik dalam konsep kemampuan pengusaha, dalam meoptimalisasi produktifitas, kapabilitas dan mengadakan ekspansi pasar dengan cara melalui pengelolaan keuangannya. Analisis IFAS juga membahas tentang keuangan perusahaan yang menjadi ukuran faktor internal perusahaan, agar dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (tata klola yang baik).

---

<sup>41</sup>Buchory, Ahmad dan Djasalim Saladin. *Manajemen Pemasaran*. Linda Karya. Bandung. 2010 hal 49

b. *Good Corporate Governance* (pengelolaan perusahaan yang baik)

Perusahaan yang berdasarkan *Good Corporate Governance* sebagai cerminan bagi usaha-usaha yang lain. Bank dunia mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai kumpulan hukum, peraturan, dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan agar berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat.<sup>42</sup>

Pengelolaan perusahaan internal yang baik tidak lepas dengan aturan-aturan yang ada, baik aturan pemerintah maupun aturan perusahaan tersebut. Peraturan bila dilanggar tentunya ciri khas akan terjadinya kegagalan perusahaan tersebut, karena ketidak taatan pada peraturan menunjukkan ketidak mampuan mengelola perusahaan dengan baik.

---

<sup>42</sup>Efendi Arif, *The Power of Good Corporate Governance; Teori dan Implementasi Salemba Empat*. Jakarta , 2009. hal. 1-2

Definisi menurut *Center for European Policy Study* (CEPS), memformulasikan *Good Corporate Governance* ialah seluruh sistem yang dibentuk mulai dari hak (*right*), proses dan pengendalian baik yang ada di dalam maupun di luar manajemen perusahaan.<sup>43</sup> Sedangkan menurut Noensi seorang pakar *Good Corporate Governance* dari Indo Consult, mendefinisikan *Good Corporate Governance* adalah menjalankan dan mengembangkan perusahaan dengan bersih, patuh pada hukum yang berlaku dan peduli terhadap lingkungan yang dilandasi nilai-nilai social budaya yang tinggi, serta tata kelola perusahaan yang sehat.<sup>44</sup>

*Good Corporate Governance* yang dijelaskan di atas merupakan anjuran seorang mengelola perusahaan mampu mengendalikan perusahaan terhadap IFAS maupun EFAS, terutama IFAS yang terjun langsung merasakan gejala perusahaan membaik atau sebaliknya. Dalam konsep ini ada dua hal yang harus

---

<sup>43</sup>*Ibid*, hal.2.

<sup>44</sup>Wahyudin Zarkasyi, *Good Corporate Governance*, Alfabeta, Bandung, 2008, hal.35.

diterapkan, *pertama*, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar (akurat) dan tepat pada waktunya dan, *kedua*, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu dan transparansi terhadap semua informasi kinerja perusahaan.<sup>45</sup>

Berdasarkan SK Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002, *Corporate Governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan (stakeholder) lainnya, berdasarkan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* diartikan sebagai tata kelola perusahaan yang sehat berlandaskan kepada peraturan perundang-undangan, nilai sosial dan etika, agar mampu menciptakan kinerja perusahaan

---

<sup>45</sup>Adrian Sutedi, *Good Corporate Governance*, Sinar Grafika, Jakarta, 2012,hal.2.

dengan baik serta melindungi hak pemegang saham dan stakeholder lainnya.

Dalam pandangan Islam yang berhubungan tentang kegiatan ekonomi tidak akan terlepas dari pandangan moral yang baik. Hal tersebut selaras dengan adanya dimunculkan dalam pengelolaan perusahaan dengan cara *Good Corporate Governance* adalah banyaknya praktik moral yang baik untuk kegiatan pengelolaan perusahaan yang berdasarkan ekonomi Islam. Islam memandang dalam kegiatan usaha, tujuan dari pada usaha tersebut tidak semata-mata bersifat materialkuantitatif, akan tetapi sekaligus immaterial-kualitatif, yakni usaha yang dilandasi oleh kesadaran menjauhkan diri dari salah dalam pengelolaan usaha.

Kesadaran akan praktek usaha yang baik, yaitu berdasarkan kerelaan, tanpa menimbulkan kerugian, penipuan dan lain sebagainya bagi pelaku dan

masyarakat.<sup>46</sup> Bentuk tata kelola perusahaan yang bermoral baik dalam Islam mempunyai konsep yang jauh lebih komprehensif serta berakhlakul karimah, bertaqwa kepada Allah SWT menjadi tembok yang kokoh untuk tidak melakukan praktek ilegal, dan tidak jujur dalam menerima amanah. Dalam terminologi modern hal itu di sebut sebagai *Good Corporate Governance*. Berkaitan dengan itu, Rasulullah SAW telah menghadistkan bahwa: “sesungguhnya Allah menyukai apabila seseorang melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan dengan baik,” Sementara Syakhroza mendefinisikan *Good Corporate Governance* dalam pandangan syariah sebagai suatu mekanisme tata kelola organisasi secara baik dalam melakukan pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis ataupun produktif dengan prinsip prinsip terbuka, akuntabilitas, pertanggung jawaban, independen, dan adil dalam rangka mencapai tujuan

---

<sup>46</sup>Tulus Suryanto, Anip Dwi Saputro. *Akuntansi Dalam Perspektif Islam*. CV Arti Bumi Intaran. Yogyakarta. 2016. hal. 128

organisasi.<sup>47</sup> Hal ini di jelaskan pula dalam Al Qur'an surat An Nahl ayat 90 yang berbunyi:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَنِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

*“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”*<sup>48</sup>

Tata kelola organisasi secara baik bukan hanya dilihat dalam konteks mekanisme internal organisasi ataupun mekanisme eksternal organisasi. Tetapi dalam mekanisme internal lebih fokus kepada bagaimana pimpinan suatu organisasi mengatur jalannya organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip diatas sedangkan mekanisme eksternal lebih menekankan kepada bagaimana interaksi organisasi dengan pihak eksternal berjalan secara harmoni tanpa mengabaikan tujuan dari

---

<sup>47</sup>Abdullah, *Corporate Governance Perbankan Syariah di Indonesia*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2010, hal.42

<sup>48</sup>Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: Yayasan Penterjemah Al- Qur'an 1998) Q.S An Nahl (16) : 90

organisasi atau perusahaan tersebut. Chapra dan Yusof mengemukakan bahwa *Good Corporate Governance* dalam perbankan syariah ialah untuk menegakkan keadilan, kejujuran, dan perlindungan terhadap kebutuhan manusia sesuai dengan maqashid al-Syari'ah.<sup>49</sup>

Hal ini juga dijelaskan dalam Q.S. An Nisaa ayat 105 agar berlaku adil dan jujur:

إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ وَلَا تَكُنَ لِلْخَائِنِينَ خَصِيمًا

*“Sesungguhnya Kami telah menurunkan kitab kepadamu dengan membawa kebenaran, supaya kamu mengadili antara manusia dengan apa yang telah Allah wahyukan kepadamu, dan janganlah kamu menjadi penantang (orang yang tidak bersalah), karena (membela) orang-orang yang khianat”*<sup>50</sup>

Dari berbagai pendapat para ilmuan di atas terdapat kesimpulannya yakni *Good Corporate Governance* merupakan suatu mekanisme dan aturan yang sesuai dalam syariat Islam, dimana sikap transparansi, adil, serta bertanggung jawab ialah hal yang memang sudah diterapkan oleh syariat Islam dalam berwirausaha, hal ini juga harus diterapkan oleh seorang pemimpin

---

<sup>49</sup>Abdullah *Op.Cit.*, hal.43.

<sup>50</sup>An Nisaa (4) : 105

dalam menkoordinir karyawan atau anggota agar terciptanya kemaslahatan.

c. Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Muqarobin menyatakan bahwa *Good Corporate Governance* dalam Islam harus mengacu pada prinsip-prinsip berikut ini:<sup>51</sup>

a) Tauhid

Tauhid merupakan fondasi utama seluruh ajaran Islam. Tauhid menjadi dasar seluruh konsep dan seluruh aktifitas Umat Islam, baik dibidang ekonomi, politik, sosial maupun budaya.<sup>52</sup> Dalam Alquran disebutkan bahwa tauhid meng-Esakan Allah SWT merupakan filsafat fundamental dari Ekonomi Islam, sebagaimana firman Allah dalam surat Az Zumar ayat 38

وَلَيْن سَأَلْتَهُمْ مَنْ خَلَقَ السَّمُوتِ وَالْأَرْضَ لَيَقُولُنَّ اللَّهُ قُلْ أَفَرَأَيْتُمْ مَا تَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ إِنْ أَرَادَنِيَ اللَّهُ بِضُرٍّ هَلْ هُنَّ كَاشِفَاتُ ضُرِّيهِ أَوْ

---

<sup>51</sup>uqorobin Masyudi, *Fiqh Tata Kelola Organisasi Laba: Sebuah Pengantar*. Universitas Muhammadiyah. Purwekerto 2011. hal.4

<sup>52</sup>Nurddin Amiur. Veithal Rivai. *Islamic Buisness and Economic Ethic*. Bumi Aksara. Jakarta. 2012. hal. 52

أَرَادَنِي بِرَحْمَةٍ هَلْ هُنَّ مُّسْكِتٌ رَّحِمَةً قُلْ حَسْبِيَ اللَّهُ عَلَيْهِ يَتَوَكَّلُ  
الْمُتَوَكِّلُونَ

*“Dan sungguh jika kamu bertanya kepada mereka: "Siapakah yang menciptakan langit dan bumi?", niscaya mereka menjawab: "Allah". Katakanlah: "Maka Terangkanlah kepadaku tentang apa yang kamu seru selain Allah, jika Allah hendak mendatangkan kemudharatan kepadaKu, Apakah berhala-berhalamu itu dapat menghilangkan kemudharatan itu, atau jika Allah hendak memberi rahmat kepadaKu, Apakah mereka dapat menahan rahmatNya?. Katakanlah: "Cukuplah Allah bagiku". kepada- Nyalah bertawakal orang-orang yang berserah diri”<sup>53</sup>*

Hakikat tauhid juga berarti penyerahan diri yang bulat kepada kehendak Ilahi. Baik menyangkut ibadah maupun Muamalah. Sehingga semua aktivitas yang dilakukan adalah dalam rangka menciptakan pola kehidupan yang sesuai kehendak Allah. Apabila seseorang ingin melakukan berwirausaha, terlebih dahulu ia harus mengetahui dengan baik hukum agama yang mengatur perdagangan agar ia tidak melakukan aktivitas yang haram dan merugikan masyarakat. Dalam

---

<sup>53</sup> Az Zumar (39) : 38

bermuamalah yang harus diperhatikan adalah bagaimana seharusnya menciptakan suasana dan kondisi bermuamalah yang tertuntun oleh nilai-nilai ketuhanan.<sup>54</sup>

Ketika dalam hati dan pikirannya selalu ada kalimat Allah SWT, maka semua kegiatannya terkhusus dalam bermuamalahnya akan selalu merasa dirinya di pantau oleh yang maha Esa, dalam tindak tanduknya akan terbentuk tingkat kehati-hatian supaya tidak terjadinya kemurkaan Allah setiap perbuatannya.

b) Taqwa dan Ridha

Dalam prinsip atau berazas taqwa dan ridha menjadi landasan utama tegaknya sebuah prinsip ekonomi Islam dalam bentuk apapun, jikalau pada jiwa manusia ada azas takut kepada Allah dan mengharap ridha-Nya. Tata kelola bisnis dalam Islam juga harus ditegakkan di atas fondasi taqwa

---

<sup>54</sup>Mardani. *Fiqh Ekonomi Syariah: Fiqh Muamalah*. Kencana. Jakarta. 2012, hal. 34

kepada Allah dan ridha-Nya dalam QS at-Taubah: 109.

أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَن أَسَّسَ  
بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَاتَّخَذَ بَيْتًا فِي نَارٍ جَهَنَّمَ ۚ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي  
الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ

*“Maka Apakah orang-orang yang mendirikan mesjidnya di atas dasar taqwa kepada Allah dan keridhaan-(Nya) itu yang baik, ataukah orang-orang yang mendirikan bangunannya di tepi jurang yang runtuh, lalu bangunannya itu jatuh bersama-sama dengan Dia ke dalam neraka Jahannam. dan Allah tidak memberikan petunjuk kepada orang-orang yang zalim”*.<sup>55</sup>

c) Ekuilibrium (keseimbangan dan keadilan)

Ekuilibrium/*mizan* atau *tawazun* (keseimbangan) dan al-‘adalah (keadilan) adalah dua konsep ekuilibrium dalam tatanam ekonomi Islam. *Tawazun* lebih banyak menyinggung dalam fenomena fisik, memiliki implikasi kegiatan sosial, yang kemudian sering menjadi wilayah keadilan atau al- ‘adalah sebagai manifestasi bentuk Tauhid, khususnya konteks sosial dalam kehidupan

---

<sup>55</sup>At-Taubah (8) : 109.

bemasyarakat, termasuk keadilan dalam ekonomi Islam. Allah SWT berfirman dalam QS Ar-Rahman ayat 7-9

وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ ۖ  
أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ ۚ  
وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ ۚ

Artinya: “Dan Allah telah meninggikan langit dan Dia meletakkan neraca (keadilan).Supaya kamu jangan melampaui batas tentang neraca itu.Dan Tegakkanlah timbangan itu dengan adil dan janganlah kamu mengurangi neraca itu.”<sup>56</sup>

Dalam konteks berkeadilan (sosial), bagi pihak yang melakukan perikatan untuk berlaku benar untuk mengngapkan kehendak para pihak yang melakukan perikatan tersebut dan dituntut untuk memenuhi apapun bentuk perjanjian yang telah mereka ikrar dan buatkan, serta memenuhi segala bentuk kewajibannya.

- d) Kemaslahatan Secara umum, maslahat diartikan sebagai kebaikan (kesejahteraan) dunia dan akhirat.

---

<sup>56</sup> QS Ar-Rahman (55): 7-9

Para ahli ushul fiqh mendefenisikannya sebagai segala sesuatu yang mengandung manfaat, kebaikan dan menghindarkan diri dari mudharat, kerusakan dan mufسادah. Imam al Ghazali menyimpulkan bahwa maslahat adalah upaya untuk mewujudkan dan memelihara lima kebutuhan dasar, yakni:<sup>57</sup>

- a) pemeliharaan agama (*hifdzud-din*)
- b) pemeliharaan jiwa (*hifhzun-nafs*)
- c) pemeliharaan akal (*hifhzul-'aql*)
- d) pemeliharaan keturunan (*hifhzun-nasl*),
- e) pemeliharaan harta benda (*hifhzul-maal*)

Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Islam juga sesuai dengan yang dirumuskan oleh Organisasi internasional dengan tiga puluh negara terlibat yang dibuat untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi atau disebut dengan OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) maupun komite nasional kebijakan governance, disingkat menjadi KNKG. Prinsip-prinsip yang dirumuskan oleh OECD adalah transparansi, akuntabilitas, pertanggung jawaban,

---

<sup>57</sup>Tulus Suryanto, *Op.Cit*, hal.133.

dan keadilan. Sedangkan prinsip yang dirumuskan oleh KNKG adalah transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi dan keadilan, penjelasan kelima prinsip tersebut dijabarkan sebagai berikut:<sup>58</sup>

- Transparansi ( *Transparency* )

Untuk menjaga supaya terjadinya objektivitas ketikamengelola perusahaan, maka perusahaan itu mesti mengungkapkan berbagai informasi yang jelas dan relevan,ungkapan dengan bentuk mudah dipahami dan diakses oleh stakeholder terlibat. Perusahaan harus mempunyai inisiatif dalam mengungkapkan informasi yang jelas, bukan hanya masalah yang disyaratkan oleh kebijakan peraturan perundang-undangan, tetapi juga penting bagi pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur, dan kepentingan pihak lainnya untuk mengungkapkan transparansi. Hal ini juga sejalan

---

<sup>58</sup>Wahyudin Zarkasyi, *Op.Cit*, hal.11

dengan ajaran Islam yang menyerukan manusia harus bersikap jujur dan terbuka dalam segala tindakan yaitu Q.S An Nisaa ayat 58 :

وَإِنْ مِّن قَرْيَةٍ إِلَّا نَحْنُ مُهْلِكُوهَا قَبْلَ يَوْمِ الْقِيَمَةِ أَوْ مُعَذِّبُوهَا  
عَذَابًا شَدِيدًا كَانَ ذَٰلِكَ فِي الْكِتَابِ مَسْطُورًا ٥٨

*“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaikbaiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”*<sup>59</sup>

Dalam Q.S An Nisaa ayat 58 menjelaskan bahwa Allah menyeru kepada umat manusia untuk menyampaikan amanah dan jangan membuat kecurangan, karena sangat dilarang bahkan disamakan suatu musibah akan diterima bagi pelaku yang melakukan hal kecurangan tersebut, begitupun dalam pengelolaan perusahaan, karena perusahaan juga akan dituntut untuk memberikan sebuah informasi yang relevan dan akurat, supaya terciptanya

---

<sup>59</sup>Q.S An Nisaa (4) 58

kejujuran dan keadilan bagi semua pihak yang terlibat. Hal itu akan tercipta bila perusahaan melakukan etika yang berbasis syariat Islam, namun apabila suatu perusahaan didukung dengan etika kapitalisme bisa terciptanya ketidakjujuran dalam memberi informasi. Untuk melihat perusahaan menjalankan prinsip ini, maka ada analisis pengukuran perusahaan, apakah perusahaan tersebut sudah menjalankan prinsip-prinsip transparansi atau belum, maka analisis yang digunakan ini dengan menganalisa rasio keuangan perusahaan tersebut.

- Akuntabilitas (*Accountability*)

Setiap perusahaan mestimampu mempertanggungjawabkan berbagai bentuk kinerjanya dengan transparan. Dalam hal ini perusahaan harus dikelola dengan terukur, benar, dan sesuai dengan keperluan setiap pemegang saham, dengan tetap memperhatikan berbagai kepentingan para stakeholders lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang

diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Dalam hal ini pula ekonomi Islam menekankan kepada umat manusia agar memiliki sikap yang tidak merugikan orang lain serta bermuamalah dengan sesuai takarannya terutama dalam bermuamalah prinsip syariat islam seperti yang ditegaskan Q.S Huud ayat 85 yang berbunyi:

وَيَقَوْمِ أَوفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ٨٥

*“Dan Syu'aib berkata: "Hai kaumku, cukupkanlah takaran dan timbangan dengan adil, dan janganlah kamu merugikan manusia terhadap hak-hak mereka dan janganlah kamu membuat kejahatan di muka bumi dengan membuat kerusakan”<sup>60</sup>*

Akuntabilitas terhadap sistem pelaporan keuangan menunjukkan pihak terkait akan mempecaiyai terhadap pengelolaan yang baik dilakukan oleh pihak perusahaan, karenan pelaporan termasuk bukti terhadap kinerja pengelola, akuntabilitas bukan hanya terdapat

---

<sup>60</sup>Huud (11) : 85

pada sistem pelaporan keuangan saja namun esensinya terdapat seberapa jauh tingkat pertanggung jawaban seseorang pada Allah SWT sebagai Dzat yang memiliki bumi dan langit serta seluruh yang ada di jagat raya, dalam mengukur tentang baik buruknya dalam pengelolaan perusahaan perlu memiliki pertanggungjawaban dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

- **Responsibilitas ( *Responsibility* )**

Kelompok pengelolaan perusahaan harus memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan masyarakat dan harus mengikuti peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan pada perusahaannya, sehingga perusahaannya terpelihara terhadap keselamatannya di masa mendatang, perusahaan selalu mementingkan pertanggungjawabannya pada semua pelanggan, sebagai bukti kekuatan perusahaan dan terhindar dari kelemahan terhadap pertanggung jawaban kelompok perusahaan. Prinsip responsibility ini

menunjukkan bahwa sejalan dengan etika islam dalam bermuamalah yang tidak hanya mementingkan kepentingan sendiri namun juga peduli terhadap pertanggung jawaban kelompok dalam mengelola, seperti yang dijelaskan Q.S Al Qashash ayat 77 yaitu:

وَأَتَّبِعْ فِيمَا ءَاتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا  
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ  
لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ٧٧

*“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”*<sup>61</sup>

Dalam hal ini, Islam mengajarkan dalam bermuamalah tidak hanya mementingkan diri sendiri tentu juga mementingkan orang banyak terutama utamakan orang banyak dahulu baru kemudian diri sendiri. Begitu pula dalam

---

<sup>61</sup>Al Qashash (28) : 77

perusahaan setiap peneglolaan yang kita memiliki pertanggung jawaban di mata Allah SWT. Perusahaan juga sangat penting memiliki pertanggung jawaban terhadap pengelolaaanya yaitu harus sesuai tingkat kehalalannya dari apa yang mereka dapat selama melaksanakan oprasional perusahaan. Sehingga para pengelola dapat melaporkan laporan keuangan yang tepat dan jujur, adapun bentuk pelaporan keuanzngan yang jujur itu salah satu bentuk harus melaporkan keuangan yang berbentuk kegiatan sosial atau dana CSR, danankgiatan sosial yang tidak kalah penting itua adalah zakat perusahaan sebanyak 2,5 %, dari pendapatan perusahaan yang kita jalanka ada hak para fakir miskin yang haru kita keeluarkan dalam islam. Seperti yang diterangkan oleh Q.S Al-Baqarah ayat 110 :

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ  
تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ١١٠

*“dan dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. dan kebaikan apa saja yang kamu usahakan bagi dirimu,*

*tentu kamu akan mendapat pahala nya pada sisi Allah. Sesungguhnya Alah Maha melihat apa-apa yang kamu kerjakan.*”<sup>62</sup>

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang bukan hanya memikirkan manajemen usahanya namun perlulah ia memikirkan tentang kesejahteraan sosial lingkungannya. Untuk mengukur responsibility pada perusahaan yang menggunakan sistem syariah ialah dana zakat<sup>63</sup>

- Independensi ( *Idependency* )

Dalam prinsip pelaksanaan *good corporate governance* perlu melaksanakan independensi terhadap prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* lainnya yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, serta yang berkeadilan, sehingga perusahaan bisa melakukan tanpa adanya saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi dari pihak manapun, sejalan dalam ini ekonomi Islam juga menganjurkan harus pengelolaan tidak bisa diintimidasi pihak manapun, selagi dalam

---

<sup>62</sup>Al Baqarah (2) : 11

<sup>63</sup>Tulus Suryanto, *Op.Cit.*, hal.135

pengelolaan yang dilakukan itu benar meneurut Islam, mestinya seseorang bisa mempertanggungjawabkan apa yang diakerjakan tanpa ada pihak lain yang memikul beban yang kita kerjakan dengan kata lain seorang pengelolaan peusahaan harus bersifat mandiri, Seperti yang dijelaskan oleh Q.S Faathir ayat 18:

وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ وَإِنْ تَدْعُ مُثْقَلَةٌ إِلَىٰ جَمْلِهَا لَا يَحْمِلُ  
مِنْهُ شَيْءٌ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۖ إِنَّمَا تُنذِرُ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ  
بِالْغَيْبِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ ۚ وَمَنْ تَرَكَا فِئَمَا يَتْرَكِي لِنَفْسِهِ ۚ وَإِلَى اللَّهِ  
الْمَصِيرُ ١٨

*“Dan orang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain. dan jika seseorang yang berat dosanya memanggil (orang lain) untuk memikul dosanya itu tiadalah akan dipikulkan untuknya sedikitpun meskipun (yang dipanggilnya itu) kaum kerabatnya. Sesungguhnya yang dapat kamu beri peringatan hanya orang-orang yang takut kepada azab Tuhannya (sekalipun) mereka tidak melihat Nya dan mereka mendirikan sembahyang, dan Barangsiapa yang mensucikan dirinya, Sesungguhnya ia mensucikan diri*

*untuk kebaikan dirinya sendiri. dan kepada Allahlah kembali(mu)*<sup>64</sup>

Independensi oleh pihak pengelolaan perusahaan adalah merupakan perbuatan yang baik dan bijak, dalam ayat yang dijelaskan di atas bahwa setiap orang yang mempunyai kesempatan untuk ikut memikul dosa orang lain, maka untuk terhindar dari memikul dosa orang lain perlu diterapkan independensi pada perusahaan yang dikelola tanpa tekanan dari pihak manapun, sehingga terbentuk keadilan dan kebijaksanaan dalam pengelolaan perusahaan.

- Keadilan

Pengelola perusahaan mesti adanya selalu memperhatikan pihak stakeholders berdasarkan asas berkeadilan tanpa memilah dan mendiskriminasi pihak-pihak lain, dalam hal ini ekonomi Islam juga menerapkan sifat *al-'adalah* atau *equilibrium* oleh Q.S. Al Maidah ayat 8 di bawah ini:

---

<sup>64</sup> Faathir (35) : 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلّٰهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ  
شَنَّٰنُ أَنْ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَا تَعْدِلُوا ۖ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا  
اللّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝ ٨

*‘Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan’<sup>65</sup>*

Dari keterangan ayat di atas perlu untuk menerapkan tata kelao internal perusahaan yang baik dan benar *Good Corporate Governance* menurut syariat ekonomi Islam, maka perlu bersikap adil, keraena keadilan mampu memperdekatkan diri seseorang dengan maha pencita yakni Allah SWT.

#### **d. Jenis- jenis Analisis Lingkungan Internal**

##### **1. Marketing**

---

<sup>65</sup>Al Maaidah (5) : 8

Marketing salah satu kunci keberhasilan perusahaan, kaeran dendgan adanya marketing dapat membantu upaya dalam mesupplay produk yang akan di inginkan oleh konsumen, di mana marketig mampu membuat kepuassan bagi konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Berdasarkan hal teresebut, dapat kita lihat begitu pentingnya fungsi dalam penggunaan marketing.

Mengenai kata *marketing* iaberasal dari sebuah kata market yang yakni pasar. Sementara pasar diartikan sebagai tempat orang melakukan tukar-menukar, dikarenakan adanya supply and *demand* (penawaran dan permintaan)dalam ekonomi, dikarenakan adanya keperluan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang berbeda-beda.Marketing sebenarnya diartikan memasarkan, yaitu bentuk upaya pengelola perusahaan dalam mendapatkan apa yang ddiinginkan oleh pihak-pihak lain, atau dalam kontek lain disebut sebagai upaya seseorang dalam mengelola perusahaan mendapatkan *profit* (keuntungan) bagi pihak pengelola perusahaan dan kepuasan terhadap pihak konsumen atau bisa juga

disebut dengan loyalitas (kesetiaan) konsumen dengan apa yang ditawarkan oleh pihak pengelola perusahaan. Berikut ini para ahli berpendapat mengenai marketing adalah:

Marketing, menurut Philip Kotler

*Marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating ,offering ,and freely exchanging products and services of value with other.*<sup>66</sup> (pemasaran adalah proses sosial, diaman individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk serta layanan bernilai dengan orang lain secara bebas).

Pendapat kotler diatas menerangkan bahwa marketing adalah sebuah proses sosial, dengan malakukan penciptaan dan penawaran produk supaya serta pertukaran produk supaya adanya keuntungan yang mensupplay dan juga kepuasan bagi konsumen sebagai demand.

---

<sup>66</sup> Philip Kotler. Manajemen Pemasaran, Edisi Pertama. Indonesia: (PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2006)., hlm: 6

Menurut Stanton, Etzel, dan Walker, marketing:

*A total system of business activities signed to plan, price, promote, and distribute, want-satisfying products to target markets in order to achieve organizational objectives.*<sup>67</sup>

(Sistem total kegiatan bisnis yang ditanda tangani untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan, produk yang ingin memuaskan keasar sasaran untuk mencapai tujuan organisasi)

Dari definisi marketing menurut para ahli di atas, marketing menurut Kotler, adalah merupakan bagian dari sebuah proses sosial dalam pemasaran yang melibatkan individu ataupun kelompok, suapay memenuhi keperluan (needs) dan untuk memenuhi yang dibutuhkan (*wants*) oleh konsumen, melalui adanya kegiatan pertukaran dengan pihak lain. Sedangkan menurut Stanton, ia menyatakan sebuah marketing adalah aktivitas bisnis di mana ia terakdung adanya unsur perencanaan, pomosi, dan

---

<sup>67</sup> Menurut Stanton, Etzel, dan Walker, *Fundamentos De Markeing*, (Published by McGRAW-HILL, Mexico, 2004), hlm: 6

distribusi produk-produk perusahaan yang mampu memuaskan kebutuhan konsumen.

Jadi untuk perusahaan, supaya mampu untuk memenuhi kebutuhan dan memenuhi keinginan konsumen dengan baik dan sesuai dengan syariat Islam, maka perlu pengelola perusahaan melakukan analisis lingkungan, perencanaan, pengimplementasikan, dan termasuk pengontrolan terhadap berbagai aktivitas-aktivitas marketing di sebuah perusahaan tersebut, dengan semua itu mampu memuaskan kebutuhan konsumen. Aktivitas ini sering dikenal dengan istilah management marketing, mengenai management marketing adalah:

Dalam memasarkan produknya, diperlukan adanya managerial *approach* (pendekatan) yang baik, supaya mampu mendukung terjadinya pelaksanaan yang berbentuk kegiatan marketing dalam mengelola perusahaan, hal ini dapat membantu perusahaan dalam upaya mampu

menentukan strategi paling efektif dan efisien, serta bisa mendukung tercapainya berbagai tujuan perusahaan.

Berikut ini adalah pengertian marketing management menurut Philip Kotler:

*Marketing management is the art and science of choosing target markets and getting, keeping, and growing customers through creating, delivering, and communicating superior customer value.*<sup>68</sup> (manajemen pemasaran adalah seni dan ilmu untuk memilih target pasar dan mendapatkan, menjaga dan menumbuhkan pelanggan melalui penciptaan, memberikan, dan mekombinasikan nilai tambah yang unggul)

Marketing management, menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong:

*The “Analysis, planning, implementation, and control of programs designed to create, build, and maintain beneficial exchanges with target buyers for the purpose of achieving organizational objectives.”*<sup>69</sup> (analisis,

---

<sup>68</sup> Philip Kotler, Op Cit, hlm: 14

<sup>69</sup> *Ibid.*,

perencanaan, implementasi, dan kontrol program yang dirancang untuk membuat, membangun dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk tujuan yang dicapai yakni tujuan organisasi)

Jadi pemasaran adalah menciptakan tindakan standar untuk kegiatan menyelidiki dan mengetahui apa yang saja yang sangat diinginkan oleh konsumen, setelah mengetahui keinginan maka perlu merencanakan membuat produk yang sesuai keinginan konsumen, kemudian menciptakan sebuah produk atau jasa yang dinilai mampu membuat konsumen terpenuhi keinginannya serta dapat memberi keputusan terbaik dalam menentukan *price* (harga), dan selanjutnya mempromosikan hingga mendistribusikan produk atau jasa pada konsumen.

Menurut Asosiasi Pemasaran Amerika yang dialih bahasakan oleh Buku Manajemen Pemasaran Kotler mengemukakan bahwa :Pemasaran adalah

satu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan para pemilik sahamnya.<sup>70</sup>

Pemasaran menurut Kotler & Keller dialih bahasakan oleh Molan <sup>71</sup> adalah: Pemasaran suatu proses social yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihaklain.

Dari pegertian di atas, maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa marketing atau pemasaran adalah: bahwa pemasaran adalah prosesosial dalam manajerial. Karena peasaran adalah proses habulu minanas (hubungan manusia)

---

<sup>70</sup> *ibid*

<sup>71</sup> Kotler & Keller Manajemen Pemasaran, Edisi Kedua Belas,. Jilid 1, dialihbahasakan oleh Benjamin Molan, Jakarta: PT Indeks. 2007)., hlm: 7

yang ditujukan untuk mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik melalui pertukaran uang dengan barang. Untuk itu pemasaran adalah termasuk perencanaan dalam menentukan harga, mempromosikan, serta mendistribusikan produk yang berorientasi pada baik lagi halal. Didalam pemasaran ada variabel-variabel penting di perhatikan untuk mengimplementasi dalam sebuah perusahaan untuk itu variabelnya yaitu, *product*, *place*, *price*, dan *promotion* atau bisa disingkat dengan istilah bauran pemasaran (*marketing mix*).

Kotler mendefinisikan Bauran Pemasaran dialihbahasakan oleh Molan sebagai berikut.<sup>72</sup> Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran.

---

<sup>72</sup> *Ibid.*, hlm: 23

Pengertian bauran pemasaran menurut Basu Swastha<sup>73</sup> sebagai berikut: Marketing Mix adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari system pemasaran perusahaan, yakni : produk, struktur harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi.

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa bauran pemasaran adalah penggabungan unsur-unsur dari variabel pemasaran yang dapat dikontrol dan digunakan oleh perusahaan untuk mencapai pasar sasaran yang dituju.

Jadi, marketing management dapat diartikan sebagai suatu proses mengatur, merencanakan, dan mengontrol aktivitas marketing dalam sebuah perusahaan. Marketing management juga mempengaruhi tingkat, waktu, dan sifat dari permintaan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan.

---

<sup>73</sup> Basu Swastha, dan Irawan, Manajemen *Pemasaran* Modern, Yogyakarta,. Penerbit : Liberty Yogyakarta. Simamora,2003)., hlm: 7

Bauran pemasaran yang terdiri dari sekelompok elemen-elemen (*product, price, place, and promotion*) yang dapat dikendalikan dan saling berkaitan satu sama lainnya yang merupakan inti sistem pemasaran. Adapun perangkat atau elemen dari bauran pemasaran menurut Kotler dan Keller adalah *product, price, place, dan promotion*.<sup>74</sup>

Berkenaan dengan bauran pemasaran, berikut ini penjelasan tentang elemen-elemennya sebagai berikut:

- Produk (*Product*)

Berbentuk dari penawaran dalam perusahaan kepada konsumen yang ada di pasar yang mencangkupi bermacam keragaman produk, design produk, kualitas produk, ciri produk, warna merek produk, kemasan produk, ukuran produk, garansi produk, dan imbalan produk.

- Harga (*Price*)

Berbagai ketentuan dalam menetapkan jumlah uang yang akan dibayar konsumen untuk

---

<sup>74</sup> Philip kotler, Op cit., hlm: 17

mendapatkan produk yang diutuhkan, maka perusahaan dapat menentukan harga yang sewajarnya (tidak terlalu mahal dan tidak terlalu murah), penentuan harga yang dilakukan oleh perusahaan seperti memberikan laber daftar harga, diskon untuk pembelian lebih dari satu, potongan ketika periode pembayaran cash, dan penentuan harga ketika kredit.

- Tempat (*Place*)

Berbagai bentuk pilihan tempat yang akan digunakan untuk menentukan lancarnya akses kegiatan perusahaan untuk memproduksi produk yang ingin dikembangkan, yaitu dengan memperhatikan tempat pemasaran, pasar yang dituju, pengelompokan konsumen, lokasi tidak beresiko, persediaan bahan mentah, akses transportasi yang lancar.

- Promosi (*Promotion*)

Berbagai kegiatan dalam mengkomunikasikan atau mempromosikan produknya pada konsumen, sehingga tercapailah kepuasan konsumen dalam memanfaatkan produk

perusahaan tersebut, dalam hal ini meliputi yang dilakukan perusahaan untuk mempromosikan produknya kepada sasaran konsumennya, meliputi promosi dalam penjualan seperti *advertising* (periklanan), *personal selling* (pemasaran langsung), *public relation*, dan *publicity*.

## **2. Finance**

Pengelolaan perusahaan tidak akan bisa efektif bila tidaknya persediaan dana atau uang, uang merupakan kebutuhan yang dilakukan oleh operasional perusahaan, maka dalam hal ini perlu di analisis bagian finance untuk melihat kemampuan perusahaan dalam menjalakanusahnya.

Analisis lingkungan internal kedua adalah pada pada fungsi manajemen keuangan yaitu, terdiri keputusan untuk pendanaan (*financing*), investasi (*investing*) dan dividend. Analisis lingkungan internal pada fungsi ini pula bertujuan untuk menemukan kekuatan dan atau kelemahan

perusahaan pada ketiga keputusan keuangan perusahaan, yaitu:<sup>75</sup>

- 1) *Financing*, yaitu proses merencanakan dan menganalisis pilihan strategi yang paling tepat dalam mencari sumber pendanaan bagi aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan, keputusan tersebut misalnya, *capital structure*, *cost of capital*, *leasing*, dan *marger & acquisitions*.
- 2) *Investing*, yaitu proses dimana proses perusahaan menyusun strategi alokasi dana untuk kegiatan investasi yang menguntungkan sehingga proses financing dapat terpenuhi dengan baik. Biasanya dilakukan melalui *capital budgeting* dan *portofolio theory*.
- 3) *Dividend* yaitu keputusan membayarkan prsentase laba kepada para pemegang saham, stabilitas deviden yang dibayarkan dari waktu ke waktu dan membeli kembali atau penerbitan saham

---

<sup>75</sup> Popy Rufaidah, *Manajemen Strategik*, (Bandung Humaniora, 2012), hlm: 74

Operasional perusahaan perlu menggunakan dana dengan tiga fungsi manajemen keuangan ini, sehingga dana mampu digunakan sebaik-baiknya, seperti mengembangkan perusahaan lebih baik lagi atau pun mampu membuka cabang baru dengan ketersediaan dana yang ada, oleh sebab itu perlu memperhatikan financing, investing, dan dividend perusahaan yang akan dikelola.

Keuangan termasuk internal perusahaan, untuk melihat kelemahan atau kekuatan internal disegi keuangan disebut dengan *finance* (keuangan), terjadinya kegagalan dalam mengelola perusahaan diakibatkan keterbaasan dalam mengelola finace perusahaan.

### **3. Operation**

Menjalankan perusahaan atau operation, bagian dari internal dalam mengembangkan perusahaan, untuk melihat kekuatan atau kelemahan internal perusahaan juga mampu dilihat dari segi operation, jadi perlu dianalisis kemampuan dalam mengelola perusahaan.

Analisis internal ke tiga dilakukan pada fungsi manajemen operasi manajemen operasi adalah sejumlah aktivitas menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa.<sup>76</sup> bila hasil akhir aktivitas organisasi bukan barang tapi jasa, maka aktivitas produksi seringkali disebut operasi atau manajemen operasi. Istilah operasi sebelumnya lebih populer disebut sebagai produksi, yaitu penciptaan barang dan jasa. Pada tahap ini, dilakukan analisis untuk menemukan analisis untuk menemukan kekuatan dan kelemahan pada keputusan manajemen operasi, yaitu:<sup>77</sup>

- 1) *Design of goods and services*, menjawab apa barang dan jasa yang seharusnya yang ditawarkan dan bagaimana seharusnya merancang produk tersebut. Disain produk memperhatikan kebutuhan spesifikasi produk atau komponen, biaya-biaya bahan industri, dan biaya pemrosesan relatif (misalnya biaya mesin dan listrik)

---

<sup>76</sup>Hazer dan Render 2011 : 36, 39

<sup>77</sup> Popy Rufaidah, Op, Cit., hlm. 77-78

- 2) *Managing quality*. Kualitas yaitu keputusan yang berkaitan untuk memastikan bahwa barang dan jasa berkualitas tinggi yang akan diproduksi. Keputusan spesifikasi meliputi pengendalian (kontrol) kualitas, penentuan sampel, pengujian, penjaminan kualitas dan pengendalian biaya.
- 3) *Process and capacity design*. Proses, yaitu keputusan yang berkaitan dengan rencana sistem produksi fisik. Keputusan spesifiknya mencakup pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisis jalur proses, lokasi fasilitas, perimbangan lini, pengendalian proses dan analisis transportasi. Kapasitas, yaitu keputusan yang berkaitan dengan penentuan tingkat output optimal bagi organisasi. Keputusan spesifiknya mencakup peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan, perencanaan kapasitas dan analisis antrian
- 4) *Location selection*, pemilihan lokasi yang mana berhubungan dengan keputusan dimana akan

menyimpan fasilitas dan kriteria yang akan digunakan untuk menentukan lokasi.

- 5) *Layout design*. Keputusan desain layout berhubungan dengan pengaturan fasilitas seperti pola layout yang bisa digunakan seperti layout fungsional, layout produk, layout kelompok, layout posisi tetap, dan sebagainya
- 6) *Human resources and job design*. Ankatan kerja, yaitu keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja yang trampil, tidak trampil, klerikal dan manajerial. Keputusan spesifiknya meliputi rencana kerja, pengukuran kerja, pengayaan kerja, standar kerja, dan teknik-teknik motivasi.
- 7) *Supply chain management*. Keputusan yang dilakukan adalah pengadaan dan pembelian dengan memperhatikan mutu, pengiriman dan inovasi sehingga terjadi pembelian yang efektif. Serta keputusan apakah perusahaan yang akan membuat sendiri atau alih daya.
- 8) *Inventory (material requirements planning and just in time)* persediaan, yaitu keputusan yang

berkaitan dengan pengelolaan tingkat bahan mentah, proses pengerjaan dan barang jadi. Keputusan spesifiknya mencapai apa yang perlu dipesan, kapan dipesan, seberapa banyak pesannya dan penanganan bahan-bahan.

9) *Scheduling (intermediate and short-term scheduling).*

Keputusan penjadwalan dengan memperhatikan perencanaan dan pengendalian produksi.

10) *Maintenance.* Keputusan perawatan memperlihatkan fasilitas yang berkaitan dengan mesin, peralatan pabrik, perlengkapan penunjang, lokasi pabrik, fasilitas-fasilitas lainnya.

Untuk perusahaan jasa berbeda dalam objeknya, sehingga perlu ada penyesuaian dalam fungsi-fungsi operasinya. Dari penjelasan sepuluh fungsi dari operation perusahaan, semua tertera mengelola perusahaan sangat mengutamakan keputusan yang fix, sehingga ketika pengelolaan yang dilakukan tidak akan terjadi kekhilafan atau kesalahan di masa mendatang.

#### 4. *Human resource management*

Pengelola dalam perusahaan itu dikenal adalah insan (manusia), dalam bekerja yang efektif tidak lain tentu pelaku yang berperan penuh dalam mengelola perusahaan. Untuk pengelolaan yang efektif tentunya manajemen sumber daya manusya yang ditingkatkan (*human resource management*), peningkatan MSDM, dalam Islam dikenal dengan *fatonah* (cerdas) dalam bertindak, sehingga dapat mengatasi kelemahan dan terujudnya kekuatan internal dalam mengelola perusahaan.

Analisis lingkungan internal dilakukan pada fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang terdiri dari aktivitas pengadaan SDM, pemngembangan SDM dan pemeliharaan SDM.<sup>78</sup> analisis lingkungan internal pada fungsi manajemen SDM adalah untuk menemukan kekuatan dan kelemahan pada fungsi-fungsi manajemen SDM sebagai berikut:<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Desseler (2008)

<sup>79</sup> Popy Rufaidah, Op, Cit., hlm. 79-80

- 1) Pengadaan, yaitu analisis jabatan, perencanaan personalia dan rekrutmen pengujian pegawai dan seleksi wawancara calon pegawai
- 2) Pengembangan, yaitu pelatihan dan pengembangan pegawai, manajemen kinerja dan penilaian dan manajemen karir
- 3) Pemeliharaan, yaitu penyusunan rencana pembayaran, insentif keuangan kinerja, pemberian manfaat dan pelayanan, keselamatan dan kesehatan pegawai dan pengelolaan isu-isu SDM global

Perusahaan akan lebih terkontrol terhadap lemahnya SDM karyawan, apabila dalam perusahaan mampu menerapkan tiga fungsi manajemen SDM yang tertera di atas, di era sekarang banyak diantara perusahaan yang tidak memperhatikan karyawannya, pimpinan perusahaan hanya menekan kerja yang baik tetapi tidak memperimbangan kemampuan kerja karyawan.

## 5. *Management information system*

Di era sekarang banyak informasi menggunakan IT dalam menyebarkan informasi, untuk itu perlu adanya kemampuan dari pihak karyawan yang terkait mencari informasi menggunakan teknologi, sistem informasi berbentuk gadget, komputer, sms, washap dan lain-lain.

Analisis tambahan selain fungsi bisnis yang utama adalah pada fungsi *management information sistem* (MIS). Analisis kekuatan dan kelemahan pada fungsi MIS adalah untuk menemukan peran strategis MIS dalam menyediakan informasi yang sesuai dengan keperluan pengguna ditingkat operasional, manajerial dan strategical. Information system<sup>80</sup> adalah sejumlah komponen yang saling berhubungan satu sama lain untuk mengumpulkan (mengambil), memproses dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengendalian diorganisasi. Dimensi information systems adalah organisasi, manajemen,

---

<sup>80</sup> Laudon 2006; 13

teknologi dan aset pendukung serta modal organisasi.

MIS pada awalnya hanya terdiri dari 2 jenis, yaitu *trn Section processing system* (TPS) dan *management reporting system* (MRS). Saat in kerangka kerja MIS terdiri dari TPS, MRS, DSS (*Decision Support System*) dan OIS (*office information system*).<sup>81</sup> dikarenakan fuingsi tingkatan yang berbeda ditingkat informasi, yaitu:

- 1) ESS (*Executive Support System*, penggunaan manajer senior, menyediakan informasi berupa peramalan 5 tahun kedepan, rencana operasi 5 tahun kedepan, perencanaan keuntungan, perencanaan SDM
- 2) DSS (*Decision Support System*) penggunaan staf manajer
- 3) MIS (*Management Information System*) penggunaan manajer menengah, menyediakan informasi berupa penjualan produksi, penganggaran

---

<sup>81</sup> Pareker dan case (19993:389)

tahunan, analisis keuntungan, pengendalian biaya relokasi analisis biaya kontrak.

- 4) TPS (*Transaction Processing System*) penggunaan personalia operasional dan supervisor, menyediakan informasi yang sifatnya rutin seperti perencanaan kehadiran, penghitungan gaji, penghitungan penjualan.

Penjelasan di atas bahwa ditujukan kepada seorang manajer, untuk mampu membuat jangka waktu yang diharapkan ke depan, apakah berbentuk jangka pendek, jangka menengah, ataupun jangka panjang. Di dalam pengelolaan yang berjangka tersebut harus mampu melihat karyawan yang loyal dan inovatif dalam bekerja untuk itu di perlukan adanya tes kompetensi kerja sebagai upaya mendapatkan informasi kelayakan sebagai karyawan.

### **C. Tahapan IFAS**

Pada proses analisis, agar lebih mudah menganalisis IFAS, maka perlu melihat tahapan-tahapan sebagai berikut:<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategik*, (Pondok Jati: PT zifatama publisir: 2015)., hlm: 46-47

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif

kebalikannya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah

4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outsanding) sampai 0,0 (poor).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan lainnya dalam kelompok industry yang sama.

Tabel: Matriks IFAS

| Faktor Strategi Internal<br>(1)                                                                                                                                           | Jumlah<br>(2) | Bobot<br>(3) | Rating<br>(4) | Skor<br>(5) | Keterangan<br>(6) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|-------------|-------------------|
| <b>KEKUATAN: -</b><br>- Budaya<br>- Kualitas Maytag<br>- Pengalaman Top Manager<br>- Integritas Vertikal<br>- Hubungan SDM yang baik<br>- Memiliki orientas Internasional |               |              |               |             |                   |
| <b>KELEMAHAN:</b><br>- Proses Produksi<br>- Saluran Distribusi<br>- Dukungan keuangan kurang begitu baik<br>- Posisi global sangat kurang - Fasilitas manufaktur          |               |              |               |             |                   |



## BAB VI

### **EFAS (*EXTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY*)**

---

#### **A. Konsep EFAS**

EFAS adalah *External Factors Analysis Summary*, yaitu kesimpulan analisis dari berbagai faktor eksternal yang berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan. EFAS merupakan suatu alat analisa yang menyajikan kondisi eksternal perusahaan untuk menentukan faktor peluang dan ancaman yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Pada umumnya perusahaan harus memantau kekuatan lingkungan makro (demografi, ekonomi, teknologi, politik, hukum, dan social budaya) dan pelaku lingkungan mikro (konsumen, pesaing, saluran distribusi, pemasok) yang mempengaruhi kemampuan memperoleh laba. Perusahaan harus memiliki kemampuan intelegen pemasaran untuk mengikuti kecenderungan atau perkembangan, manajemen perlu

mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ditimbulkan. Lingkungan eksternal adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan<sup>83</sup>

## **B. Pentingnya EFAS dalam ekonomi Islam**

Pengelola perusahaan perlu memperhatikan bentuk peluang dan ancaman di eksternal perusahaan, dalam hal ini bisa menunjukkan berbagai peluang atau ancaman yang akan menimpa perusahaan, kemampuan pengelola perusahaan melihat ancaman atau peluang bisa mengatasi berbagai bentuk ancaman yang akan menimpa perusahaan begitu pula dengan kemampuan seseorang pengelola perusahaan melihat peluang bisa untuk merangkul peluang yang akan diterimanya.

Analisis lingkungan eksternal (EFAS) dalam sebuah perusahaan yang bernilai terhadap pemahaman berbagai bentuk faktor-faktor diluar perusahaan, dengan adanya pemahaman terhadap faktor eksternal dapat menimbulkan kehati-hatian dalam pengelolaan

---

<sup>83</sup> *Chuck Williams, Management 1 Edisi, (Jakarta: Salemba Empat, 2001)., hlm., 5*

perusahaan yang mengakibatkan kerugian dari ancaman luarperusahaan. Faktor eksternal ini dapat mngarahakan pada pengelola perusahaan untuk memperkirakan atau melihat nilai-nilai konsis eksternal di masa mendatang. Lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan serta mempengaruhi struktur organsisasi dan proses internalnya.

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya peluang dan kelemahan dalam suatu usaha. Faktor ini menyangkut dengan kondisi -kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*), Faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja usaha yang bersal dari luar dari usaha.

Mengekspresi untuk kepentingan ekstrnal salah satunya kebutuhan sosial yang harus di perhatikan, pengelolaprusahaan dituntut untuk menyadari bahwa keutungan perusahaan yang di dapatkan bukan lah

untuk diri sendiri, karena dalam ekonmi islam adanya kewajiban zakat, infak dan sadaqah ini merupakan kegiatan sosial yang prlu di perhatikan.

Begitu pula pada hakekatnya Islam memberikan amanah dari Allah terhadap harta yang dikelola, amanah yang dimaksud ialah agar harta yang dikelola mempunyai fungsi eksternal yaitu kebutuhan sosial masyarakat sesuai dengan syariat Islam. Dengan demikian harta terseut tidak hanya terkumulasi dengan kepentingan individu atau diri sendria akan tetapi ada hak orang lain yang harus diperhatikan, sehingga tidak trjadi kesenjangan ekonomi dalam bermuamalah.

Keibukkan manusia bukan hanya bersala dari bagian internal saja, tapi juga termasuk menghadapi urusan eksternal, karena manusi di siang hari mempunyai ksibukkan dengan urusan yang banyak. Firman Allah muzammil: 7

إِنَّ لَكَ فِي النَّهَارِ سَبْعًا طَوِيلًا ۖ

*“Sesungguhnya kamu pada siang hari mempunyai urusan yang panjang (banyak)”.*

Lingkungan usaha yang eksternal secara tidak langsung bisa mempengaruhi kegiatan internal yang dilakukan dalam perusahaan, maka usaha eksternal jangan diabaikan atau disepelekan. Untuk cakupan usaha eksternal lebih umum dibandingkan dengan usaha internal yang lebih cenderung sedikit, perbedaan ini saling memengaruhi meskipun secara tidak langsung lain persoalan yang di analisis namun keduanya tidak bisa ditinggalkan.

Jangan sampai Islam memandang terhadap fenomena lingkungan eksternal pada zaman sekarang ini hilang *value* prinsip syariah atau menyimpang dari unsur syariah, misalnya mengenai kondisi perekonomian khususnya di Indonesia yang menganut sistem ekonomi campuran antara liberalisme dan kapitalis/sosialis yang secara kaca mata islam hal ini tidak sesuai dengan ajaran islam karena menurut islam ada sistem ekonomi yang baik dan paling baik yang mengedepankan kemaslahatan bagi umatnya yakni sistem ekonomi syariah.

Mengenai lingkungan eksternal perusahaan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap operasional perusahaan. Dalam hal eksternal perusahaan mempunyai indikator-indikator yang ada pada perusahaan, perusahaan yang mampu melihat indikator eksternal, maka perusahaan bisa menilai kekuatan dan ancaman perusahaan yang akan menimpanya, untuk melihat indikator-indikator eksternal terbagi atas dua jenis sebagai berikut:

### **C. Indikator EFAS**

#### **a. Indikator Lingkungan Mikro**

- 1) Pemasok atau *supplier*, ketersediaan barang meentah untuk diolah oleh perusaan.Pemasok mempunyai dua jenis yaitu, pemasok barang dan pemasok jasa. Untuk pemasok barang merupakan individu atau perusahaan yang menghasilkan barang, misalnya perusahaan gula tebu membutuhkan tebu untuk dikelola bisa menghasilkan gula tebu. Sedangkan pemasok jasa merupakan individu atau perusahaan yang dapat memberikan kontribusinya melalui keahlian

yang dimilikinya, misalnya untuk mengirimkan gula tebu pada konsumen diperlukan adanya ketersediaan para ahli dalam menagtar barang tersebut.

2) Segmentasi Pasar, sebagai sasaran dari produk yang dihasilkan perusahaan. Dalam hal ini ada empatsasaran pasar yang harus di perhatikan oleh perusahaan, yaitu:

a) *Measurable* (terukur)

Untuk melihat kemampuan daya beli konsumen perlu dilakunan pemngukuran terhadap ekonomi dan budaya beli konsumen tersebut,

b) *Accesible* (terjangkau)

Ketika mampu memberikan pengkuran pada konsumen di pasar, maka akan dilihat emampuan daya beli konsumen terjangkau atau sebaliknya.

c) *Substantial* (cukup luas)

Pasar yang ditjukan dilihat banyak atau luasnya peluang konsumen dapat berlangganan dengan perusahaan tersebut.

d) *Actionable* (dapat dilaksanakan)

Apa bila sudah menggunakan tiga jeni tersebut maka dapat direalisasikan oleh perusahaan.

3) Pesaing, termasuk mengejar sasaran konsumen yang sama, dalam bermuamalah banyak terlihat persaingan yang dilakun dengan cara melemahkan orang lain, padahal dalam ekonomi islam tidak adanya meremehkan perusahaan yang lain.

b. Indikator Lingkungan Makro

- 1) Keadaan alam, baik mengenai kondisi sumber daya alam maupun kondisi lingkungannya (alam), misalnya terjadi gempa bumi yang sulit untuk di tebak terjadinya.
- 2) Teknologi, semakin berkembangnya teknologi bisa menjadi ancaman atau sebaliknya untuk perusahaan, kalau tidak diperhatikan perkembangan zaman akan terjadi ancaman,

misalnya mesin tik dengan komputer, kalau perusahaan mesin tik tidak memperhatikan perkembangan zaman bisa jadi produknya akan tidak minati oleh konsumen.

- 3) Kondisi perekonomian. Konsumen yang tidak lagi bisa untuk mendapatkan produk yang diciptakan oleh perusahaan dikarenakan keterbatasan ekonomi, misalnya tiba-tiba terjadinya krisis moneter
- 4) Sosial dan budaya, untuk kehidupan masyarakat tidak mempengaruhi produk baru yang masuk di daerah mereka, dikarenakan budaya masyarakat yang bertolak belakang dengan produk tersebut.
- 5) Kependudukan atau jumlah penduduk. Jumlah penduduk yang relatif kecil atau besar ini bisa mempengaruhi konsumen untuk tertarik dengan produk yang dibuat oleh perusahaan.
- 6) Hubungan internasional yang berkaitan dengan hubungan perdagangan. Perdagangan internasional bisa terancam ketika produk asing

di impor, masyarakat Indonesia lebih tertarik produk impor dari pada produk dalam negeri.

Faktor eksternal perusahaan terbagi menjadi 2 jenis yaitu mikro dan makro, mikro merupakan faktor-faktor penentu opportunity (peluang pasar) dan juga threat (ancaman dari luar) faktor-faktor yang mempengaruhi pemerintah, pemegang saham, kreditor, publik, perantara, pemasok dan konsumen, sementara makro dimana perusahaan hanya dapat merespon lingkungan di luar perusahaan, faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan ekonomi, lingkungan teknologi, lingkungan politik-hukum, lingkungan global dll.<sup>84</sup>

Membahas tentang faktor makro dan mikro perusahaan yang menjadi ukuran faktor eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan berdasarkan kondisi pemerintah, ekonomi, politik, global. Bagaimana faktor-faktor ini mempengaruhi bisnis Anda? Jika satu atau lebih dari mereka menghambat kesuksesan penjualan dan

---

<sup>84</sup>Williams, Chuck. *Manajemen (terjemahan)*. Salemba Empat. Jakarta.2001.hal. 51

pemasaran Anda, sekaranglah waktunya untuk menjadi kreatif. Pikirkan ide yang akan meningkatkan pertumbuhan dan pindahkan perusahaan Anda ke depan.

Menurut Freddy Rangkuti (2008) faktor-daktor strategis Eksternal dapat dirumuskan dalam suatu table yaitu table External Factor Analysis Summary atau EFAS. Tahap Penyusunannya adalah :<sup>85</sup>

- a) Susunlah dalam kolom faktor-faktor peluang dan ancaman.
- b) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor tersebut dengan memberikan skala mulai dari 4 (outsatanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut

---

<sup>85</sup> *Rangkuti, Freddy, The Power of Brands*, Cetakan Ketiga, Jakarta; Gramedia Pustaka Utama: 2008)., hlm: 18

terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outsanding) sampai dengan 1,0 (poor).
- e) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f) Jumlahkan skor pembobotannya (pada kolom 4), untuk memperoleh nilai total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu

bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industry yang sama.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, *Corporate Governance Perbankan Syariah di Indonesia*, Ar-Ruzz Media,
- Agus Sartono, *Manajemen Keuangan*, Yogyakarta: BPFE, 1995.
- Ahmad, Buchory dan Saladin, Djasalim . *Manajemen Pemasaran*. Linda Karya.
- Alwi, Syafaruddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE, Yogyakarta. 2001.
- Amiur, Nurddin dan Rvai, Veithal. *Islamic Buisness and Economic Ethic*. Bumi Aksara.
- Arif, Efendi, *The Power of Good Corporate Governance; Teori dan Implementasi*. Salemba Empat. Jakarta , 2009.
- Brighani, Eugene F, *Manajemen Keuangan*, Buku I, Jakarta : Erlangga 2001.
- David, F.R. *Manajemen Strategi*. Pustaka Abadi. 2014
- Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: Yayasan Penterjemah Al-
- Djarwanto P. S, *Pokok-pokok Analisa Laporan Keuangan*, BPFE UGM, Yogyakarta. (1984).
- Fraser, Lyn M, Ailen Ormiston, *Memahami Laporan Keuangan*, (terjemahan), Edisi Keenam, Prentice Hall, New Jersey. (2004).
- Freddy, Rangkuti, *The Power of Brands*, Cetakan Ketiga, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama: 2008

Greenberg, J., & Baron, R.A. 2000. *Behavior in organizations*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hadist riwayat *Buhari dan muslim*

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelimabelas, Penerbit BPFE, Yogyakarta. 2001.

Harmanto, Akuntan, “Analisa Laporan Keuangan”, BPFE, YK. (2002).

Harnanto, *Analisa Laporan Keuangan*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1991.

Husnan, Suad, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Yogyakarta : Liberty, 1990.

Ikatan Akuntan Indonesia, *SAK (Standart Akuntansi Keuangan)*, Salemba Empat, Jakarta. (1995). Jakarta. 2012.

Kartosapoetra dan Setiady, *Manajemen Dasar Koperasi Indonesia*, Jakarta:Gunung Agung, 1993.

Kotler & Keller, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Kedua Belas, Jilid 1, dialihbahasakan oleh Benjamin Molan, Jakarta: PT Indeks. 2007

Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Pertama. Indonesia: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2006

Kuncoro, Mudrajad. *Strategi : “Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif”*. Bumi Presada. Jakarta. 2006

Manan, Salam, *Analisa Laporan Keuangan*, Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta. (1994).

- Mardani. *Fiqh Ekonomi Syariah: Fiqh Muamalah*. Kencana. Jakarta. 2012
- Masyudi, Uqorobin, *Fiqh Tata Kelola Organisasi Laba: Sebuah Pengantar*. Universitas Muhammadiyah. Purwekerto 2011.
- Mudrajad, Kuncoro, *Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Penerbit Erlangga, 2005.
- Munawir, *Analisa Laporan Keuangan*, Edisi 4, Yogyakarta : Liberty, 1997.
- Pearce, Jhon dan Robinson, R.B. *Management: Formulation, Implementation and Control*. Sydney.h.56
- Purwanto, Iwan, *Manajemen Strategi*.. Copyright 2006 pada CV.Rama Widya.
- Riyanto, Bambang, *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Yogyakarta : BPFE,1996.
- Robbins, S. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh, Indeks, Jakarta, (2006).
- Rufaidah, Popy, *Manajemen strategik*, Bandung Humaniora, 2012.
- Sawir, Agnes, *Analisis Kinerja Keuangan Dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Gramedia Utama, 2001.
- Siagian, S.P. *Manajemen Strategi*. PT. Putra Media. 2007

Solihin, Ismail, Manajemen Strategi. Erlangga, Jakarta.2012.

Stanton, Menurut, Etzel, dan Walker, Fundamentos De *Markeing*, Published by McGRAW-HILL, Mexico, 2004

Sukamdiyo, *Manajemen Koperasi*, Jakarta : Erlangga, 1993.

Suryanto, Tulus dan Dwi Saputro, Anip. *Akuntansi Dalam Perspektif Islam*. CV Arti Bumi Intaran. Yogyakarta. 2016.

Sutedi, Adriani, *Good Corporate Governance*, Sinar Grafika, Jakarta, 2012.

Sutresno,*Manajemen Keuangan ;Teori Konsep Dan Aplikasi*, edisi 1, Yogyakarta :eko

*Swastha, Basu , dan Irawan. Manajemen Pemasaran Modern*, Yogyakarta,. Penerbit : Liberty Yogyakarta. Simamora,2003

Syafri, Sofyan Harahap, *Teori Akuntansi : Laporan Keuangan*, Bumi Aksara, Jakarta. (1996).

*Williams, Chuck, Management* 1 Ediion, (Jakarta: Salemba Empat, 2001

| Faktor Strategi Internal<br>(1)                 | Jumlah<br>(2) | Bobot<br>(3) | Rating<br>(4) | Skor<br>(5) | Keterangan<br>(6) |
|-------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|-------------|-------------------|
| PELUANG:<br>- Integrasi ekonomi.<br>- Perubahan |               |              |               |             |                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p>struktur demografi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembangunan ekonomi di Asia</li> <li>- Terbukanya Eropa Timur</li> <li>- Kecendrungan Superstores</li> </ul>                                                                             |  |  |  |  |  |
| <p>ANCAMAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatnya peraturan pemerintah</li> <li>- Meningkatnya persaingan</li> <li>- Whirlpool dan Electrolux menjadi global</li> <li>- Munculnya teknologi baru</li> <li>- Perusahaan Jepang</li> </ul> |  |  |  |  |  |

