

# MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENGHADAPI ERA GLOBALISASI

Rina Surjani P.

Fakultas Farmasi Universitas Surabaya

## Abstrak

Globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia serta penyesuaian-penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya. Oleh karena itu penting sekali bagi perusahaan-perusahaan menyusun manajemen strategik menyongsong era globalisasi.

Beberapa manajemen strategik yang dapat digunakan perusahaan-perusahaan antara lain :

- Persaingan global dengan lini yang luas
- Fokus global,
- Fokus nasional,
- Ceruk yang terlindung,
- Analisis lingkungan eksternal,
- Analisis lingkungan internal,
- Strategi tingkat bisnis,
- Strategi tingkat perusahaan,
- Strategi akuisisi dan restrukturisasi,
- Strategi internasional dan
- Kepemimpinan strategis

Karena dunia mengarah ke suatu ekonomi global, maka perusahaan harus menjadi lebih terspesialisasi / terfokus.

**Kata kunci** : Globalisasi, Manajemen Strategik, Fokus

## **LATAR BELAKANG**

Dewasa ini dunia bisnis menghadapi beberapa tantangan besar, jarak geografis dan budaya yang telah menyempit dengan munculnya pesawat udara, mesin fax, sambungan telepon dan komputer global serta siaran televisi satelit, kemajuan-kemajuan ini telah merangkul negara-negara di seluruh dunia ke dalam satu ekonomi global, Dalam ekonomi global, perusahaan harus menanggapi kecenderungan pasar seraya tetap bertanggung-jawab melindungi lingkungan. Mereka juga harus memusatkan perhatian pada pelanggan jika mereka ingin berhasil di pasar global. Proses manajemen strategis membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai, besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui -pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya.

Maka dari itu kiranya perlu diuraikan strategi-strategi yang selayaknya dilakukan perusahaan-perusahaan dalam menyongsong era globalisasi.

## **MANAJEMEN STRATEGI**

### **DEFINISI MANAJEMEN STRATEGI**

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai gabungan antara seni dan ilmu dalam hal mengformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya di masa datang.

Secara tidak langsung definisi manajemen strategi adalah menyatukan atau menggabungkan manajemen pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi.

## **LIMA TUGAS MANAJEMEN STRATEGI**

- ❖ Mengembangkan visi strategi dan misi bisnis.
- ❖ Menentukan tujuan.
- ❖ Mengformulasikan strategi untuk mencapai tujuan.
- ❖ Mengidentifikasi dan melaksanakan strategi.
- ❖ Mengevaluasi strategi

### **1. Visi strategi**

Visi strategi ialah suatu tujuan tentang arah ke depan dan tindakan bisnis suatu organisasi. Konsep yang memandu perusahaan untuk melakukan sesuatu dan menjadi sesuatu.

Misi mendefinisikan visi perusahaan dan memberikan tinjauan yang jelas tentang apa yang ingin dilakukan untuk pelanggannya. Dalam membuat misi, kita hendaknya mempertimbangkan segala kemampuan dan kelemahan yang ada, sehingga isi dari misi bukan menjadi suatu angan-angan atau janji-janji.

Dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan misi bisnis dan visi strategik, manajemen dapat menanamkan pada pekerja tentang pengertian dan maksud yang meyakinkan arah perusahaan pada masa yang akan datang.

### **2. Menentukan Tujuan Strategi**

Tujuan adalah tanggung jawab manajemen untuk mencapai hasil atau prestasi dalam waktu tertentu. Tujuan strategi dapat ditetapkan untuk semua bidang berikut : pemasaran, kemampuan, sumber daya fisik dan keuangan, produktivitas / efisiensi, kinerja karyawan, pengembangan manajemen, inovasi termasuk produksi, proses dan administratif, tanggung jawab sosial, tanggung jawab pemilik, luas / pertumbuhan / diferensifikasi.

### **3. Formulasi strategi**

Formulasi strategi mengandung pengembangan misi bisnis, mengidentifikasi ancaman eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, menentukan tujuan jangka panjang, membangkitkan strategi alternatif dan pemulihan strategi yang khusus.

Issue formulasi strategi mengandung keputusan bisnis baru apa yang akan masuk, bisnis apa yang gagal, bagaimana mengalokasikan sumber daya, bagaimana mengekspansi perusahaan atau difersifikasi, bagaimana masuk dalam pasar internasional, bagaimana *merger* untuk membentuk *join-venture* dan bagaimana menghindari bertentangan.

### **4. Implementasi Strategi**

Implementasi strategi dibutuhkan suatu perusahaan untuk menghasilkan tujuan tahunan, menciptakan policy, motivasi pekerja dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang sudah diformulasikan sudah bisa dilaksanakan. Implementasi strategi mengandung unsur-unsur pengembangan suatu budaya strategi yang sportif, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mencari peluang baru dalam pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi pekerja dengan pelaksana organisasi.

Implementasi strategi seringkali disebut tingkat aksi dari manajemen strategi. Implementasi strategi dimaksudkan untuk memobilisasi pekerja dan manajer untuk melaksanakan strategi yang sudah diformulasikan ke dalam aksi. Sering kali disebut sebagai tingkat tersulit dalam manajemen strategi, sebab implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan.

## **5. Evaluasi strategi**

Evaluasi strategi adalah tingkat terakhir dalam manajemen strategi. Tiga pokok evaluasi strategi adalah:

- ❖ Memeriksa kembali faktor- faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar dari strategi yang berjalan.
- ❖ Pengukuran kinerja.
- ❖ Mengambil langkah-langkah perbaikan.

## **HAL-HAL PENTING DALAM MANAJEMEN STRATEGI**

Ada delapan hal penting dalam manajemen strategi yaitu pejabat strategi, misi perusahaan, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan dan policy.

### **1. Pejabat Strategi**

Pejabat strategi adalah personal yang paling bertanggung jawab atas berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Pejabat strategi bisa menyandang berbagai titel jabatan seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik, ketua dewan pengurus, direktur eksekutif, ketua penanggung jawab, ketua atau pengusaha.

### **2. Misi Perusahaan**

Misi perusahaan adalah suatu pernyataan yang bertujuan membedakan suatu bidang usaha dari perusahaan sejenisnya yang lain. Suatu misi perusahaan didefinisikan dalam ruang lingkup operasional perusahaan yang meliputi bidang produksi dan pemasaran.

### **3. Peluang dan Ancaman Eksternal**

Peluang dan ancaman eksternal meliputi bidang-bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan,

teknologi, dan perkembangan yang kompetitif yang secara signifikan sangat mempengaruhi organisasi dalam masa yang akan datang.

#### **4. Kekuatan dan Kelemahan Internal**

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional atau bisnis adalah aktivitas manajemen strategi.

Organisasi berusaha mengikuti strategi mempergunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.

#### **5. Tujuan Jangka Panjang**

Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengaktifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling.

Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal dan jelas.

#### **6. Strategi**

Strategi adalah berarti bahwa tujuan jangka panjang akan bisa dicapai. Strategi bisnis mengandung unsur-unsur ekspansi geografis, diferensifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi dan *joint venture*.

#### **7. Tujuan Tahunan**

Tujuan tahunan adalah tujuan jangka pendek di mana organisasi

harus mencapai hal tersebut untuk melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan adalah penting untuk implementasi strategi, sedang tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi.

## **8. Policy**

Policy adalah suatu upaya agar tujuan tahunan bisa dicapai. Policy meliputi : petunjuk-petunjuk, aturan-aturan dan prosedur yang dibuat untuk menunjang usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **KEUNTUNGAN YANG DIPEROLEH DARI MANAJEMEN STRATEGI**

Manajemen strategi menekankan suatu organisasi untuk lebih proaktif dari pada reaktif dalam menentukan masa depannya. Untuk itu diperlukan bagi organisasi tersebut untuk mengambil inisiatif dan melakukan aktifitas yang bisa mengendalikan keadaan perusahaan. Kunci sukses dalam manajemen strategi adalah komunikasi melalui saluran komunikasi, maka manajer dan pekerja mempunyai tekad untuk mendukung organisasi.

## **GLOBALISASI**

Globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia serta penyesuaian- penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya.

Globalisasi mendorong integrasi internasional misalnya modal finansial dapat diperoleh dalam satu pasar nasional dan digunakan untuk membeli bahan baku di tempat lainnya. Peralatan produksi yang dibeli

dari suatu negara ketiga dapat digunakan untuk menghasilkan barang yang kemudian dijual di pasar keempat. Jadi globalisasi meningkatkan peluang yang tersedia bagi suatu perusahaan.

Meningkatnya saling ketergantungan antara negara industri, kebutuhan dari negara-negara berkembang, disintegrasi, pembatas aliran uang, informasi dan teknologi antar batas negara memungkinkan globalisasi dan integrasi pasar internasional. Kondisi-kondisi ini mendorong perusahaan-perusahaan global untuk memikirkan secara serius mengenai strategi yang harus diterapkan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sering kali strategi tersebut memungkinkan perusahaan untuk lebih hebat, lebih fleksibel dan lebih terfokus dalam menyediakan barang dan jasa yang lebih efektif kepada macam-macam konsumen di dunia.

Persaingan global telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi, meliputi kualitas, biaya, saat pengolahan produk, serta operasi yang lancar. Penting juga disadari bahwa standar tersebut tidaklah statis dan tetap, sehingga membutuhkan pengembangan lebih lanjut dari perusahaan dan pekerjanya. Dengan menerima tantangan yang ditimbulkan dari standar yang makin meningkat ini, perusahaan yang efektif bersedia melakukan apa yang penting untuk memiliki daya saing strategis. Hanya dengan bersedia menerima tantangan ini, perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya dan para pekerja dapat mempertahankan keahlian mereka.

Pasar global adalah pilihan strategis yang menarik bagi perusahaan, akan tetapi bukanlah sumber daya saing satu-satunya. Faktanya untuk banyak perusahaan, yang mampu bersaing dengan sukses di pasar global sekalipun, adalah penting bagi mereka untuk tetap



memperhatikan pasar domestik. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan di seluruh dunia ditantang untuk menjadi lebih bersaing secara strategis dalam pasar domestik mereka. Bagaimanapun karena patokan untuk bersaing secara strategis berhubungan dengan standar global, perusahaan yang meningkatkan kemampuan untuk persaingan domestik secara bersamaan ikut pula meningkatkan daya bersaing global mereka.

Perusahaan yang bersaing secara strategis telah menyadari bagaimana menerapkan pandangan bersaing yang diperoleh secara lokal (domestik) ke dalam global. Perusahaan-perusahaan ini tidak menekankan satu pemecahan dalam dunia yang bersifat majemuk. Mereka lebih menggunakan pandangan lokal mereka, sehingga dapat secara tepat memodifikasi dan menerapkannya dalam berbagai wilayah di seluruh dunia.

Globalisasi bisnis telah mengarahkan baik perusahaan maupun negara ke dalam spesialisasi, suatu kecenderungan yang baik untuk semua orang, suatu perusahaan yang memanfaatkan 100% sumber-sumbernya, manusia dan bahan baku, sedikit industri dalam suatu negara yang telah menjadi spesialis.

## **MANAJEMEN STRATEGI MENYONGSONG ERA GLOBALISASI**

Dalam menyongsong era globalisasi maka strategi-strategi yang dapat dilakukan :

### **1. Persaingan global dengan lini yang luas**

Strategi ini diarahkan untuk bersaing di seluruh dunia dengan lini produk industri yang lengkap dengan memanfaatkan sumber keunggulan bersaing global guna mencapai diferensiasi atau posisi biaya rendah secara keseluruhan. Penerapan strategi ini menuntut tersedianya

sumber daya yang besar dan cakupan waktu yang panjang. ( Porter,M.E., 1996 )

## **2. Fokus global**

Strategi ini membidik suatu segmen tertentu dari industri di mana perusahaan bersaing di seluruh dunia. Segmen dipilih bilamana rintangan terhadap persaingan dunia rendah dan posisi perusahaan pada segmen tersebut dapat dilindungi dari serbuan pesaing global. Hasil dari strategi ini adalah biaya yang rendah akan terdiferensiasi dalam segmennya. ( Porter,M.E., 1996)

## **3. Fokus nasional**

Strategi ini memanfaatkan perbedaan pasar nasional untuk menciptakan pendekatan fokus pada suatu pasar nasional tertentu yang memungkinkan perusahaan mengungguli perusahaan global. Variasi dari strategi fokus ini bertujuan mencapai diferensiasi atau biaya rendah dalam melayani kebutuhan khusus suatu pasar nasional, atau segmen-segmen di dalamnya yang paling dipengaruhi oleh rintangan ekonomis terhadap persaingan dunia. (Porter,M.E.,1996)

## **4. Ceruk (celah) yang terlindung**

Strategi ini mencari negara-negara di mana pemerintah menghalangi pesaing-pesaing tingkat dunia dengan cara mengarahkan penggunaan komponen lokal yang banyak pada satu produk, mengenakan tarif yang tinggi dan sebagainya. Perusahaan membangun strategi ini agar dapat menangani secara efektif pasar-pasar tertentu yang mempunyai pembatasan seperti ini dan memusatkan perhatian yang sangat besar pada pemerintah negara tuan rumah guna memastikan bahwa perlindungan tersebut tetap berlaku. ( Porter,M.E., 1996)

## **5. Analisa lingkungan eksternal**

Lingkungan eksternal perusahaan seringkali bersifat menantang dan kompleks, perusahaan harus mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal mereka. Lingkungan eksternal ada dua bagian yaitu lingkungan umum mencakup lima segmen : demografi, ekonomi, politik hukum, sosial budaya dan teknologi. Bagian ke dua yaitu lingkungan industri : faktor-faktor ancaman masuknya peserta / pelaku baru, kekuatan posisi pemasok, kekuatan posisi pembeli, ancaman produk pengganti dan intensitas persaingan. Manajer harus mengerti posisi perusahaan mereka, relatif terhadap pesaing, dalam hal dimensi strategi yang penting. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997).

Industri adalah kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang mirip atau merupakan pengganti satu sama lain. Dalam hal persaingan, perusahaan ini saling mempengaruhi. Biasanya industri terdiri atas berbagai ragam strategi bersaing yang digunakan perusahaan dalam mengejar daya saing strategis dan profitabilitas tinggi.

Dibanding dengan lingkungan umum, lingkungan industri memiliki efek yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan profitabilitas. Intensitas bersaing dalam industri dan potensi laba industri tersebut merupakan fungsi lima kekuatan persaingan.

## **6. Analisis Lingkungan Internal**

Karena perekonomian global, sumber keunggulan bersaing tradisional, mencakup biaya, tenaga kerja, biaya modal dan bahan baku menjadi tidak efektif secara relatif. Para manajer dievaluasi dalam hal kemampuan mereka untuk mengidentifikasi, memelihara dan menggunakan kompetensi inti perusahaan mereka. Baik lingkungan

internal maupun eksternal mempengaruhi usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategi dan laba di atas rata-rata. Akan tetapi dalam perekonomian global, mungkin kompetensi inti, sifat lingkungan umum, industri dan bersaing, harus dipandang sebagai dasar utama untuk perumusan dan penerapan strategi. Seringkali, pesaing mempelajari bagaimana untuk meniru manfaat strategi suatu perusahaan. Dengan demikian, setiap perusahaan ditantang untuk menggunakan keunggulan bersaing yang dimiliki saat ini sementara secara bersamaan juga menggunakan sumber daya, kemampuan dan kompetensinya untuk mengembangkan keuntungan yang relevan di masa depan.

Sebagai hasil analisis dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan adalah informasi yang dibutuhkan untuk membentuk suatu strategi intent dan mengembangkan strategi mission. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997).

Strategi intent adalah pendayagunaan sumber daya internal, kemampuan serta kompetensi inti perusahaan untuk melakukan apa yang semula dianggap sebagai tujuan yang tidak dapat dicapai dalam lingkungan yang bersaing. Strategi mission merupakan pernyataan tujuan unik perusahaan dan lingkup operasinya dalam hal produk dan pemasaran.

## **7. Strategi Tingkat Bisnis**

Strategi tingkat bisnis (*business level strategy*) menekankan tindakan yang harus diambil untuk menyediakan nilai bagi konsumen dan mendapatkan keunggulan bersaing melalui pendayagunaan kompetensi inti dalam pasar suatu produk tertentu. Kompetensi inti merupakan sumber daya dan kemampuan yang telah ditentukan sebagai sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan terhadap pesaingnya.

Strategi tingkat bisnis, yang merupakan tindakan terkoordinasi dalam pasar produk tertentu. Keunggulan biaya, pembedaan, biaya rendah terfokus, pembedaan terfokus dan biaya rendah / pembedaan terintegrasi merupakan lima strategi yang harus dilakukan. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997).

Strategi keunggulan biaya mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dapat diterima konsumen pada harga serendah mungkin yang tetap bersaing. Strategi pembedaan mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dianggap konsumen sebagai satu yang unik sehingga penting bagi mereka. Strategi terfokus mengharuskan perusahaan melakukan spesialisasi yaitu menyediakan pelayanan yang lebih untuk merampingkan segmen pasar melalui pembedaan atau keunggulan biaya. Dengan strategi biaya rendah / pembedaan terintegrasi, perusahaan bermaksud untuk menyediakan produk secara terdiferensiasi yang dihargai konsumen, dengan biaya rendah.

## **8. Strategi Tingkat Perusahaan**

Strategi tingkat perusahaan (*corporate level strategy*) adalah tindakan yang diambil untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengolahan sejumlah bisnis / usaha yang bersaing dalam beberapa industri atau pasar produk. Strategi tingkat perusahaan berhubungan dengan dua pertanyaan : usaha apa yang harus dipilih perusahaan dan bagaimana perusahaan harus mengolah seluruh usahanya. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997)

## **9. Strategi Akuisisi dan Restrukturisasi**

Akuisisi adalah transaksi di mana seluruh perusahaan membeli pengendalian atau 100% kepemilikan perusahaan lain agar bisa lebih efektif menggunakan kompetensi intinya dengan menjadikan perusahaan

yang diakuisisi sebagai perusahaan yang mendukung portfolio bisnisnya.

Akuisisi merupakan strategi yang populer selama beberapa tahun, tetapi akhir-akhir ini jumlah dan ukuran akuisisi meningkat pesat. Perusahaan melakukan akuisisi. Di antaranya adalah membangun kekuatan pasar, mengatasi hambatan masuk, menghindari biaya yang berkaitan dengan pengembangan produk baru dan pemasarannya, mempercepat kepemilikan perusahaan baru, mengurangi risiko memasuki bisnis baru, mendisfersifikasi perusahaan dengan lebih mudah dan menghindari tekanan persaingan, sering dari perusahaan asing. Akuisisi juga menimbulkan masalah bagi perusahaan yang mengakuisisi. Sering sulit mencapai integrasi yang efektif antara perusahaan yang mengakuisisi dan yang diakuisisi.

Restrukturisasi adalah perubahan komposisi bisnis perusahaan dan atau struktur keuangan. Restrukturisasi menjadi tindakan strategi yang umum dan penting. Sering restrukturisasi ini dilakukan untuk merampingkan perusahaan. Pendekatan ini mensyaratkan pemutusan hubungan kerja dan juga mengurangi jumlah jenjang hirarki organisasi. Meskipun hal tersebut mengurangi pengendalian perilaku formal, masalahnya tetap problematis karena korporasi tidak mempunyai hak menahan karyawan yang ingin keluar. Karena itu perusahaan mungkin kehilangan banyak karyawan yang berprestasi. Pendekatan restrukturisasi lain adalah *downscoping*, yaitu pelepasan pengecilan atau penghapusan bisnis yang tidak berkaitan dengan bisnis utama perusahaan. Bentuk populer lain dari restrukturisasi lain adalah *Leverage Buy Out (LBO)*. Dalam LBO manajemen atau pihak eksternal membeli 100% saham perusahaan, yang sebagian besar dibiayai dengan hutang dan menjadikannya perusahaan pribadi. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997)

## **10. Strategi Internasional**

Strategi internasional berhubungan dengan penjualan produk kepada pasar diluar pasar domestik perusahaan. Strategi internasional biasanya berusaha memanfaatkan empat peluang penting : potensi peningkatan ukuran pasar, peluang pengembalian investai yang besar, skala ekonomis dan pengetahuan dan potensi keunggulan lokasi. ( Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997 ).

## **11. Kepemimpinan Strategis**

Kepemimpinan strategis efektif diperlukan untuk merumuskan dan menerapkan strategi dengan sukses. Kepemimpinan strategis mencakup kemampuan untuk mengantisipasi, memiliki visi dan mempertahankan fleksibilitas, memberi wewenang kepada orang-orang lain dalam menciptakan perubahan strategis. Tim manajemen puncak terdiri dari manajer kunci yang merumuskan dan menerapkan strategi perusahaan. Umumnya manajer adalah pejabat korporasi dan atau anggota dalam dewan direktur. Manajer menentukan arah strategis perubahan dan dengan demikian mempengaruhi daya saing strategis dan kemampuannya memperoleh keuntungan di atas rata-rata.

Kepemimpinan strategis mencakup penentuan arah strategis, pemanfaatan dan pemeliharaan kompetensi inti, pengembangan modal manusia, pemeliharaan budaya korporat yang efektif, penekanan praktek – praktek etis, dan pembangunan pengendalian strategis. ( Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997 ).

## **PENUTUP**

1. Era globalisasi meningkatkan saling ketergantungan antara negara industri dan kemungkinan terjadinya integrasi pasar internasional.

Kondisi-kondisi ini mendorong perusahaan – perusahaan global untuk memikirkan mengenai strategi yang harus diterapkan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

2. Manajemen strategi menyongsong era globalisasi yang dapat diterapkan di perusahaan- perusahaan antara lain:

- ❖ Persaingan global dengan lini yang luas
- ❖ Fokus global
- ❖ Fokus nasional
- ❖ Ceruk yang terlindung
- ❖ Analisis lingkungan eksternal
- ❖ Analisis lingkungan internal
- ❖ Strategi tingkat bisnis
- ❖ Strategi tingkat perusahaan
- ❖ Strategi akuisisi dan restrukturisasi
- ❖ Strategi internasional
- ❖ Kepemimpinan strategi

3. Karena dunia mengarah ke suatu ekonomi global, maka perusahaan harus menjadi lebih terspesialisasi/terfokus.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Al Ries dan Hermawan Kertajaya, 1977, **Fokus**, masa depan perusahaan anda ditentukan oleh fokus, Edisi Ketiga, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.

Thompson, Arthur.A., Strickland, A.J., 1996, **Strategic Management**, Ninth Edition, Van Hoffman Press, Inc.

David, Fred.R., 1999, **Strategic Management**, Seventh Edition, New Jersey, Prentice Hall International, Inc.



Husein Umar, 1999, **Riset Strategi Perusahaan**, Edisi Kesatu, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.

Hitt, Michael.A., Ireland, R.D., Hokisson, Robert.E., 1997, **Manajemen Strategis**, Edisi Pertama, Jakarta, Penerbit Erlangga.

Kotler, Philip., 1977, **Manajemen Pemasaran**, Edisi Ketujuh, Jakarta, PT Prehallindo.

Porter, Michael.E., 1996, **Strategi Bersaing**, Edisi Kedelapan, Jakarta, Penerbit Erlangga.