



19 Buku judul MANAJEMEN STRATEGI AGRIBISNIS.docx

Nov 30, 2020

2449 words / 16756 characters

Gijanto Purbo Suseno

MANAJEMEN STRATEGI AGRIBISNIS

Sources Overview

23%

OVERALL SIMILARITY

1	www.coursehero.com INTERNET	6%
2	slideplayer.info INTERNET	5%
3	id.scribd.com INTERNET	3%
4	jodenmot.wordpress.com INTERNET	3%
5	es.scribd.com INTERNET	1%
6	mimpi22.wordpress.com INTERNET	<1%
7	id.123dok.com INTERNET	<1%
8	repositori.uin-alauddin.ac.id INTERNET	<1%
9	erni-jasmita.blogspot.com INTERNET	<1%
10	text-id.123dok.com INTERNET	<1%
11	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta on 2018-10-08 SUBMITTED WORKS	<1%
12	cvalfabeta.com INTERNET	<1%
13	www.slideshare.net INTERNET	<1%
14	maszal.blogspot.com INTERNET	<1%
15	repository.ub.ac.id INTERNET	<1%
16	vdocuments.site INTERNET	<1%



Excluded search repositories:

- None

Excluded from Similarity Report:

- None

Excluded sources:

- None

MANAJEMEN STRATEGI AGRIBISNIS

OLEH

Dr. Ir. Hj. Nataliningsih MPd

Dr. Gijanto Purbo Suseno, SE., MSc.

Ir. Karyana K.S. MSi

BAB I . PENGERTIAN

MANAJEMEN STRATEGI

1.1 Mengapa Mempelajari Strategi

- ³ Strategi berkaitan dengan keputusan “besar” yang dihadapi organisasi dalam melakukan bisnis, berkaitan dengan perilaku yang konsisten, dan seharusnya mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.
- Strategi sangat penting untuk menentukan kesuksesan organisasi, sehingga inilah yang menjadi alasan mengapa mempelajari strategi menjadi amat bermanfaat dan menjanjikan

Sebuah organisasi sudah selayaknya melakukan strategi dalam menjalankan roda organisasinya, strategi berasal dari kata bahasa Inggris yaitu “*strategic*” yaitu ilmu dan seni merencanakan dan mengarahkan, suatu perusahaan yang merumuskan suatu strategi akan

mengimplementasikan strategi tersebut untuk mencapai tujuan yaitu lebih unggul dibanding saingannya sehingga perusahaan tersebut mempunyai kompetitif keunggulan berkelanjutan (*Sustainable competitive advantage*) yang akan menjamin keberlangsungan perusahaan, tumbuh dan berkembang mengungguli saingannya. Bagi pesaing yang kurang unggul maka dapat dikatakan perusahaan memiliki suatu *competitive disadvantage* (ketidakunggulan bersaing), dan jika dua perusahaan mempunyai kinerja yang seimbang pada level yang sama, maka perusahaan tersebut memiliki *competitive parity*. Strategi menggambarkan tindakan-tindakan yang direncanakan untuk mencapai tujuan yaitu mendapatkan keunggulan bersaing.

1 Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif memberikan nilai unggul kepada pelanggan pada suatu tingkat harga yang kompetitif atau nilai yang dapat diterima pada suatu tingkat harga yang lebih rendah, 4 untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, suatu organisasi harus menyediakan barang dan jasa yang dinilai lebih tinggi oleh konsumen dibanding perusahaan pesaing atau barang/jasa yang sama dengan perusahaan pesaing dengan harga yang lebih rendah. Dengan demikian maksud unggul bersaing adalah menjadi berbeda. Seorang manajer menghasilkan produk yang berbeda ini dengan cara strategi posisi (4 *strategic positioning*), menempatkan posisi unik dalam suatu industri yang memungkinkan perusahaan memberikan nilai kepada konsumen, sambil mengendalikan biaya.

16 Didunia agribisnis, keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagai contoh di perusahaan bibit tanaman, penciptaan keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan menyediakan bibit yang dikemas dan disediakan untuk souvenir pernikahan, kaktus yang dijual dengan pot biasa dapat dikemas lebih baik dengan jaring, diberi ucapan terimakasih akan lebih mudah dibawa dan berkelas.

Mengapa mempelajari strategi, mengapa perlu strategi, suatu perusahaan yang ingin tetap eksis berkelanjutan maka membutuhkan strategi terus menerus. Strategi dapat dilakukan dalam tahapan-tahapan jangka panjang , jangka pendek maupun rencana bulanan, beberapa manfaat strategi dalam menjalankan perusahaan antara lain :

- ³ Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah
- Dapat ditarik dari berbagai alternatif yang terbaik
- Dilibatkannya karyawan dalam formulasi strategi pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi mereka
- Penolakan atas perubahan dapat dikurangi

Suatu strategi disusun dengan terlebih dahulu menyusun SWOT analisis, strategi adalah seni yang dalam implementasinya harus dikelola dengan baik. Sedangkan manfaat manajemen strategi bagi perusahaan menurut Fred David , adalah

- a. Membantu organisasi menjadi proaktif ketimbang reaktif
- b. ⁶ Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik, dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional
- c. Membantu organisasi dan manajemen untuk mengetahui arah dan tujuan yang lebih jelas
- d. Membantu organisasi dalam meningkatkan koordinasi dan pemberdayaan
- e. Membantu organisasi dalam mengembangkan saling pengertian dan komitmen individu

1.2 ⁸ Definisi Manajemen Strategi

⁸ Manajemen strategi terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan strategi, definisi manajemen strategi secara umum adalah sebagai berikut :

1. ² *The set of decisions & actions that results in the formulation & implementation of plans designed to achieve a company's objectives.* (serangkaian keputusan dan tindakan yang disusun dan diimplementasikan untuk sebuah tujuan)
2. ² Enam Dimensi Keputusan Strategik:
 1. Membutuhkan keputusan manajemen puncak
 2. Membutuhkan sumber daya dalam jumlah besar
 3. Mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang
 4. Berorientasi masa depan
 5. Berkonsekuensi multi fungsi dan multi bisnis
 6. Mengharuskan perusahaan mempertimbangkan lingkungan eksternal

Manajemen strategi adalah suatu kegiatan yang terencana dengan tahapan –tahapan yang sudah direncanakan untuk mencapai tujuan. Berpikir secara strategi ¹⁷ menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya, semakin banyak ⁷ bentuk pemecahan penyelesaian maka semakin kecil tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa akan datang. Tahapan manajemen strategi antara lain adalah :

- **PERUMUSAN STRATEGI** : misi , nilai (*value*), dan visi; analisa SWOT; tujuan jangka panjang; strategi alternatif
- **IMPLEMENTASI STRATEGI** : tujuan tahunan; program dan kebijakan; kepemimpinan dan motivasi ; alokasi sumber daya
- **EVALUASI STRATEGI** : mengukur prestasi; tindakan korektif yang diperlukan

Di dunia perusahaan maka ada 9 ¹ (sembilan) tugas dalam kegiatan manajemen strategi yaitu

1. Merumuskan misi meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan, filosofi & tujuan.
2. Mengembangkan profil yang mencerminkan kondisi internal & kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan eksternal meliputi pesaing & faktor2 kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumberdaya dengan lingkungan ekstern.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi
6. Memilih sasaran jangka panjang & strategi umum yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan & strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang & strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumberdaya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi & sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

1.3 Sasaran Manajemen Strategi

Sedangkan 7 sasaran jangka panjang manajemen strategi adalah :

1. Profitabilitas

Yaitu kemampuan untuk menghasilkan keuntungan, sebuah perusahaan akan berkembang jika mempunyai kemampuan menghasilkan keuntungan minimal sesuai target bahkan se optimal mungkin.

2. Produktivitas

Yaitu kemampuan untuk menghasilkan produk, dengan keunggulan kompetitif yang terus menerus dikembangkan, sehingga perusahaan dapat terus menerus mampu memproduksi.

3. Posisi bersaing

Suatu produk harus mampu bersaing dengan produk yang sama yang diproduksi oleh perusahaan yang lain, Produk yang unik, mempunyai kemampuan bersaing yang tinggi dibandingkan produk yang lain, untuk tetap dapat bersaing, maka harus mempunyai keunikan.

4. Pengembangan karyawan

Untuk menjaga keberlanjutan perusahaan dan semakin banyaknya tantangan, maka agar karyawan dapat mengikuti perkembangan informasi dan teknologi perlu dikembangkan kemampuan ketrampilan, sikap maupun pengetahuannya melalui in house training atau studi banding ke perusahaan yang lebih besar.

5. Hubungan karyawan

Internal manajemen membangun hubungan yang baik dilingkungan kerja, antara pimpinan dan pekerja, antar pimpinan dan antar pekerja, setiap pengambilan keputusan melibatkan semua bagian secara partisipatif, sehingga menimbulkan rasa kepemilikan dan kemauan untuk membesarkan perusahaan tersebut.

6. Kepemimpinan teknologi

Yaitu setiap pimpinan mempunyai wawasan, pengetahuan maupun ketrampilan dalam perkembangan teknologi, mulai dari teknologi proses, teknologi informasi maupun teknologi promosi, sehingga dapat mengoperasional *E Commerce*.

7. Tanggung jawab sosial

Berlakunya CSR (Corporate Social Responsibility) adalah program kepedulian perusahaan terhadap masyarakat yaitu melalui menghibahkan 10 % dari keuntungannya untuk pengembangan maupun hibah bagi masyarakat terutama masyarakat yang terkena dampak negatif dari perusahaan, harapan CSR adalah mengurangi kerugian dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar perusahaan.

Perencanaan jangka panjang mulai muncul tahun 1950, yaitu strategi perencanaan dengan jangka waktu lima tahunan, hal ini dilakukan karena keputusan anggaran tahunan bagi perusahaan akan memiliki konsekuensi atau dampak lebih dari 1 tahun. Sebagai contoh pendanaan suatu produk baru, seringkali hasilnya baru dapat direalisasikan beberapa tahun kemudian, oleh karena itu dalam menyusun rencana strategi perlu dipikirkan strategi jangka panjang.

Dalam implementasinya ada 7 kualitas sasaran jangka panjang antara lain :

1. Dapat diterima (*acceptable*)

Perencanaan perubahan jangka panjang yang akan dilakukan dapat diterima oleh pekerja, latar belakang dan tujuannya jelas, keunikan yang akan dihasilkan dapat diterima oleh konsumen dan memenuhi kebutuhannya, tahapan perencanaannya terukur sehingga mudah diimplementasikan dalam pekerjaan dengan mengacu pada sasaran jangka pendek maupun sasaran operasionalnya.

2. Fleksibel (*flexible*)

Implementasi strategi dapat dilakukan oleh siapa saja, dengan sarana pra sarana yang ada, sehingga tidak terjadi penundaan pekerjaan karena kurang mempunya pekerja atau tidak tersedianya sarana pra sarana. Kemudahan dalam implementasi perencanaan berdampak pada produktivitas yang optimal.

3. Dapat diukur (*measurable*)

Sebaiknya sasaran jangka panjang mempunyai indikator kinerja, sehingga memudahkan dalam monitoring dan evaluasi, untuk monitoring dan evaluasi dilakukan oleh monev internal maupun akuntan publik sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

4. Memotivasi (*motivating*)

Sasaran jangka panjang menunjukkan keberlanjutan dan peningkatan pengembangan perusahaan sehingga menimbulkan motivasi bagi pekerja yang melaksanakannya. Kepastian pekerja, kepedulian pengembangan pekerja dan keberlanjutan perusahaan menimbulkan motivasi tersendiri bagi pekerja.

5. Cocok (*suitable*)

Sasaran jangka panjang yang direncanakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga dapat memenuhi kebutuhan tersebut yang berdampak perusahaan semakin berkembang, pengembangan produk, perluasan promosi, mengikuti perkembangan globalisasi, sistim informasi dan teknologi, sehingga dapat menjangkau semua lapisan masyarakat yang membutuhkan.

6. Dapat dipahami (*understandable*)

Tahapan dalam sasaran jangka panjang dapat dipahami, dapat dilaksanakan dan dapat dievaluasi oleh karena itu perlu di break down ke dalam sasaran jangka pendek, juklak (petunjuk pelaksanaan) dan juknis (petunjuk teknis) dalam implementasinya. Untuk kemudahan pemahamannya perlu disusun Standard Operasional Prosedur di setiap prosesnya untuk kemudahan implementasi sasaran tersebut.

7. Dapat dicapai (*achievable*)

Sasaran jangka panjang yang telah di break down dalam sasaran jangka pendek maupun sasaran operasional, sebaiknya dilengkapi dengan manual prosedur yang memudahkan pencapaian kinerja disetiap bagian.

Dalam perjalanan mengelola suatu perusahaan, banyak hambatan, kendala yang dihadapi dalam mencapai tujuan pengembangan perusahaan, hambatan dapat berasal dari dalam lingkungan perusahaan atau dari lingkungan luar perusahaan itu sendiri, berbagai cara menghadapi hambatan dilakukan untuk keberlanjutan perusahaan, beberapa strategi umum pada perusahaan yaitu :

1) **Pertumbuhan terkonsentrasi**

Perusahaan mengembangkan produk yang dihasilkan dalam jenis yang hampir sama sebagai contoh Indofood mengembangkan produk terkonsentrasi pada makanan seperti indomie, saus, kecap, sambal, pasta, kemchi dan lain sebagainya.

2) **Pengembangan pasar**

Strategi pengembangan pasar dilakukan untuk memperluas jangkauan pemasaran, termasuk pasar digital (digital marketing) yang dapat menembus pemasaran global, untuk dapat memperluas pengembangan pasar maka beberapa aturan dan evaluasi

dilakukan terlebih dahulu, mulai dari perijinan maupun *research market*, sehingga memperkecil resiko kerugian pada pasar yang baru.

3) Pengembangan produk

Pengembangan produk dilakukan agar perusahaan dapat memproduksi terus menerus sehingga masyarakat dapat terus mengenal produk unggulan perusahaan tersebut, sebagai contoh perusahaan "Kacang Garuda", diawali dengan memproduksi kacang asin, sebelum tingkat permintaan kacang asin Garuda mencapai puncak kurva penjualan, maka telah diproduksi kacang sukro, kacang pedes, kacang madu dan lain sebagainya.

4) Inovasi

Inovasi adalah membuat produk baru dengan memodifikasi produk yang lama, modifikasi dapat dilakukan pada bahan baku, proses, penampilan, aroma, warna, tekstur, rasa, pengemasan sehingga tetap dapat menarik minat pelanggan. Sebagai contoh industri kemasan "Nata de Coco" awalnya isi kemasan adalah potongan Nata de Coco, di inovasi dengan ditambah "Kolang Kaling" dan media pelarut berwarna merah serta taburan "Biji Selasih", sehingga orang tertarik membeli karena mendapatkan 3 jenis makanan dengan kandungan yang berbeda.

5) Integrasi horizontal

Integrasi horizontal adalah kerja sama dengan perusahaan yang selevel misal antar pengecer walaupun produk berbeda, contoh pendirian koperasi kopi, koperasi susu (KPBS / Koperasi Peternak Bandung Selatan), dapat berbentuk kerja sama biasa, merger maupun joint venture.

6) Integrasi vertikal

Integrasi vertikal yaitu kerja sama yang tidak dalam level yang sama , dari konsumen dengan perusahaan, misal perusahaan Indofood bekerja sama dengan petani kentang untuk memproduksi “French Fries”

7) Diversifikasi konsentrik

Diversifikasi konsentrik artinya penganekaragaman produk yang terkonsentrasi dalam satu jenis yang sama, misal perusahaan Mayora memproduksi berbagai jenis cookies, perusahaan Maya Food Industries memproduksi berbagai jenis ikan kaleng, perusahaan KPBS memproduksi berbagai jenis susu kemasan.

8) Diversifikasi konglomerat

Diversifikasi konglomerasi artinya penganekaragaman produk yang tidak sejenis, sebagai contoh perusahaan “Indo” mengembangkan perusahaan melalui memproduksi semen “Indocemen”, memproduksi makanan “Indofood” , memproduksi mobil “Indomobil” .

9) Berbenah diri

Strategi berbenah diri dilakukan melalui SWOT analisis, analisis kebutuhan yang dampaknya dapat dilakukan restrukturisasi, perampingan tenaga kerja, efisiensi proses dan lain sebagainya.

10) Divestasi

Strategi divestasi yaitu strategi pengurangan jumlah produksi, untuk membangun menjadi lebih baik dari yang tersisa sehingga dapat berkembang lagi, sebagai contoh Rumah makan “Ponyo” yang awalnya mempunyai 12 cabang, ditutup menjadi hanya 8, dan berinvestasi baru yaitu dunia pendidikan.

11) Likuidasi

Strategi likuidasi yaitu strategi menutup semua perusahaan, karena hasil evaluasi konsultan keuangan menunjukkan sudah tidak mampu beroperasi, sehingga oleh kantor pajak dinyatakan likuid, yang dampaknya adalah memberhentikan pekerja dengan pesangon 3 kali gaji.

12) Bangkrut

Suatu perusahaan dikatakan bangkrut jika tidak dapat membiayai biaya operasional variabel maupun tetap, sehingga tidak dapat memproduksi lagi, bahkan jika dievaluasi keuangan total hutang lebih besar dari total aset.

13) Usaha patungan

Usaha patungan yaitu strategi kerja sama lebih dari satu perusahaan tanpa menghilangkan identitas aslinya, contoh perusahaan teh "Sosro" usaha patungan dengan perusahaan juice "Buavita" yang sekarang berkembang lebih pesat dengan strategi pengembangan bersama.

14) Aliansi strategik

Strategi kerja sama, atau melakukan strategi bersama antar beberapa perusahaan, misal kerja sama dalam iklan, kerja sama pemasok bahan baku, kerja sama antara perusahaan kaleng dengan pengolahan ikan.

15) Konsorsium

Konsorsium yaitu strategi beberapa perusahaan yang bekerja sama dalam mengerjakan suatu produk sebagai contoh "BULOG" bekerja sama dengan berbagai perusahaan beras seluruh Indonesia untuk dapat memenuhi kebutuhan beras sepanjang musim.

Untuk mengimplementasikan semua strategi maka perlu diterapkan sistem **imbalan** agar pekerja tetap termotivasi antara lain :

1. Mengaitkan imbalan dengan rencana strategik
2. Menggunakan insentif variabel sebagai bagian penting kompensasi setiap karyawan
3. Harus terkait dengan pekerjaan yang berada dalam kendali yang bersangkutan
4. Berdasarkan prestasi bukan hierarki
5. Peka terhadap kesenjangan antara atas & bawah dalam organisasi
6. Adil, akurat & informatif
7. Beri imbalan secara royal bila berhasil & minimal bila tidak berhasil
8. Jangan remehkan nilai lingkungan yang memotivasi
9. Terbuka untuk perubahan (fleksibel)

Agar strategi yang dijalankan dapat berjalan sesuai tujuan maka perlu sistem pengendalian strategi yaitu :

1. Pengendalian Strategik melalui mengemudikan institusi ke arah tujuan-tujuan strategik jangka panjangnya.
2. Pengendalian Operasional melalui mengidentifikasi standar kinerja yang terkait dengan alokasi sumber daya keuangan, fisik & SDM dalam rangka pelaksanaan strateginya.

1.4. Tugas Manajemen Strategi

Menurut Aji Prasetyo, 2015. Ada lima tugas manajemen strategi yaitu :

- a. Tugas pertama melibatkan mengembangkan visi strategi dan misi bisnis, dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan misi bisnis dan visi strategi, manajemen menanamkan tenaga kerja dengan tujuan dan alasan persuasif untuk arah masa depan perusahaan. Ini berfungsi sebagai alasan kuat untuk mengalokasikan sumber daya, manajemen harus memastikan bahwa organisasi berjalan dan berbicara laporan arah strategi mereka.
- b. Tugas kedua, menyangkut pengaturan dan tujuan organisasi, laporan manajerial misi bisnis dan arah perusahaan dijabarkan ke dalam target kinerja tertentu , sesuatu kemajuan organisasi dapat diukur untuk dengan tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang yang diatur dan direncanakan untuk meningkatkan kinerja keuangan organisasi, posisi bisnis dalam industri dan membuatnya lebih direncanakan dan terfokus dalam tindakan yang akan dilakukan.
- c. Tugas ketiga, menyusun suatu strategi, tugas ini mengharuskan manajemen menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, berbekal analisis keras dan visi yang jelas dan misi bisnis, manajemen merancang strategi suara untuk mencapai kedua tujuan keuangan dan strategi bagi organisasi.
- d. Tugas keempat adalah memerlukan implementasi strategi dan eksekusi, implementasi strategi adalah tugas manajer untuk mengelola perusahaan dalam melaksanakan rencana strateginya, mengarahkan sumberdayanya, memotivasi memberi penghargaan maupun hukuman, membangun sistem, melembagakan praktek terbaik dan melakukan monitoring serta memberi rekomendasi agar tetap dijalur dalam rangka mencapai tujuan strategi.

- e. Tugas kelima adalah evaluasi kinerja, dalam implementasi rencana strategi maka evaluasi sangat diperlukan untuk mengetahui perkembangan baru yang telah atau belum tercapai, tujuan jangka panjang mungkin dapat berubah seiring perkembangan hasil evaluasi dan bahkan berubah total, rekomendasi dan rencana tindak lanjut pasca evaluasi dilakukan agar perusahaan dapat lebih berkembang.

Diterbitkan oleh : CV Alfabeta

ISBN : 978-602-289-467-4

¹² Email : alfabetabdg@yahoo.co.id

Website : www.cvalfabeta.com

Jumlah halaman 102

Terbit Tahun 2018