

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. *Pricing Policy*

Umumnya harga jual produk dan jasa standar ditentukan oleh pertimbangan permintaan dan penawaran di pasar, sehingga biaya bukan merupakan penentu harga jual. Karena permintaan *customer* atas produk dan jasa tidak mudah ditentukan oleh manajer penentu harga jual, maka dalam penentuan harga jual, manajer tersebut akan menghadapi banyak ketidakpastian.

Harga jual adalah jumlah moneter yang dibebankan oleh suatu unit usaha kepada pembeli atau pelanggan atas produk atau jasa yang dijual atau diserahkan.

Penentuan harga jual berhubungan dengan:

1. Kebijakan penentuan harga jual (*pricing policies*)
2. Keputusan penentuan harga jual (*pricing decisions*)

Kebijakan penentuan harga (*pricing policy*) adalah pernyataan sikap manajemen terhadap penentuan harga jual produk atau jasa. Kebijakan tersebut tidak menentukan harga jual, namun menetapkan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dan aturan dasar yang perlu diikuti dalam penentuan harga jual. Keputusan penentuan harga jual (*pricing decision*) adalah penentuan harga jual produk atau jasa suatu organisasi yang umumnya dibuat untuk jangka pendek. Keputusan ini dipengaruhi oleh kebijakan penentuan harga jual, pemanfaatan kapasitas, dan tujuan organisasi (Supriyono, 1989:332).

Penentuan harga jual dipengaruhi berbagai faktor *intern* dan *ekstern*. Faktor *intern* yang mempengaruhi penentuan harga jual meliputi jenis produk, biaya, pendapatan, dan laba yang diinginkan. Faktor *ekstern* meliputi peraturan pemerintah, kondisi pasar, elastisitas permintaan, dan kondisi ekonomi. Dengan melihat faktor tersebut maka manajemen dituntut untuk menentukan harga jual dengan tepat serta memilih metode harga jual yang sesuai dengan situasi dan kondisi saat itu, karena penentuan harga jual sangat fleksibel sehingga tidak dapat diambil untuk digunakan seterusnya.

Dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan harga jual, baik dipandang dari barang atau jasa yang akan dijual, pasarnya, dan biaya yang dikeluarkan maka dapat disimpulkan secara ringkas faktor-faktor yang mempengaruhi kebijaksanaan harga jual yaitu : (Mas'ud, 1982:89)

1. Faktor laba yang diinginkan, meliputi :
  - a. Pengembalian modal ROI sudah tercukupi
  - b. Laba yang dibutuhkan untuk membayar deviden
  - c. Laba yang dibutuhkan untuk perluasan (ekspansi)
  - d. Tren penjualan yang diinginkan
2. Faktor produk atau penjualan produk, meliputi :
  - a. Volume penjualan dapat direalisasikan
  - b. Ada diskriminasi harga
  - c. Ada kapasitas menganggur
  - d. Harga tersebut logis untuk diterapkan

3. Faktor biaya dan produk, meliputi :
  - a. Biaya variabel atau biaya tetapnya tinggi
  - b. Harga tersebut merupakan harga pertama (perdana)
  - c. Penggunaan modal yang efektif
  - d. Ada biaya bersama karena ada produk campuran (biayanya menjadi satu untuk lebih dari satu produk)
4. Faktor dari luar perusahaan (konsumen), meliputi :
  - a. Permintaan tersebut elastis atau in elastis
  - b. Sasaran pelanggan yang ingin dicapai
  - c. Penjualan produknya di pasar homogen atau heterogen
  - d. Adanya persaingan tajam

## 2.2. Metode *Pricing Policy*

Dalam keadaan normal, harga jual harus mampu menutup biaya penuh dan menghasilkan laba yang sepadan dengan investasi. Dalam keadaan khusus, harga jual produk tidak dibebani tugas untuk menutup seluruh biaya penuh; setiap harga jual di atas biaya variabel telah memberikan kontribusi dalam menutup biaya tetap.

*Pricing policy* ini banyak faktor yang mempengaruhi selain biaya pembuatan produk itu sendiri. Harga jual harus disesuaikan dengan jenis perusahaan produk dan pasarnya. Ada beberapa metode *pricing policy* tetapi yang sering dipakai adalah lima metode sebagai berikut :

1. *Gross margin pricing*

Metode *pricing policy* dengan *Gross margin pricing* pada umumnya tepat digunakan oleh perusahaan perdagangan dimana jenis perusahaan ini tidak membuat sendiri produk yang dijual sehingga tidak banyak aktiva yang digunakan (Mas'ud, 1982:100).

2. *Direct cost pricing*

Perusahaan – perusahaan yang menjual produknya dipasar yang persaingannya tajam (persaingan sempurna) mendasarkan harga jual dengan memperhitungkan semua biaya yaitu biaya variabel maupun biaya tetap seringkali kurang tepat. Harga jual dengan mendasarkan pada *full cost* akan kaku dan mungkin malah tidak laku produknya, dalam keadaan demikian perusahaan sebaiknya hanya memperhitungkan biaya variabel saja, tetapi bagaimanapun untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan semua biaya harus tercakup, untuk itu umumnya metode ini diterapkan pada produk yang diproduksi tetapi melebihi daya serap pasar (produk dari kapasitas yang menganggur) yang kemudian produk ini dipasarkan pada pasar yang berbeda, dengan catatan tidak merusak pasaran produk di pasaran bebas. (Mas'ud, 1982:103)

3. *Full cost pricing*

*Pricing policy* dengan metode ini hampir sama dengan metode *direct cost pricing*. Perbedaannya terletak pada dasar pembebanan *cost* nya, kalau dalam *direct cost pricing* hanya biaya-biaya variabel saja sebagai dasar perhitungan

harga jual. Tetapi dalam metode ini semua jenis biaya dipakai sebagai dasar untuk menentukan harga jual. (Mas'ud, 1982:104)

#### 4. *Time and material pricing*

Dalam metode ini tarif tertentu ditentukan dari upah langsung dan tarif lainnya dari bahan baku masing-masing, tarif ini dijadikan satu ditambah jumlah tertentu dari biaya tak langsung serta laba yang diinginkan. Metode ini kebanyakan digunakan untuk perusahaan-perusahaan jasa.

*Time* dalam metode ini ditunjukkan oleh tarif per jam atau per waktu dari tenaga kerja, dimana tarif tenaga kerja ini merupakan jumlah dari:

- a. Upah langsung dan premi-premi pada karyawan
- b. Bagian yang layak dan berhubungan dengan upah tenaga kerja
- c. Bagian untuk laba

*Material* adalah semua beban yang dimasukkan dalam faktur pembelian *material* yang digunakan untuk pekerjaan tertentu ditambah *handling* dari *material* tersebut serta laba dari penggunaan *material*. Beban-beban *material* ini biasanya ditentukan dengan prosentase tertentu dari *cost material*. Dengan menentukan *time and material* tersebut maka dengan mudah perusahaan bisa menentukan harga jual suatu produk perusahaan. (Mas'ud, 1982:105)

Berikut ini adakah formula *time pricing* (Mulyadi, 2001: 356 – 357):

Biaya tenaga kerja langsung	XX
<i>Mark up</i> per jam tenaga kerja langsung atau	
Prosentase <i>mark up</i> dari biaya tenaga kerja langsung	XX
Harga jual waktu	<u>XX</u> + =====

*Mark up* atau prosentase *mark up* dihitung

sebagai berikut:

Biaya tidak langsung	XX
Laba yang diharapkan	XX
Jumlah	<u>XX</u> +
Taksiran jam tenaga kerja langsung atau	
Taksiran biaya tenaga kerja langsung	XX
<i>Mark up</i> per jam tenaga kerja langsung	<u>XX</u> :
atau prosentase <i>mark up</i> biaya tenaga kerja langsung	<u>XX</u>

Berikut ini adalah formula perhitungan biaya tenaga kerja langsung per jam:

Taksiran upah tenaga kerja yang akan dibayarkan kepada tenaga kerja langsung selama tahun anggaran	XX
Biaya kesejahteraan tenaga kerja langsung	XX
Jumlah biaya tenaga kerja langsung	<u>XX</u> +

Jam kerja tenaga kerja langsung dalam tahun anggaran

(dihitung dengan mengalikan jumlah tenaga kerja langsung

dengan jam kerja selama tahun anggaran)

XX

Biaya tenaga kerja langsung per jam

XX

Berikut ini adalah formula *material pricing*:

Harga beli bahan dan *property*

XX

Prosentase *mark up* x harga beli bahan dan

*property*

XX

Harga jual bahan dan *property*

XX

Prosentase *mark up* dihitung dengan formula sebagai berikut:

Biaya tidak langsung

XX

Laba yang diharapkan

XX

Jumlah

XX

Taksiran nilai bahan dan *property* yang akan

dibeli dalam tahun anggaran

XX

Prosentase *mark up*

XX

##### 5. *Return on capital employed pricing*

Metode ini prosedurnya dengan menentukan prosentase *mark up* tertentu dari *capital employed*, yaitu kapital yang dianggap mempunyai peranan dalam memproduksi barang. (Mas'ud, 1982:107)

### **2.3. Daya Saing Strategi dalam Persaingan Global**

Globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia dan penyesuaian politis dan budaya yang menyertai penyebaran tersebut. Globalisasi mendorong integrasi internasional, yang mengalami peningkatan substansial selama generasi terakhir. Persaingan global telah meningkatkan standar kinerja di banyak dimensi, termasuk kualitas, biaya, produktivitas, waktu pengenalan produk, dan kelancaran arus informasi. Akan tetapi, standar-standar ini tidak statis; mereka membutuhkan usaha, memerlukan perbaikan terus menerus dari perusahaan dan para pegawainya. Ketika persaingan global ini muncul maka pasar global akan meluas sehingga persaingan dalam pasar ini juga akan menjadi semakin ketat. Pasar global merupakan pilihan strategis yang atraktif untuk sebagian perusahaan, tetapi mereka bukan satu-satunya sumber daya saing strategis. Pada kenyataannya, bagi kebanyakan perusahaan bahkan bagi mereka yang mampu bersaing dengan sukses di pasar global adalah kritikal untuk tetap berkomitmen ke pasar domestik.

Daya saing strategis dicapai ketika sebuah perusahaan berhasil memformulasikan dan menerapkan strategi penciptaan nilai. Ketika suatu perusahaan mengimplementasikan suatu strategi yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain atau terlalu mahal untuk menirunya, perusahaan ini memiliki keunggulan persaingan bertahan atau dapat bertahan.

Dalam banyak hal, perusahaan yang bersaing dengan strategi adalah perusahaan-perusahaan yang telah belajar bagaimana mengaplikasikan pemikiran-pemikiran kompetitif yang didapat secara lokal (atau secara domestik) ke skala

global. Perusahaan-perusahaan ini tidak memaksakan solusi homogen ke dunia yang plularistik. Melainkan, mereka memelihara pemikiran lokal sehingga meeka dapat memodifikasi dan menerapkannya secara benar ke berbagai wilayah yang berbeda di seluruh dunia (Michael A. Hitt,R. Duane Ireland, Robert E.Hoskisson, 2001:14).

#### **2.4. Definisi Manajemen Strategis**

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi ( Fred R. David, 2006:5).

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi ( Fred R. David, 2006:5).

##### **1. Formulasi Strategi**

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Keputusan formulasi strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumber daya, dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Untuk kondisi baik dan buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi di berbagai bagian fungsional dan efek jangka panjang terhadap organisasi.

## 2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategis, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memperdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu.

## 3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan; evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategis adalah

- a. Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar evaluasi strategi saat ini

- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan korektif

## 2.5. Proses Manajemen Strategis, Tujuan, dan Misi Strategis

Proses manajemen strategis dimaksudkan untuk menjadi suatu pendekatan rasional, untuk membantu perusahaan merespon dengan efektif terhadap tantangan-tantangan lingkungan persaingan. Perusahaan membentuk tujuan strategisnya sehingga ia dapat mendayagunakan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi intinya, dan memenangkan perang persaingan dalam ekonomi global. Mengalir dari tujuan strategis, misi strategis menspesifikasikan secara tertulis produk-produk yang ingin diproduksi oleh perusahaan tersebut dan pasar yang ingin dilayaninya ketika mendayagunakan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi-kompetensinya.

### 1. Tujuan Strategis

Tujuan strategis adalah ketentuan-ketentuan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti internal untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan persaingan. Tujuan strategis dapat membuat orang melakukan hal-hal dengan cara-cara sebelumnya dianggap tidak mungkin. Tujuan strategis ada ketika semua pegawai dan tingkatan perusahaan berkomitmen untuk mencapai kriteria kinerja spesifik (dan signifikan). Sebagian berargumentasi bahwa tujuan strategis memberikan para pegawai tujuan satu-satunya yang berharga untuk usaha dan komitmen personal : untuk menggeser posisi yang terbaik, atau tetap menjadi terbaik di seluruh dunia.

Sebuah perusahaan tidak cukup hanya mengetahui tujuan strategisnya sendiri: untuk berprestasi menjadi yang terbaik menuntut bahwa perusahaan juga mengidentifikasi tujuan strategis para pesaingnya. Hanya karena tujuan-tujuan pihak lain dimengerti, sebuah perusahaan dapat menjadi sadar akan keputusan, stamina, dan daya cipta para pesaingnya. Kesuksesan suatu perusahaan dapat didasarkan pada pemahaman yang mendalam dan hati-hati akan tujuan strategis pelanggan, supplier, partner, dan para pesaing.

## 2. Misi Strategis

Misi strategis adalah pernyataan tujuan unik perusahaan dan ruang lingkup operasinya dalam hal produk dan syarat-syarat pasar. Suatu misi strategis memberikan keterangan umum tentang produk-produk yang ingin diproduksi suatu perusahaan dan pasar yang akan dilayaninya dengan menggunakan kompetensi inti internalnya. Suatu misi strategis yang efektif membangun individualitas perusahaan dan menggembirakan, inspiratif, dan relevan bagi semua pemegang saham. Tujuan dan misi strategis menghasilkan wawasan yang diperlukan untuk memformulasikan dan menerapkan strategis-startegis perusahaan (Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, 2001:26).

## 2.6. Istilah Penting dalam Manajemen Strategis

### 1. Keunggulan Kompetitif

Manajemen strategis adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Terminologi ini dapat didefinisikan sebagai 'segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya'. Ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak dapat, atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya, hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif. Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi.

Pada umumnya, sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena ditiru pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut. Perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan secara terus menerus beradaptasi dengan tren dan kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal; dan dengan secara efektif memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut.

### 2. Penyusun Strategis

Penyusun strategis adalah individu yang paling bertanggungjawab atas kesuksesan atau kegagalan organisasi. Penyusun strategi memiliki berbagai nama jabatan seperti CEO, presiden direktur, pemilik, ketua dewan

direksi, direktur eksekutif, komisaris, dekan, atau pengusaha. Para penyusun strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengorganisasikan informasi. Mereka melacak tren industri dan kompetisi, mengembangkan model perkiraan dan analisis skenario, mengevaluasi kinerja korporasi dan divisi, menemukan peluang pasar yang baru, mengidentifikasi ancaman bisnis, dan mengembangkan rencana pelaksanaan yang kreatif.

### 3. Pernyataan Visi dan Misi

Banyak perusahaan sekarang mengembangkan pernyataan visi yang menjawab pertanyaan, "ingin menjadi apakah kita?" Mengembangkan pernyataan visi sering dianggap sebagai tahap pertama dalam perencanaan strategis, bahkan mendahului pembuatan pernyataan misi.

Pernyataan misi adalah pertanyaan tujuan jangka panjang yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan sejenis lainnya. Pernyataan misi mengidentifikasi cakupan operasi perusahaan dalam definisi produk dan pasar. Mengembangkan pernyataan misi mengharuskan penyusun strategi untuk berpikir tentang sifat dan cakupan operasi saat ini dan mengevaluasi potensi ketertarikan atas pasar dan aktivitas dimasa depan.

### 4. Peluang dan Ancaman Eksternal

Peluang dan ancaman eksternal mengacu pada ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi serta tren kompetisi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan organisasi di masa depan. Konsep dasar dari manajemen

strategis adalah sebuah perusahaan perlu memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.

#### 5. Kekuatan dan Kelemahan Internal

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Mereka muncul dalam aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen dari sebuah bisnis. Faktor internal dapat ditentukan melalui berbagai cara, termasuk menghitung rasio, mengukur kinerja, serta membandingkannya terhadap periode sebelumnya dan rata-rata industri. Berbagai survey juga dapat dikembangkan dan dijalankan untuk mengukur faktor internal seperti moral karyawan, efisiensi produksi, efektivitas iklan, dan kesetiaan pelanggan.

#### 6. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi untuk menjalankan misi dasarnya. Tujuan adalah penting untuk keberhasilan organisasi sebab mereka menentukan tujuan; membantu evaluasi; menciptakan sinergi; menunjukkan prioritas; menekankan koordinasi; dan memberi dasar untuk aktivitas perencanaan yang efektif, pengorganisasian, alat motivasi, dan pengendalian.

## 7. Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan *joint venture*. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multimedia serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dihadapi perusahaan.

## 8. Tujuan Tahunan

Tujuan tahunan adalah terget jangka pendek yang harus dicapai organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan harus terukur, kuantitatif, menantang, realistis, konsisten, dan memiliki prioritas. Tujuan tahunan harus dinyatakan dalam bentuk pencapaian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

## 9. Kebijakan

Kebijakan adalah alat untuk mencapai tujuan tahunan. Kebijakan mencakup pedoman, peraturan, dan prosedur yang dibuat untuk mendukung

usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan adalah pedoman untuk pengambilan keputusan dan memberi jawaban atas situasi yang rutin dan berulang. Kebijakan kebanyakan dinyatakan dalam bentuk aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

Kebijakan seperti tujuan tahunan, sangatlah penting dalam implementasi strategi karena di sana dijelaskan harapan organisasi terhadap karyawan dan manajernya. Kebijakan memungkinkan adanya konsistensi dan koordinasi di dalam dan di antara departemen (Fred R. David, 2006:11).

### **2.7. Manfaat Manajemen Strategis**

Secara historis, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. Hal ini secara jelas menjadi manfaat utama dari manajemen strategis, tetapi penelitian mengindikasikan bahwa proses, bukan keputusan atau dokumen, adalah kontribusi manajemen strategi yang lebih penting.

Tujuan utama dari proses adalah untuk mencapai pemahaman dan komitmen dari seluruh manajer dan staf. Pemahaman adalah mungkin manfaat yang utama dari manajemen strategis, diikuti oleh komitmen. Ketika manajer dan staf memahami apa yang dilakukan oleh organisasi dan alasannya, mereka sering kali merasa bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan dan memiliki komitmen untuk membantu

perusahaan. Hal ini benar khususnya ketika staf juga memahami hubungan antara kompensasi dan kinerja organisasi. Manajer dan staf menjadi sangat kreatif dan inovatif ketika mereka memahami dan mendukung misi, strategi, dan tujuan perusahaan. Dengan demikian, manfaat besar dari manajemen strategis adalah peluang bahwa proses memungkinkan untuk meningkatkan kemampuan individu.

#### 1. Manfaat Finansial

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan yang memiliki kinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan yang sistematis untuk mempersiapkan fluktuasi di masa depan dalam lingkungan eksternal dan internalnya. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya.

#### 2. Manfaat Nonfinansial

Selain membantu perusahaan menghindari kegagalan finansial, manajemen strategis menawarkan manfaat yang nyata lainnya, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi

keengganan untuk berubah, dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategis meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena ia membantu interaksi antar manajer di semua divisi dan fungsi. Perusahaan yang memerhatikan manajer dan staf, berbagi tujuan organisasi dengan mereka, meningkatkan kemampuan mereka untuk memperbaiki produk dan jasa, dan menghargai kontribusi stafnya dapat mengandalkan stafnya untuk membantu di saat posisi perusahaan merosot karena adanya interaksi.

Grcenley (1986) menyatakan manajemen strategis memberikan manfaat berikut ini:

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
- b. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
- c. Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
- d. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
- e. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
- g. Memungkinkan sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.

- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal di antara staf.
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama.
- j. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu.
- k. Mendorong pemikiran ke masa depan.
- l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
- m. Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan.
- n. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis. (Fred R. David, 2006:20)