

MANAJEMEN STRATEGIS

Penulis :

- **Muhammad Taher Rambe**
- **Ketut Tanti Kustina**
- **Rusydi Fauzan**
- **Muliyati**
- **Siska Maya**
- **Budi Harto**
- **Sulistiyan**
- **Frans Sudirjo**
- **Popon Srisusilawati**
- **Giyah Yuliari**
- **Iwan Henri Kusnadi**
- **Bambang Irawan**

MANAJEMEN STRATEGIS

Muhammad Taher Rambe

Ketut Tanti Kustina

Rusydi Fauzan

Muliyati

Siska Maya

Budi Harto

Sulistiyani

Frans Sudirjo

Popon Srisusilawati

Giyah Yuliari

Iwan Henri Kusnadi

Bambang Irawan



PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN STRATEGIS

Penulis :

Muhammad Taher Rambe
Ketut Tanti Kustina
Rusydi Fauzan
Mulyati
Siska Maya
Budi Harto
Sulistiyani
Frans Sudirjo
Popon Srisusilawati
Giyah Yuliari
Iwan Henri Kusnadi
Bambang Irawan

ISBN :978-623-198-037-3

Editor : Diana Purnama Sari, M.E

Penyunting : Rantika Maida Sahara, S.Tr.Kes

Desain Sampul dan Tata Letak : Handri Maika Saputra, S.ST

Penerbit : PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah
Padang Sumatera Barat
Website : www.globaleksekutifteknologi.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, 31 Januari 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Manajemen Strategis.

Buku ini diharapkan dapat membantu pembaca memahami teori Manajemen Strategis, sehingga mereka dapat mengaplikasikan ilmunya. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, 31 Januari 2023

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGI	
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Perbedaan antara Strategi dan Taktik.....	2
1.3 Pengertian Manajemen Strategi.....	3
1.4 Manfaat Manajemen Strategi.....	7
1.5 Proses Manajemen Strategi	9
DAFTAR PUSTAKA	12
BAB II VISI, MISI DAN TUJUAN PERUSAHAAN	
2.1 Pentingnya Menetapkan Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	13
2.2 Visi	13
2.3 Misi	14
2.4 Perbedaan Visi dan Misi.....	16
2.5 Tujuan Perusahaan.....	17
2.6 Beberapa Contoh Visi dan Misi Perusahaan	18
DAFTAR PUSTAKA	21
BAB III ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL	
3.1 Pendahuluan.....	22
3.2 Sumber Daya, Kemampuan Organisasi, Kompetensi Inti dan Keunggulan Kompetitif	22
3.3 Penciptaan Nilai dan Laba	26
3.4 Rantai Nilai.....	27
3.5 Mengintegrasikan Strategi dan Budaya.....	29
3.6 Struktur Organisasi	30
3.7. Model Bisnis.....	31
3.8. Isu Strategis Internal.....	33
3.9. Audit Internal Strategi	38
3.10. Penutup.....	40
DAFTAR PUSTAKA	42

BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

4.1 Pendahuluan.....	44
4.2 Analisis Lingkungan.....	47
4.3 Tujuan Analisis Lingkungan.....	49
4.4 Lingkungan Eksternal.....	50
4.5 Pengelompokan Lingkungan Eksternal.....	62
DAFTAR PUSTAKA.....	68

BAB V ANALISIS DAN PILIHAN STRATEGI

5.1 Analisis Strategi.....	69
5.2 Pilihan Strategi.....	71
DAFTAR PUSTAKA.....	82

BAB VI STRATEGI TINGKAT FUNGSIONAL

6.1 Pendahuluan.....	83
6.2 Strategi Tingkat Fungsional.....	84
6.3 Variabel Strategi Tingkat Fungsional.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	93

BAB VII STRATEGI TINGKAT BISNIS

7.1 Strategi Tingkat Bisnis.....	95
7.2 Metode dalam Strategi Bisnis.....	98
7.3 Jenis Strategi Tingkat Bisnis.....	100
DAFTAR PUSTAKA.....	108

BAB VIII MANAJEMEN STRATEGI BIDANG PEMASARAN

8.1 Pendahuluan.....	109
8.2 Konsep Manajemen Pemasaran.....	110
8.3 Perencanaan Strategi Pemasaran.....	111
8.4 Strategi Pemasaran.....	114
8.5 Elemen Penting Dalam Membangun Strategi Pemasaran.....	121
8.6 Kesimpulan.....	123
DAFTAR PUSTAKA.....	124

BAB IX MANAJEMEN STRATEGI BIDANG OPERASI DAN PRODUKSI

9.1 Pendahuluan.....	125
9.2 Konsep Dasar Strategi Produksi dan Operasi.....	126
9.3 Komponen Strategi Produksi dan Operasi.....	133
9.4 Kesimpulan.....	135

DAFTAR PUSTAKA	137
BAB X MANAJEMEN STRATEGI BIDANG R & D	
10.1 Pendahuluan.....	138
10.2 Peran Bagian Research and Development.....	139
10.3 Pengendalian Strategik Perusahaan.....	141
10.4 Sistem Pengendalian Operasional	142
10.5 Alat Analisa Strategi	144
10.6 Pengumpulan Data Penelitian.....	149
DAFTAR PUSTAKA	155
BAB XI EVALUASI STRATEGI	
11.1 Pentingnya Evaluasi Strategi	156
11.2 Hakekat Evaluasi Strategi	160
11.3 Proses Evaluasi Strategi.....	164
11.4 Evaluasi Strategi yang Efektif	167
DAFTAR PUSTAKA	170
BAB XII MANAJEMEN STRATEGI MEMASUKI PASAR GLOBAL	
12.1 Elemen Penting dalam Memasuki Pasar Global.....	172
12.2 Kecenderungan Pasar Global.....	174
12.3 Strategi Menghadapi Pasar Global.....	176
12.4 Tujuan Membangun Strategi di Pasar Global.....	179
12.5 Pengukuran Kinerja dalam Penerapan Strategi di Pasar Global.....	181
DAFTAR PUSTAKA	183
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Analisa Lingkungan Industri	65
Gambar 5.1. Metode Pemotongan Biaya	77
Gambar 5.2. Jenis Keunggulan Kompetitif.....	80
Gambar 10.1. Strategi Generik M. E. Porter	141
Gambar 10.2. Matrix SWOT	145
Gambar 10.3. <i>Boston Consulting Group (BCG)</i>	146
Gambar 10.4. Matrix Daya Tarik Industri (MDTI).....	149

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perbedaan Visi dan Misi	16
Tabel 3.1. Tabel Perbandingan Kompetensi Berdasarkan Penguasaan Konsep VRIO	24
Tabel 3.2. Tabel Perbedaan Kompetensi Inti, Kompetensi Khas, dan Keunggulan Kompetitif	26
Tabel 3.3. Proses Rantai Nilai.....	28
Tabel 3.4. Tabel Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	39
Tabel 10.1. Faktor, Dimensi, Indikator, Skala Pengukuran, Lingkungan Usaha	150

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN

STRATEGI

Oleh Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.

1.1 Pendahuluan

Menilik dari sejarah manajemen, kata strategi diciptakan dari bangsa Yunani. Tujuan dibentuknya strategi yaitu meraih kemenangan dalam suatu perang dalam memenuhi kebutuhan untuk perang. Strategi dibuat untuk memberikan data secara rinci mengenai informasi akan musuh dan dipergunakan untuk mengalahkan musuh dalam perang. Inti dari strategi adalah untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif untuk mencapai kemenangan dalam suatu pertempuran. Jadi, penggunaan strategi adalah cara untuk mencapai kemenangan dalam pertempuran pada hakikatnya. Kemenangan tersebut dapat diraih dengan kondisi tepat waktu serta tepat sasaran dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Seiring dengan perkembangan zaman dan intelektual manusia, pemakaian strategi juga berkembang pada bidang bisnis yang dalam implementasinya diformulasikan dalam bentuk konsep kerja yang mempertimbangkan berbagai faktor yang berpengaruh.

Merujuk pada perkembangan zaman dan perkembangan kebutuhan dalam dunia bisnis, maka falsafah strategi perang diadopsi oleh dunia perdagangan dan diterapkan dalam pasar persaingan. Penggunaan konsep strategi perang dalam dunia perdagangan bertujuan untuk mempertahankan posisi perusahaan dan juga untuk memperluas penguasaan pasar. Dengan kata lain, pemakaian strategi dalam dunia perdagangan bertujuan untuk meningkatkan keunggulan daya saing dan mempertahankan eksistensi keunggulan daya saing. Pada hakikatnya, implementasi manajemen strategi oleh perusahaan adalah untuk menentukan

pola dan komposisi yang tepat dalam mengalokasi seluruh sumber daya untuk mencapai kinerja finansial dan non finansial sesuai dengan perencanaan. Sehingga peran strategi dalam pencapaian kinerja perusahaan adalah tidak dapat dipungkiri. Karena dalam organisasi atau perusahaan komersil berlaku hukum dasar ekonomi, yakni mendapat keuntungan sebesar-besarnya dengan pengorbanan sekecil-kecilnya. Maknanya adalah perusahaan berusaha mencapai kinerja terbaik dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dan terbatas. Untuk mengeksplorasi sumber daya terbatas dibutuhkan strategi tepat dan pelaksanaan efisien. Oleh karena itu dibutuhkan strategi dan dikelola secara sistematis (Yam, 2020).

1.2 Perbedaan antara Strategi dan Taktik

Strategi dan taktik adalah aspek yang sangat penting bagi siapapun dan dalam konteks apapun, khususnya bagi orang dewasa. Salah strategi dapat menyebabkan sebuah tim mengalami penderitaan kekalahan meskipun tim tersebut terdiri atas para pemain berkualitas. Strategi dan taktik adalah suatu hal yang berbeda. Strategi lebih global dari pada taktik. Elaborasi taktik tidak boleh keluar dari bingkai strategi. Taktik adalah penjabaran operasional jangka pendek dari strategi agar strategi tersebut dapat diterapkan (Sedjati, 2015).

Sering terdengar bahwa kata strategi dan taktik, sekilas bahwa sepertinya memiliki makna yang sama, namun sebenarnya keduanya memiliki makna yang berbeda, terutama dari segi persepsi bisnis. Pengertian keduanya yang paling sederhana adalah:

1. Strategi ialah saat dimana kita memutuskan apa yang harus di kerjakan. Strategi merupakan penjabaran arah yang akan ditempuh perusahaan atau organisasi pada masa yang akan datang.
2. Taktik ialah saat dimana kita memutuskan bagaimana mengerjakan sesuatu. Taktik merupakan rentetan dari pelaksanaan pekerjaan dari suatu strategi, agar dapat mencapai tujuan.

Peter Drucker seorang Professor atau Pakar Manajemen Pemasaran memberi pengertian tentang strategi dan taktik yaitu:

1. Strategi ialah melakukan sesuatu yang benar (*doing the right things*)
2. Taktik ialah melakukan sesuatu dengan benar (*doing the thing right*)

1.3 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk mengambil keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru tersedia, dia harus dapat digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi (Ritonga, 2020).

Berbicara mengenai manajemen strategi tidak lepas dari dua kata yang melingkupinya, yaitu manajemen dan strategi. Masing-masing kata tersebut mempunyai makna dan pengertiannya sendiri-sendiri. Strategi berasal dari bahasa Yunani, *stratagos* yang artinya; ilmu para jenderal untuk memenangkan suatu pertempuran dengan menggunakan sumber daya yang terbatas (Sedjati, 2015). Makna lain dari strategi adalah *five P's* yaitu:

1. Strategi sebagai satu perencanaan (*plan*)
2. Strategi sebagai lompatan (*ploy*)
3. Strategi sebagai pola (*pattern*)
4. Strategi sebagai pengambilan posisi (*position*) dan
5. Strategi sebagai persepsi (*perception*)

Secara umum pengertian atau definisi manajemen strategi dalam khasanah literatur ilmu manajemen memiliki cakupan yang luas, dan tidak ada suatu pengertian yang dianggap baku. Itulah sebabnya definisi manajemen strategi berkembang luas tergantung pemahaman ataupun penafsiran seseorang. Manajemen strategi merupakan ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategis guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen strategi juga merupakan suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa yang akan datang (Sedjati, 2015).

Certo dalam mendefinisikan manajemen strategi sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Elemen pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (*on going process*): analisis, keputusan dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. selanjutnya perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama, yakni industri apa yang akan digeluti perusahaan dan bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan mendorong organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan. Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi mengenai mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya

didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda. Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan (Yunus, 2016).

Manajemen strategis juga merupakan suatu filosofi, cara berpikir dan cara mengelola organisasi. Manajemen strategis tidak terbatas pada bagaimana mengelola pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi, tetapi juga bagaimana mengembangkan sikap baru berkaitan dengan perubahan eksternal. Pemahaman mengenai makna manajemen strategis tidak hanya terbatas pada aspek pelaksanaan rencana, tetapi lebih jauh lagi ke aspek misi, visi dan tujuan kelembagaan. Makna tersebut terkait dengan konteks lingkungan luar dan dalam organisasi (Yunus, 2016).

Nawawi dalam (Sedjati, 2015) menyebutkan pengertian manajemen strategik ada 4 (empat) yaitu:

1. Manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. Manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Dari pengertian tersebut terdapat konsep yang secara relatif luas dari pengertian pertama yang menekankan bahwa manajemen strategik merupakan usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi yang mengharuskan pimpinan dengan atau tanpa bantuan manajer bawahannya untuk mengenali aspek-aspek kekuatan organisasi yang sesuai dengan misinya yang harus

ditumbuhkembangkan guna mencapai tujuan strategik yang telah ditetapkan. Untuk setiap peluang atau kesempatan yang terbuka harus dimanfaatkan secara optimal.

3. Manajemen strategik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pengertian ini menekankan bahwa arus keputusan dari para pimpinan organisasi dan tindakan berupa pelaksanaan keputusan, harus menghasilkan satu atau lebih strategis, sehingga dapat memilih yang paling efektif atau yang paling handal dalam usaha mencapai tujuan organisasi.
4. Manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil) agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut Misi), dalam usaha yang menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Dari empat pengertian tersebut, terdapat beberapa aspek yang penting antara lain:

1. Manajemen strategik merupakan proses pengambilan keputusan
2. Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan dengan aspek-aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi, terutama tujuannya dan cara melaksanakan atau cara mencapainya.
3. Pembuatan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang-kurangnya melibatkan pimpinan puncak, sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasinya

4. Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strategiknya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi, seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing.
5. Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak harus diimplementasikan oleh seluruh bawahan dalam bentuk kegiatan/pelaksanaan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategik organisasi.

1.4 Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya, memungkinkan sebuah perusahaan memulai dan memengaruhi (bukan sekadar respons) aktivitas, dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya. 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. Dengan demikian diharapkan makin banyak institusi dan korporasi yang menggunakan manajemen strategis untuk membuat keputusan yang efektif. Meski demikian, manajemen strategis tidak selalu menjamin keberhasilan, dan menjadi disfungsional apabila digunakan secara serampangan (Yunus, 2016).

1. Manfaat finansial

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan dengan 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 dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori

manajemen strategis, menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya.

2. Manfaat nonfinansial

Manajemen strategis juga 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. Manajemen strategis dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi bisnis saat ini, atau menunjukkan kapan dibutuhkannya tindakan korektif.

Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategis (Ritonga, 2020), yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
6. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurang

1.5 Proses Manajemen Strategi

Seiring dengan berjalannya waktu, manajemen strategis berevolusi Hunger (Yunus, 2016), sebagai berikut:

1. Tahap 1: *Basic financial planning*, yaitu perencanaan perusahaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan. Secara umum disebut sebagai sistem manajemen berdasarkan budget. Sistem ini merupakan sistem yang paling tradisional dan sangat berorientasi pada jangka pendek yaitu satu tahun.
2. Tahap 2: *Forecast-based planning*, yaitu pengembangan dari sistem di atas, karena digunakan untuk perencanaan jangka panjang, akibat kelemahan sistem budget yang terbatas pada jangka pendek. Disini mulai diperhitungkan kondisi eksternal dengan porsi lebih besar. Basisnya adalah proyeksi perusahaan di masa mendatang.
3. Tahap 3: *Strategic planning*, yaitu pengembangan dari *forecast based planning*, dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan persaingan. Disini perusahaan sudah mempertimbangkan bagaimana caranya (strateginya) untuk dapat memenangkan pasar. Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran manajemen, sementara implementasi dan pelaksanaan dilakukan oleh jajaran pelaksana. Prosesnya dilakukan secara *top-down*.
4. Tahap 4: *Strategic Management*, yang merupakan pengembangan dari *strategic planning*. Di sini masukan dari level bawah juga dipertimbangkan. Prosesnya tidak hanya berkonsentrasi pada formulasi strategi, namun juga diperhatikan secara seksama proses implementasinya. Karena berdasarkan pengalaman dengan menggunakan *strategic planning*, perusahaan sering kali tidak mencapai tujuannya karena ternyata strategi yang diformulasikan tersebut tidak diimplementasikan secara efektif.

Proses manajemen strategik secara umum dapat dibagi menjadi tiga langkah pokok, Riva'i dalam (Yunus, 2016), yakni:

1. Perumusan strategi (*formulating strategy*)
2. Penerapan strategi (*implementing strategy*)
3. Evaluasi (*evaluating*)

Proses manajemen strategis terdiri dari atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi 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. Isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya; apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional; apakah harus merger atau membentuk *joint venture* dan bagaimana menghindari pengambilalihan secara paksa. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusunan strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan.

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi adalah alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, serta mengambil tindakan

korektif. Pekerjaan utama dalam manajemen strategis adalah berpikir melalui keseluruhan misi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ritonga, Z. (2020) *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sedjati, R. S. (2015) *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Yam, J. H. (2020) *Manajemen Strategi (Konsep dan Implementasi)*. Makassar: CV Nas Media Pustaka.
- Yunus, E. (2016) *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI Offset.

BAB II

VISI, MISI DAN TUJUAN PERUSAHAAN

Oleh Ketut Tanti Kustina, S.E., M.M., Ak., CA., CSRA.

2.1 Pentingnya Menetapkan Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Visi dan misi adalah komponen penting bagi perusahaan. Dengan ditetapkannya visi dan misi perusahaan maka setiap anggota dari perusahaan akan mengetahui apa yang akan dicapai oleh perusahaan dan bagaimana bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Pada umumnya setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang berbeda sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing perusahaan. Sehingga dapat dikatakan visi misi memiliki peran signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi dan merupakan arahan sekaligus batasan proses pencapaian tujuan organisasi.

Visi merupakan suatu gambaran tentang masa depan perusahaan yang menjadi tujuan dan cita cita yang ingin dicapai perusahaan dan bersifat jangka panjang dan bersifat umum. Sehingga syarat-syarat yang harus ada dalam penetapan sebuah visi perusahaan atau organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Berorientasi masa depan.
- 2) Tidak dibuat karena kondisi yang sedang terjadi di masa sekarang saja
- 3) Sebagai wujud ekspresi dari kreatifitas
- 4) Mengandung prinsip dasar dari nilai-nilai yang berisikan penghargaan bagi masyarakat sekitarnya.

2.2 Visi

Kata Visi sesungguhnya diadopsi dari kata “*vision*” dalam Bahasa Inggris yang dapat diartikan sebagai “pandangan jauh ke

depan". Visi biasanya diartikan sebagai jawaban mendasar terhadap pertanyaan "*what do we want to become*" (akan seperti apakah hidup kita dimasa yang akan datang)?(Isniati and Fajriansyah, 2019).

Visi adalah pencapaian jangka panjang yang ingin dicapai perusahaan atau organisasi. Visi akan diwujudkan masa yang akan datang tidak pada masa sekarang dan tidak tertulis dengan rinci karena menerangkan tetapi berupa gambaran umum tentang apa yang ingin dicapai.

Pentingnya visi bagi sebuah organisasi karena visi adalah kondisi yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi di masa depan dan visi tersebut bersifat jangka panjang. Visi adalah bagian dari tujuan dan sasaran organisasi. Visi merupakan landasan utama untuk mencapai tujuan organisasi, karena tujuan organisasi terangkum dalam visi organisasi itu sendiri. Visi tidak hanya penting saat memulai atau membangun bisnis atau organisasi, tetapi juga dalam kehidupan organisasi selanjutnya. Karena perusahaan selalu berada pada kondisi perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal, sehingga visi organisasi juga harus terus beradaptasi dengan perubahan ini. Selain itu, penting untuk mengembangkan visi agar seluruh anggota organisasi dapat mempunyai gambaran tentang tujuan yang ingin dicapai di masa depan oleh organisasi (Kustina, Nurhayati and Pratiwi, 2022).

2.3 Misi

Misi merupakan penetapan sasaran jangka pendek bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Misi yang ditetapkan seharusnya dapat menjawab "dalam aktivitas apa berada atau seharusnya ada". Misi adalah "*what we believe we can do*". Dengan sebuah pernyataan misi organisasi atau perusahaan berusaha membuat berbagai hal menjadi lebih transparan. Tidak hanya bagi *owner*, agen/manajemen, dan karyawan, tetapi juga pihak-pihak yang memiliki kepentingan atau *stakeholders*, seperti : pesaing, konsumen, pemasok, dan masyarakat.

Misi adalah serangkaian kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai visinya. Misi juga menentukan

arah dan batasan proses untuk mencapai tujuan perusahaan.(Wheelen *et al.*, 2018)

Misi organisasi adalah pernyataan keunikan yang membedakan dengan organisasi lain. Tiga komponen pokok yang terkandung dalam sebuah pernyataan misi mengandung pernyataan:

1. Harus memenuhi spesifikasi konsumen.
2. Penetapan segmen pasar sebagai kelompok sasaran.
- 3 Spesifikasi teknologi dan fungsi manajemen yang digunakan

Sedangkan komponen pelengkap yang harus terkandung dalam pernyataan sebuah misi adalah sebagai berikut;

1. Komitmen untuk kelangsungan hidup, pertumbuhan dan keuntungan
2. Perumusan filosofi perusahaan.
3. Konsep keidentitasan.
4. Citra organisasi.

Dua elemen baru yang dapat melengkapi pernyataan misi adalah:

1. Komitmen terhadap karyawan.
2. Tanggung jawab sosial perusahaan

Misi merupakan uraian mengenai cara mewujudkan visi. Misi menjawab pertanyaan: "*what we are doing?*" Pernyataan umum yang luas dan dapat digunakan untuk jangka panjang tentang keinginan atau maksud organisasi. Mencerminkan keunikan, keunggulan (*advantages*). Pernyataan misi dapat mencerminkan hal sebagai berikut: (1.) Pelanggan, produk, pasar (2.) Teknologi yang digunakan (3.) Komitmen mencapai pertumbuhan, keuntungan, atau stabilitas (4.) Konsep perusahaan (5.) Komitmen terhadap *stakeholders*.

Pernyataan misi disusun ketika perusahaan masih berada dalam tahap atau sedang merencanakan pendirian perusahaan. Karakteristik dari sebuah pernyataan misi pada umumnya mencerminkan:

- 1) Berisikan maksud didirikannya organisasi

- 2) Identifikasi pelanggan organisasi
- 3) Ekspektasi pihak yang berkepentingan
- 4) Menciptakan ikatan emosional
- 5) Jelas, menginspirasi, dan ringkas

Manfaat dari dirumuskannya sebuah misi dari organisasi adalah untuk:

- 1) Kesatuan dan konsistensi tujuan organisasi.
- 2) Dasar untuk kegiatan alokasi sumber daya.
- 3) Pengembangan suasana/iklim kerja dan motivasi kerja.
- 4) Identifikasi diri dan evaluasi karyawan.
- 5) Terjemahan tujuan perusahaan yang disederhanakan ke dalam struktur organisasi.
- 6) Dasar evaluasi kinerja organisasi

Sebuah misi dari perusahaan mencerminkan apa yang tersurat dan tersirat dari pemilik perusahaan/organisasi, yang dikomunikasikan dengan berbagai pihak yang berkepentingan (Wikansari *et al.*, 2022).

2.4 Perbedaan Visi dan Misi

Dari pemahaman dan pengertian dari visi dan misi kemudian akan dibahas mengenai perbedaan antara visi dan misi. Perbedaan visi dan misi dapat dilihat pada tabel 2.1. berikut ini (Isnati and Fajriansyah, 2019), yaitu :

Tabel 2. 1. Perbedaan Visi dan Misi

Visi	Misi
<i>"What be believe we can be"</i>	<i>"What be believe we can do"</i>
"Merupakan suatu gambaran tentang masa depan perusahaan"	"Merupakan suatu cara yang harus dilakukan untuk mencapai Visi"
"Merupakan tujuan serta cita-cita yang ingin diraih sebuah perusahaan"	"Merupakan langkah-langkah yang akan di lakukan perusahaan dalam mencapai tujuannya"

“Bersifat jangka Panjang”	“Dapat dilakukan segera”
“Bersifat umum”	“Bersifat detail atau khusus”

Sumber: (Isnati and Fajriansyah, 2019)

2.5 Tujuan Perusahaan

Misi sebuah organisasi atau perusahaan kemudian perlu diterjemahkan kedalam pernyataan yang lebih terukur yaitu sebuah tujuan (*outcome*) yang ingin dicapai. Tujuan organisasi dapat didefinisikan sebagai hasil terakhir yang dicari organisasi melalui eksistensi dan operasinya. Tujuan yang ditetapkan umumnya dikategorikan dalam dua tujuan umum yaitu tujuan strategik dan tujuan finansial. Tujuan strategik adalah *Outcome* yang akan menghasilkan daya saing yang lebih besar, lebih kuat, dan jangka panjang. Contoh tujuan organisasi: Kepuasan konsumen, Mutu produk yang baik, Loyalitas konsumen, sedangkan tujuan finansial berkaitan dengan peningkatan atau pertumbuhan kinerja keuangan, seperti laba, dividen, harga saham.

Manfaat dirumuskannya tujuan perusahaan/organisasi adalah sebagai berikut;

- 1) Mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya.
- 2) Mengkoordinasikan keputusan dan pengambil keputusan.
- 3) Memberikan standar untuk mengevaluasi pelaksanaan kinerja organisasi.
- 4) Merupakan sasaran yang lebih nyata dari pernyataan misi.

Merumuskan tujuan sebuah perusahaan/organisasi tidaklah semudah yang dibayangkan. Banyak faktor-faktor yang diperhatikan dalam merumuskan tujuan. Faktor-faktor tersebut diantaranya sebagai berikut;

- 1) Kekuatan dalam lingkungan.
- 2) Sumber daya organisasi dan kontrol intern.
- 3) Sistem penilaian eksekutif puncak.
- 4) Mengacu keputusan masa lampau dan perkembangan organisasi.

Suatu organisasi dapat saja memilih mempunyai banyak tujuan. Tujuan tersebut dibagi menjadi dua bagian, yaitu tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan bukanlah strategi, itu yang perlu diingat dalam perumusan tujuan perusahaan/organisasi. Tujuan-tujuan perusahaan perlu dikaji ulang dari waktu ke waktu. Tetapi perubahan yang perlu digarisbawahi bahwa perubahan tujuan dapat menimbulkan gangguan diseluruh perusahaan. Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan, sedangkan rencana yang lebih rinci digunakan untuk mencapai sasaran.

2.6 Beberapa Contoh Visi dan Misi Perusahaan

Bank BRI

Visi : *"The Most Valuable Banking Group in Southeast Asia dan Champion of Financial Inclusion"*

Misi :

- a. "Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil, dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat";
- b. "Memberikan pelayanan prima dengan fokus kepada nasabah melalui sumber daya manusia yang profesional dan memiliki budaya berbasis kinerja (performance-driven culture), teknologi informasi yang andal dan future ready, dan jaringan kerja konvensional maupun digital yang produktif dengan menerapkan prinsip operational dan risk management excellence";
- c. "Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders) dengan memperhatikan prinsip"

Tujuan : "Memberi manfaat ke semua masyarakat indonesia dan juga bisa memberikan rasa kepercayaan atau tanggung jawab penuh yang berdasarkan prinsip visi misi Bank BRI"(BRI, 2022)

Unilever Indonesia

Visi : “Untuk meraih rasa cinta dan penghargaan dari masyarakat Indonesia dengan menyentuh kehidupan setiap orang Indonesia setiap harinya.”

Misi :

- a) “Kami bekerja untuk menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari”.
- b) “Kami membantu konsumen merasa nyaman, berpenampilan baik dan lebih menikmati hidup melalui merek dan layanan yang baik bagi mereka dan orang lain”.
- c) “Kami menginspirasi masyarakat untuk melakukan langkah kecil setiap harinya yang bila digabungkan bisa mewujudkan perubahan besar bagi dunia”.
- d) “Kami senantiasa mengembangkan cara baru dalam berbisnis yang memungkinkan kami untuk tumbuh dua kali lipat seraya mengurangi dampak terhadap lingkungan”.

Tujuan : “Memenuhi kebutuhan sehari-hari setiap anggota masyarakat di manapun mereka berada, mengantisipasi aspirasi konsumen dan pelanggan, serta menanggapi secara kreatif dan kompetitif dengan produk-produk bermerek dan layanan yang meningkatkan kualitas kehidupan”(Unilever Indonesia, 2022)

Gojek Indonesia

Visi : “Menjadi *hyperlocal marketplace* yang menghubungkan pelanggan, mitra driver, dan mitra usaha.”

Misi : “Mendorong Kemajuan bagi para pelanggan, termasuk konsumen, pedagang dan mitra pengemudi, di dalam ekonomi digital. Perusahaan memanfaatkan teknologi dan inovasi guna memenuhi misi Perusahaan, yaitu memberdayakan

pelanggan untuk dapat saling terhubung dan membantu; karena: “jika ingin melangkah jauh, melangkahlah bersama (*“go far, go together”*)”

Tujuan : “Membantu memperbaiki struktur transportasi di Indonesia. Memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, seperti pengiriman dokumen, belanja harian dengan menggunakan layanan fasilitas kurir serta turut mensejahterakan kehidupan tukang ojek di Indonesia ke depannya”(www.gojek.com, 2022)

Tokopedia Indonesia

Visi : “Memberikan kesempatan kepada siapa pun untuk berpartisipasi dan berhasil dalam ekonomi digital..”

Misi : “Mengatasi permasalahan sehari-hari, dengan menghubungkan pelanggan dengan para penyedia barang dan jasa terbaik yang ada di pasar “

Tujuan : “Mewujudkan pemerataan ekonomi di Indonesia secara digital.”(www.tokopedia.com, 2022)

DAFTAR PUSTAKA

- BRI (2022) *Sustainability Report Bank BRI. Tbk, 2021*, www.bri.co.id. Available at: https://www.ir-bri.com/sustainability_reports.html.
- Isnati and Fajriansyah (2019) *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kustina, K. T., Nurhayati, A. and Pratiwi, E. (2022) *SISTEM INFORMASI MANAJEMEN*. 1st edn. Batam: Cendikia Mulia mandiri.
- Unilever Indonesia (2022) *Unilever Indonesia. TBK Sustainability Report 2021*, www.unilever.co.id. Available at: <https://www.unilever.co.id/hubungan-investor/publikasi-perusahaan/sustainability-report/>.
- Wheelen, T. L. *et al.* (2018) *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Essex: Pearson Education Limited".
- Wikansari, R. *et al.* (2022) *Manajemen Konflik*. 1st edn. Batam: Cendikia Mulia mandiri.
- www.gojek.com (2022) *PT.Gojek Tbk. Sustainability Report*. Available at: <https://www.gojek.com/sustainability/>.
- www.tokopedia.com (2022) *Tokopedia Sustainability Report*, www.tokopedia.com. Available at: <https://www.tokopedia.com/about/our-story/>.

BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

Oleh Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

3.1 Pendahuluan

Analisis lingkungan internal adalah sebuah proses melihat kemampuan internal perusahaan dalam menciptakan produk inovatif yang bernilai tinggi yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Melalui analisa yang komprehensif dan detail maka perusahaan dapat menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan lalu menentukan strategi yang paling tepat untuk memaksimalkan potensi perusahaan untuk menciptakan produk inovatif untuk mengambil seluruh kesempatan seperti meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen, memenangkan persaingan, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk jangka panjang. Sangat penting bagi perusahaan untuk bisa melaksanakan analisis lingkungan internal dengan baik dengan tujuan dapat memaksimalkan potensi perusahaan dalam rangka menangkap peluang eksternal untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

3.2 Sumber Daya, Kemampuan Organisasi, Kompetensi Inti dan Keunggulan Kompetitif

Menurut David dan David (2017), Wheelen dkk (2017), Hitt dkk (2019), dan Hill dkk (2014) setiap perusahaan dalam melaksanakan analisa harus memperhatikan sumber daya perusahaan, kemampuan perusahaan dalam mengeksplotasi sumber daya, memiliki keunggulan kompetitif dan kompetensi inti jangka panjang untuk bisa bertahan di dalam bisnis dan industri.

3.2.1 Pendekatan *Resource Based View (RBV)*

Pendekatan yang paling banyak digunakan dalam melaksanakan analisa internal adalah pendekatan *Resource Based View (RBV)*. Pendekatan ini menyatakan bahwasanya perusahaan harus memaksimalkan sumber daya internal daripada sumber daya eksternal karena sumber daya internal lebih memberikan pengaruh yang besar dalam menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Teori RBV menyatakan bahwasanya kinerja organisasi ditentukan oleh tiga sumber daya internal yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi.

Sumber daya fisik seperti pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, bahan baku, dan mesin. Sumber daya manusia seperti seluruh pegawai, pelatihan, pengembangan, kecerdasan, pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan. Sumber daya organisasi seperti struktur organisasi, kegiatan perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, manajemen database, dan lainnya.

Untuk memaksimalkan potensi dan kinerja perusahaan maka manajer harus mengkombinasikan seluruh potensi dari sumber daya dan menemukan strategi yang paling tepat untuk menciptakan produk inovatif dari berbagai sumberdaya yang tersedia. Hal ini senada dengan pendapat Sarjana dkk (2022) yang menyatakan manajer harus bisa mencari solusi terbaik untuk perusahaan dengan memaksimalkan sumber daya yang ada.

3.2.2 *VRIO Framework*

Kerangka VRIO adalah sebuah kerangka yang digunakan untuk menentukan potensi dari setiap indikator yang ada di dalam internal perusahaan. Kerangka VRIO terdiri dari empat pertanyaan untuk mengevaluasi kompetensi dari perusahaan yaitu:

1. *Valueable* : seberapa berharga kompetensi yang dimiliki perusahaan, jika semakin berharga dan berdampak besar kepada konsumen, maka akan semakin meningkatkan keunggulan perusahaan.
2. *Rareness* : seberapa unik dan langka kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, jika semakin unik dan langka, maka akan semakin meningkatkan keunggulan perusahaan.

3. *Imitability* : seberapa mudah kompetensi untuk ditiru, jika semakin sulit untuk ditiru oleh pesaing, maka akan semakin meningkatkan keunggulan perusahaan.
4. *Organization* : Seberapa terorganisir, siap, dan mampu perusahaan untuk mengeksploitasi kompetensi yang dimiliki.

Perbandingan keunggulan yang dimiliki perusahaan terhadap penguasaan keempat kerangka VRIO dikemukakan oleh Johansson (2008) yang ditampilkan pada tabel 3.1 dibawah:

Tabel 3.1 Tabel Perbandingan Kompetensi Berdasarkan Penguasaan Konsep VRIO

Tipe Keunggulan	Kinerja Ekonomi	V	R	I	O
<i>Competitive Disadvantage</i>	Dibawah normal	✓			
<i>Competitive Parity</i>	Normal	✓	✓		
<i>Temporary Competitive Advantage</i>	Diatas normal	✓	✓	✓	
<i>Sustained Competitive Advantage</i>	Diatas normal	✓	✓	✓	✓

Sumber: Johansson (2008)

Perusahaan yang unggul adalah perusahaan yang mampu memaksimalkan sumber daya dan kompetensi yang mereka unik dan khas untuk meningkatkan keunggulan dan kinerja perusahaan dalam jangka waktu yang panjang di tengah bisnis dan industri. Serupa dengan pendapat Fauzan dkk (2020) dimana perusahaan harus bisa menemukan diferensiasi yang

membedakan dari pesaing dan serta menjadikannya sebagai keunggulan jangka panjang.

3.2.3 Kompetensi Inti, Kompetensi Khas, dan Keunggulan Kompetitif

Untuk menciptakan keunggulan dan mampu bersaing di tengah ketatnya persaingan, maka perusahaan harus memahami dengan baik sumber daya dan kompetensi yang dimiliki. Pemahaman yang baik akan membuat perusahaan bisa fokus dan menciptakan produk dan kinerja terbaik. Untuk itu perusahaan harus dapat memahami dengan baik pengertian dari sumber daya, kemampuan, kompetensi inti, kompetensi khas, dan keunggulan kompetitif. Sehingga perusahaan bisa menciptakan strategi yang bisa digunakan untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat.

Sumber daya (*resource*) adalah aset atau harta berharga milik perusahaan yang digunakan untuk kegiatan operasional. Kemampuan organisasi (*organization capability*) adalah kemampuan organisasi dalam mengeksploitasi atau memaksimalkan potensi sumber daya yang dimiliki. Kompetensi inti (*core competence*) merupakan sebuah kompetensi atau sumber daya yang unik dan menonjol yang dimiliki perusahaan yang berperan besar untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi khas (*distinctive competence*) merupakan kompetensi inti yang menonjol, berpengaruh terhadap tujuan perusahaan, sulit untuk di imitasi, dan dapat dikembangkan perusahaan secara berkelanjutan. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan kompetensi yang bisa dibandingkan dengan pesaing tetapi perusahaan memiliki kemampuan lebih superior dibandingkan pesaing. Secara ringkas perbedaan kompetensi inti, kompetensi khas, dan keunggulan kompetitif tergambar pada tabel 3.2 dibawah:

Tabel 3.2 Tabel Perbedaan Kompetensi Inti, Kompetensi Khas, dan Keunggulan Kompetitif

Atribut	Keunggulan		
	Kompetensi Inti	Kompetensi Khas	Keunggulan Kompetitif
<i>Firm Capability</i>	✓	✓	
<i>Value Generating Activity</i>	✓		
<i>Visible to Customers</i>		✓	
<i>Superior to Competitors</i>			✓
<i>Hard to Imitate</i>		✓	✓
<i>Valuable to Firm</i>			✓

Sumber: Mooney (2007)

Sebelum perusahaan masuk ke dalam sebuah industri mereka harus melaksanakan analisa dan mengetahui kompetensi inti, kompetensi khas, dan keunggulan kompetitif yang dimiliki untuk menghadapi persaingan. Tanpa keunggulan ini maka mustahil bagi sebuah perusahaan untuk bersaing dan memenangkan persaingan. Fauzan dan Sari (2018) juga menyatakan sebelum perusahaan masuk ke dalam sebuah persaingan maka mereka harus terlebih dahulu memiliki keunggulan bersaing yang dibuktikan memiliki kekuatan yang bisa digunakan sebagai alat untuk memenangkan kompetisi.

3.3 Penciptaan Nilai dan Laba

Menurut Hill dkk (2016) meningkatnya jumlah laba pada sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh tiga hal yaitu:

1. Nilai (*value*) pada produk yang diberikan kepada konsumen.
2. Harga jual produk.
3. Biaya produksi produk.

Untuk itu perusahaan harus melaksanakan kegiatan riset pemasaran dengan baik dan menemukan nilai (*value*) apa yang diinginkan oleh konsumen. Lalu melaksanakan kegiatan riset dan pengembangan sehingga bisa menciptakan produk yang unggul dengan harga jual kompetitif dan biaya produksi yang efisien. Untuk menghitung nilai (*value*) dari sebuah produk maka dapat digunakan rumus *value creation*. Ada tiga jenis rumus yang digunakan yaitu:

1. *Consumer surplus* = $V - P$
2. *Profit margin* = $P - C$
3. *Value created* = $V - C$

Dimana:

V= nilai (*value*) yang diberikan kepada konsumen

P = harga jual produk

C = biaya produksi

Dari rumus diatas jika perusahaan memenangkan kompetisi maka perusahaan harus memiliki poin dari ketiga rumus tersebut harus lebih tinggi dari poin yang dimiliki oleh pesaing. Untuk itu perusahaan harus memiliki biaya produksi yang rendah dan harga jual yang lebih kompetitif dibandingkan pesaing serta memiliki fitur produk yang lebih inovatif dibandingkan produk pesaing. Fauzan dan Rahmadani (2018) berpendapat untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan efisiensi biaya produksi tetapi juga harus meningkatkan inovasi nilai dari produk yang ditawarkan kepada konsumen.

3.4 Rantai Nilai

Rantai nilai merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai dari mengumpulkan bahan baku dari supplier, yang dilanjutkan ke

kegiatan produksi, memasarkan produk dan jasa, dan diakhiri dengan menyalurkan produk kepada konsumen serta memberikan pelayanan setelah penjualan. Secara sederhana proses rantai nilai ditunjukkan ada tabel 3.3 dibawah:

Tabel 3.3 Proses Rantai Nilai

Primary Activities					Profit Margin
Inbound logistics	Operations	Outbound logistics	Marketing and sales	Services	
Supporting Activities					
Firm Infrastructure					
Human Resource Management					
Technology Development					
Procurement					

Sumber: Wheelen dkk (2017)

Pada aktivitas utama terdapat lima kegiatan yaitu:

1. *Inbound logistics*: pengelolaan bahan baku dan pergudangan.
2. *Operations*: proses produksi dan operasional.
3. *Outbound logistics*: pergudangan dan distribusi produk jadi.
4. *Marketing and sales*: periklanan, promosi, penentuan harga, dan saluran relasi.
5. *Pelayanan*: instalasi pemasangan, perbaikan, dan penyediaan suku cadang.

Pada aktivitas pendukung terdapat empat kegiatan yaitu:

1. *Firm infrastructure*: manajemen, akuntansi, keuangan, dan perencanaan strategis.
2. *Human resource management*: rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan.
3. *Technology development*: riset dan pengembangan dan proses inovasi.

4. *Procurement*: pembelian bahan baku, mesin, dan suplai.

Rantai nilai didukung oleh dua aktivitas yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Kedua aktivitas ini akan saling melengkapi dan mempengaruhi kinerja perusahaan yang akhirnya berdampak terhadap laba perusahaan. Fauzan dan Sari (2016) juga menyatakan di dalam sebuah perusahaan seluruh aktivitas harus terintegrasi, mengikuti rencana yang telah ditetapkan, dan berpengaruh terhadap visi, misi, dan tujuan dari perusahaan.

3.5 Mengintegrasikan Strategi dan Budaya

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pelaksanaan strategi pada sebuah perusahaan. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, harapan, dan praktik yang memandu dan membentuk tindakan semua orang yang ada di dalam perusahaan yang telah dikembangkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama yang membentuk jati diri dan kebiasaan yang digunakan untuk merespon berbagai kondisi internal dan eksternal perusahaan. Budaya organisasi sangat besar dampaknya dalam menciptakan perubahan di dalam organisasi dan kesanggupan organisasi dalam menghadapi berbagai perubahan yang ekstrem yang berasal dari luar organisasi. Budaya organisasi juga berperan besar dalam mendorong motivasi dan moral karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi.

Menurut David dan David (2017) terdapat beberapa dimensi dari budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan yaitu:

1. Etos kerja yang kuat
2. Keyakinan etis (integritas) yang tinggi
3. Pakaian formal
4. Pakaian tidak resmi
5. Bersosialisasi bersama di luar pekerjaan
6. Jangan mempertanyakan keputusan supervisor
7. Mendorong *whistle-blowing*
8. Sadar akan kesehatan

9. Izinkan "bekerja dari rumah" yang substansial
10. Mendorong kreativitas, inovasi, dan keterbukaan pikiran
11. Mendukung perempuan dan minoritas; tidak ada praktek *glass-ceiling*
12. Sangat bertanggung jawab secara sosial
13. Lakukan banyak pertemuan
14. Memiliki gaya manajemen partisipatif
15. Melestarikan lingkungan alam

Setiap perusahaan memiliki budaya yang berbeda. Pemilihan budaya sangat penting untuk meningkatkan kenyamanan bagi setiap individu yang ada di dalam perusahaan. Jika setiap individu sudah merasa nyaman maka dengan sendirinya kinerja dari organisasi juga akan meningkat. Senada dengan pendapat Fauzan (2014) menyatakan kinerja karyawan memberikan pengaruh penting dan besar terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

3.6 Struktur Organisasi

Ketika sebuah perusahaan sudah menetapkan strategi maka dibutuhkan perencanaan dan pengorganisasian untuk melaksanakan strategi tersebut serta diperlukan struktur organisasi yang tepat untuk melaksanakannya.

Secara umum terdapat tiga jenis struktur organisasi yaitu:

1. Struktur sederhana

Struktur ini sangat cocok untuk perusahaan kecil, dimana pemilik langsung membawahi seluruh karyawan.

2. Struktur fungsional

Struktur fungsional cocok untuk perusahaan ukuran menengah dimana hanya terdapat beberapa produk. Perusahaan dibagi menjadi beberapa fungsi yaitu manufaktur, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

3. Struktur divisional

Struktur divisional cocok untuk perusahaan besar dengan banyak lini produk. Biasanya perusahaan akan dibagi sesuai lini produk. Nanti dibawah masing-masing divisi produk akan terdapat bidang seperti manufaktur, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia yang bekerja secara independen.

Pemilihan struktur organisasi sangat besar pengaruhnya terhadap terimplementasikannya strategi, karena dengan struktur yang tepat maka seluruh rencana strategis dan rencana operasional yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik.

3.7 Model Bisnis

Model bisnis atau *business model* merupakan proses organisasi untuk menciptakan (*create*), menyalurkan (*deliver*), dan menangkap (*capture*) nilai (*value*) dalam konteks ekonomi, sosial, budaya, dan konteks lainnya. Model bisnis merupakan inti dari perusahaan, yang mana di dalamnya terdapat tujuan bisnis, proses bisnis, target konsumen, penawaran produk, strategi, infrastruktur, struktur organisasi, budaya organisasi, dan kegiatan operasional sebuah perusahaan. Secara sederhananya model bisnis merupakan sebuah cara bagaimana sebuah perusahaan berusaha untuk menciptakan laba pada bisnis yang dijalankan.

Menurut Wheelen dkk (2018) terdapat lima indikator yang mempengaruhi terbentuknya model bisnis yaitu:

1. Konsumen.
2. Produk.
3. Bagaimana menjalankan bisnis.
4. Bagaimana menciptakan perbedaan dan keunggulan keunggulan kompetitif.
5. Bagaimana menyalurkan produk.

Dari kelima indikator diatas maka terbentuk banyak sekali model bisnis yang bisa di adaptasi oleh perusahaan seperti:

1. *Customer solution model*

Model perusahaan yang menjual produknya sekaligus menjual keahlian dalam pelayanan dan penyelesaian permasalahan.

2. *Profit pyramid model*

Model menjual produk dengan banyak tingkatan harga. Membangkitkan minat konsumen dengan produk dengan harga paling murah. Setelah konsumen loyal baru menawarkan produk dengan harga lebih tinggi. Seperti toyota menawarkan mobil toyota agia yang lebih murah, setelah itu menawarkan produk toyota innova yang lebih mahal tetapi prestisius.

3. *Multicomponent system/installed base model*

Menjual produk dengan banyak komponen. Seperti Hewlet Packard menjual printer dengan harga terjangkau, lalu menjual cartridge yang dibeli rutin oleh konsumen.

4. *Advertising model*

Menjual produk dengan murah atau gratis, lalu menampilkan berbagai iklan. Seperti instagram dan sosial media lainnya yang menyediakan produk yang gratis lalu mendapatkan keuntungan dengan mempromosikan iklan kepada para pengguna.

5. *Switchboard model*

Perusahaan yang menghubungkan banyak penjual dengan banyak pembeli. Seperti *e-commerce*: shoope, tokopedia, gojek, dan lainnya, mereka membantu produsen menjual produk kepada konsumen dan mengambil *fee* dari setiap transaksi yang dilaksanakan.

6. *Time model*

Perusahaan unggul karena menjadi yang pertama masuk ke dalam pasar dan unggul dalam riset dan pengembangan. Produk yang pertama masuk ke pasar akan memenangkan dan merebut pasar. Contohnya google yang merebut pasar karena menjadi yang pertama masuk ke dalam pasar.

7. *Efficiency model*

Perusahaan menunggu produk yang mempunyai standar yang jelas. Setelah standarnya jelas kemudian perusahaan masuk ke pasar dan membuat produk dengan harga yang lebih murah. Contohnya merek HP oppo yang menunggu memahami mekanisme smartphone dan membuat produk dengan harga yang terjangkau.

8. *Blockbuster model*

Perusahaan fokus kepada paten produk. Mereka hanya menciptakan sedikit jenis produk tetapi memiliki dampak yang sangat besar. Seperti bisnis farmasi dan perfilman.

9. *Profit multiplier model*

Perusahaan yang mendapatkan laba melalui sinergi banyak produk. Contohnya Walt Disney mengeluarkan film, lalu membuat merchandise, kemudian membangun *theme park* yang sesuai dengan film.

10. *Entrepreneurial model*

Perusahaan fokus kepada ceruk pasar atau pasar yang sangat kecil jumlah konsumennya tetapi produk memiliki harga jual tinggi. Contohnya produk super car seperti lamborghini, ferrari, dan merek lainnya.

Setiap perusahaan unik dan memiliki model bisnisnya sendiri. Tidak ada perusahaan yang memiliki model bisnis yang benar-benar sama. Dengan mengetahui model bisnisnya maka perusahaan dapat berfokus untuk mengembangkan perusahaan mereka dengan baik, karena sudah mengetahui indikator mana saja yang akan berdampak kepada kinerja perusahaan.

3.8 Isu Strategis Internal

Menurut David dan David (2017) dan Wheelen dan Hunger (2018) terdapat beberapa isu strategis internal yang harus dievaluasi dengan baik oleh manajer sebelum melaksanakan perumusan strategi. Isu ini terdiri dari isu pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasional, riset dan pengembangan, dan sistem informasi.

3.8.1 Isu Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan kegiatan mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan menciptakan produk dan layanan yang inovatif untuk memaksimalkan nilai dan kepuasan yang akan diterima oleh konsumen. Beberapa isu strategis dalam pemasaran yaitu:

1. Analisa karakter konsumen.
2. Bagaimana menjual produk dan memberikan pelayanan prima.
3. Perencanaan produk dan layanan.
4. Menentukan harga jual produk.
5. Menentukan distribusi produk.
6. Menentukan metode promosi produk.
7. Melaksanakan riset pemasaran.
8. Analisa biaya dan manfaat pemasaran.
9. Bagaimana meningkatkan pangsa pasar (penguasaan pasar) dan menghadapi persaingan kompetitor.

Isu pemasaran menjadi isu terpenting dan pertama karena menyangkut sumber pendapatan perusahaan. Jika isu pemasaran dikelola dengan baik maka perusahaan dapat meningkatkan penjualan dari konsumen dan memaksimalkan laba serta melaksanakan berbagai kegiatan pengembangan yang mempengaruhi kinerja seluruh perusahaan.

3.8.2 Isu Keuangan dan Akuntansi

Kegiatan keuangan dan akuntansi merupakan kegiatan mengelola likuiditas, hutang (*leverage*), modal kerja, profitabilitas, pemanfaatan aset, arus kas, dan ekuitas perusahaan untuk menjamin ketersediaan kebutuhan keuangan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Beberapa isu strategis dalam keuangan dan akuntansi yaitu:

1. Fungsi keuangan/akuntansi.
2. Analisis rasio keuangan.
3. Analisis breakeven (BEP).

4. Pembiayaan jangka pendek dan jangka panjang.
5. Kebutuhan modal kerja (*working capital*) dan penganggaran modal (*capital budgeting*).
6. Kebijakan dividend.
7. Hubungan dengan investor dan pemegang saham.
8. Manajemen hutang.

Isu keuangan dan akuntansi menjadi sensitif karena terkait dengan pembiayaan perusahaan untuk kegiatan produksi dan operasional. Investor atau pemegang saham tidak akan mau berinvestasi kepada perusahaan yang tidak memiliki kinerja keuangan yang baik. Selain itu kinerja keuangan yang baik juga akan berpengaruh terhadap nilai saham perusahaan. Sehingga baik oleh investor, pemegang saham, dan konsumen kinerja keuangan sangat memperhatikan kinerja keuangan perusahaan. Untuk itu perusahaan harus benar-benar selektif dalam memilih manajer keuangan yang akan merencanakan kebutuhan keuangan jangka pendek dan jangka panjang bagi perusahaan.

3.8.3 Isu Produksi dan Operasional

Kegiatan keuangan merupakan kegiatan mengubah input (bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas) melalui proses produksi dan operasional dan menghasilkan output berupa produk dan layanan yang akan diberikan kepada konsumen. Beberapa isu strategis dalam produksi dan operasional yaitu:

1. Proses produksi.
2. Kapasitas produksi.
3. Manajemen persediaan.
4. Kualitas SDM.
5. Pengawasan mutu produk.
6. Kualitas fasilitas, perlengkapan, peralatan, dan kantor.
7. Pemanfaatan teknologi untuk kegiatan produksi dan operasional.

Isu produksi dan operasional menjadi isu sensitif karena terkait produk dan layanan yang akan dikonsumsi dan dimanfaatkan oleh konsumen. Konsumen akan puas jika produk dan layanan yang diberikan bisa memberikan manfaat yang banyak dan melebihi harapan konsumen. Selain itu ketatnya persaingan membuat perusahaan harus bisa menciptakan produk yang inovatif dan unggul dibandingkan pesaing. Jika perusahaan gagal atau tidak bisa menciptakan produk yang lebih baik, maka konsumen akan dengan mudah berpindah kepada perusahaan pesaing dan mempengaruhi kinerja perusahaan di tengah industri.

3.8.4 Isu Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan kegiatan rekrutmen, seleksi, dan pengembangan karyawan, untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan di seluruh bidang. Beberapa isu strategis di bidang sumber daya manusia yaitu:

1. Perencanaan SDM jangka pendek dan panjang.
2. Rekrutmen dan seleksi karyawan.
3. Pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. *Reward management*.
5. Kinerja karyawan.
6. Hubungan Industrial / serikat pekerja.

Isu manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting dan sentral karena langsung berpengaruh kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang puas dan nyaman dalam bekerja akan memberikan kinerja terbaik dan akan berpengaruh langsung terhadap produk inovatif yang dihasilkan perusahaan, pelayanan memuaskan kepada konsumen, dan pengembangan perusahaan di bidang lainnya.

Perusahaan harus bisa mendapatkan SDM dengan talenta terbaik, lalu meningkatkan potensinya, dan mempertahankan agar SDM itu terus berada di dalam perusahaan. Jika perusahaan tidak bisa mempertahankan karyawan dan tingkat turnover karyawan tinggi

maka untuk jangka panjang perusahaan akan mengeluarkan biaya yang sangat tinggi sedangkan kualitas kinerja perusahaan secara menyeluruh tidak mengalami peningkatan. Untuk itu perusahaan harus memiliki manajer SDM yang bisa mengelola kebutuhan SDM untuk jangka panjang bagi perusahaan.

3.8.5 Isu Riset dan Pengembangan

Kegiatan riset dan pengembangan merupakan kegiatan kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan produk inovatif melalui serangkaian kegiatan seperti desain, uji coba, revisi produk, dan produksi akhir. Beberapa isu strategis di bidang riset dan pengembangan yaitu:

1. Pembiayaan proyek riset.
2. Jumlah anggaran riset.
3. Persentase biaya riset dibanding penjualan.
4. Perbandingan biaya riset perusahaan dengan pesaing.
5. Fasilitas riset dan pengembangan.
6. Kerjasama riset dan pengembangan dengan pihak eksternal.
7. Kualitas SDM di bidang riset dan pengembangan.
8. Alokasi sumberdaya riset dan pengembangan yang efektif dan efisien
9. Komunikasi pihak riset dan pengembangan dengan pimpinan puncak.
10. Teknologi yang di adopsi oleh produk.

Perusahaan harus memiliki departemen riset dan pengembangan yang baik dengan anggaran yang memadai, jika ingin memenangkan kompetisi jangka panjang. Tugas bagian riset dan pengembangan adalah menciptakan produk yang inovatif yang bisa memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, sekaligus mampu bersaing menghadapi produk kompetitor. Perusahaan yang tidak memiliki departemen riset dan pengembangan atau mengalokasikan anggaran yang terlalu sedikit untuk departemen riset dan pengembangan maka harus siap untuk kalah dalam persaingan. Untuk itu manajer harus mendesain dan mengisi

departemen riset dan pengembangan dengan SDM yang terbaik yang ada di dalam perusahaan.

3.8.6 Isu Manajemen Informasi

Kegiatan manajemen informasi merupakan kegiatan mengumpulkan data dari bidang pemasaran, keuangan, produksi, sumber daya manusia, riset dan pengembangan dan data lainnya lalu mengubahnya menjadi informasi yang berharga yang akan disalurkan kepada pihak yang membutuhkannya. Beberapa isu strategis di bidang manajemen informasi yaitu:

1. Mengelola data konsumen dalam jumlah besar (*Big Data Analysis*).
2. Melihat penggunaan data dan informasi oleh seluruh manajer di setiap bidang.
3. Memastikan setiap data dan informasi selalu di update setiap waktu.
4. Apakah pengguna data dan informasi dapat memanfaatkan data dan informasi dengan mudah dan cepat.
5. Memastikan seluruh karyawan dapat mengakses seluruh data dan memanfaatkannya dalam pengambilan keputusan.

Semakin mudah dan cepat informasi disalurkan di dalam sebuah organisasi, maka semakin cepat juga keputusan dapat dihasilkan dan menciptakan perubahan yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Penggunaan teknologi yang canggih juga akan membuat mekanisme kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Sehingga perusahaan dapat mencapai seluruh tujuannya dalam waktu yang singkat. Untuk itu manajer harus memastikan perusahaan sudah menggunakan sistem manajemen informasi yang terbaik untuk menunjang seluruh aktifitas perusahaan.

3.9 Audit Internal Strategi

Audit internal strategi secara sederhana dapat diartikan sebagai kegiatan penentuan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada di dalam organisasi. Audit internal strategi

merupakan serangkaian kegiatan mengumpulkan, mengasimilasi, dan memprioritaskan informasi mengenai aspek manajemen perusahaan yaitu pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasional, riset dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mengungkapkan kekuatan perusahaan yang paling penting yang harus dimaksimalkan dan kelemahan yang paling parah yang harus segera ditanggulangi oleh perusahaan. Hasil dari kegiatan audit internal strategi adalah manajer membuat matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) yang menunjukkan hasil pembobotan dari faktor internal penting didalam sebuah perusahaan. Seperti yang ditampilkan pada penelitian Fauzan dkk (2021) di tabel 3.4 dibawah.

Tabel 3.4 Tabel Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE Cafe Teras Kota			
<i>Strength/Weaknesses</i>	Bobot	Skor	Total Skor
S1. Produk unik	0,057	2,909	0,166
S2. Produk berkualitas	0,056	2,981	0,169
S3. Variasi produk	0,053	3,207	0,173
S4. Jaminan Halal	0,060	3,180	0,191
S5. Perlengkapan kasir	0,051	3,288	0,167
S6. Harga terjangkau	0,057	2,891	0,166
S7. Harga bersaing	0,053	2,855	0,151
S8. <i>Delivery online</i>	0,054	3,063	0,168
S9. Promosi viral	0,054	3,045	0,166
S10. <i>Live music</i>	0,050	2,774	0,141
S11. Pelayanan ramah	0,055	3,108	0,173

S12. Suasana bersih, aman dan nyaman	0,057	3,288	0,188
<i>Total Strengths</i>	0,663	-	2,023
W1. Lokasi kurang strategis	0,059	3,360	0,201
W2. Seragam karyawan kurang rapi	0,054	3,045	0,165
W3. Kerjasama antar karyawan belum maksimal	0,054	3,162	0,172
W4. Proses penyajian yang lambat	0,055	3,027	0,166
W5. Jaringan wi-fi tidak bagus	0,055	3,189	0,176
W6. Lahan parkir sempit	0,057	2,432	0,140
<i>Total Weaknesses</i>	0,336	-	1,022
Total IFE	1,000	-	3,045

Sumber: Fauzan dkk (2021)

Pada tabel di atas terlihat bagaimana perbandingan faktor-faktor internal yang ada di dalam sebuah perusahaan. Untuk menemukan strategi terbaik, maka perusahaan dapat membuat alternatif strategi dengan cara mengkombinasikan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Sehingga akan muncul strategi yang bisa memaksimalkan potensi dan mengurangi resiko baik dari aspek yang berasal dari dalam dan luar perusahaan.

3.10 Penutup

Analisa lingkungan internal merupakan salah satu proses dalam melaksanakan manajemen strategi yang baik. Dengan analisa yang baik, detail, dan komprehensif, maka perusahaan dapat menentukan dengan baik strategi yang akan dilaksanakan berdasarkan keadaan internal perusahaan untuk menciptakan produk inovatif yang akan meningkatkan nilai pelanggan dan mampu bersaing pada pasar yang kompetitif. Untuk itu setiap

perusahaan harus bisa dengan baik melaksanakan proses analisis internal.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R., David, F. R., dan David, M. E. (2017). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach* (p. 127). Pearson.
- Fauzan, R. (2014). *Penilaian Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Studi Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi*. jurnal ekonomi, 16(2), 50-60.
- Fauzan, R., dan Jayanti, A. (2020). *Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model Pada Usaha Sanjai Nitta Bukittinggi*. Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis, 1(1), 1-12.
- Fauzan, R., dan Rahmadani, S. (2018). *Strategi Pengembangan Agrowisata dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model. Studi Kasus Perkebunan Kopi Green Sago Kabupaten 50 Kota*. jurnal ekonomi, 21(1), 21-33.
- Fauzan, R., dan Sari, A. M. (2016). *Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus di Cafe Texas Juice Cabang Tengah Jua Kota Bukittinggi)*. jurnal ekonomi, 20(2), 147-156.
- Fauzan, R., dan Sari, R. P. (2018). *Strategi Pengembangan Taman Marga Satwa dengan Menggunakan SWOT dan QSPM Model. Studi Kasus Taman Marga Satwa dan Budaya Kinantan Kota Bukittinggi*. jurnal ekonomi, 21(2), 120-131.
- Fauzan, R., Nurhayati, N., dan Novia, I. (2020). *Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan Menggunakan Pendekatan Activity Based Costing. Studi Kasus UMKM Tia Konveksi*. Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Bisnis, 1(1), 35-46.
- Fauzan, R., Supryanita, R., dan Rahmatika, R. (2021). *Analisa Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Daya Saing pada Bisnis Kafe di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Kafe Teras Kota)*. MABIS: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, 1(1).

- Hill, C. W., Jones, G. R., dan Schilling, M. A. (2016). *Strategic management Theory dan cases An integrated approach*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., dan Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Johansson, B. (2008). *Developing a "Better" ERP System: The Risk of Loosing Competitive Advantage*. In *Research and practical issues of enterprise information systems II* (pp. 1169-1178). Springer, Boston, MA.
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management 7th Edn*. Pearson Education Limited.
- Mooney, A. (2007). *Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference?*. Journal of education for business, 83(2), 110-115.
- Sarjana, S., Widiana, I. N. W., Sisilia, K., Sidjabat, S., Utami, A. R., Raharto, E., dan Fauzan, R. (2022). *Manajemen Pemasaran*. Global Eksekutif Teknologi.
- Wheelen, T. L., dan Hunger, J. D. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*. Pearson Education.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., dan Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy* (Vol. 55). Boston: pearson.

BAB IV

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Oleh Dr. Mulyati, M.M.

4.1 Pendahuluan

Organisasi umumnya bersifat profit dan non profit yang menginginkan adanya pertumbuhan dan keberlanjutan setiap melakukan kegiatan transaksi. Baik perusahaan skala kecil, menengah maupun besar berupaya terus meningkatkan keuntungan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, pertumbuhan perusahaan, dapat bertahan dan melakukan ekspansi bisnis dalam jangkauan lebih luas. Organisasi umumnya menginginkan keberlanjutan perusahaan namun disayangkan tidak semua organisasi mampu menciptakan pertumbuhan dan mempertahankan keberlanjutan aktivitas perusahaan. Rata-rata perkembangan perusahaan besar kurang dari 40 tahun (Hubeis dan Najib, 2014).

Umumnya perusahaan selalu melakukan upaya untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan diukur dengan besarnya total keuntungan perusahaan, tingkat keuntungan terhadap modal investasi perusahaan dan penguasaan pasar dengan saham terbesar. Pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan hanya dimungkinkan bila perusahaan mempunyai keunggulan bersaing. Suatu perusahaan baru dapat memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan mengimplemetasikan strategi penciptaan nilai. Penciptaan nilai yang menimbulkan keunggulan bersaing, dapat terjadi apabila pesaing tidak menggunakan atau melakukan strategi yang sama. Keunggulan bersaing tersebut hanya dapat dipertahankan bila para

pesaing yang ada sekarang dan para pesaing yang baru tidak meniru atau menggantikannya.

Membangun keunggulan bersaing harus dilakukan perusahaan secara tepat dan berkelanjutan dengan menyusun strategi sekaligus mengimplementasikan. Hal ini dapat dilakukan dengan kegiatan pengorganisasian yang tepat, dimulai dengan mengidentifikasi, penguatan organisasi dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan perusahaan. Semua kegiatan tersebut dicakup dalam pemantapan manajemen strategi, terutama dalam tingkat pimpinan puncak dan menengah di perusahaan. Oleh karena itu untuk membangun keunggulan bersaing suatu perusahaan perlu melakukan pemahaman strategi dan peran manajemen strategi dalam peningkatan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (Assauri, 2013).

Manajemen strategi memiliki arti penting dalam perkembangan perusahaan. Tidak hanya terkait perencanaan akan tetapi manajemen strategi mencakup bagian-bagian yang lebih luas. Perusahaan terdiri dari *top level management*, kepala divisi, manager atau sejenisnya yang memiliki tugas mengarahkan, membimbing dan memimpin para karyawan di bawahnya. Setiap perusahaan memiliki strategi dan kebijakan yang berbeda-beda untuk mewujudkan tujuan keputusan yang akan diambil. Keputusan tersebut merupakan penentu kesuksesan supaya dapat menjadi perusahaan yang sukses dan terdepan (Nilasari, 2014). Manajemen strategi adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuan (Nilasari, 2014).

Manajemen strategi melibatkan semua unsur organisasi baik dalam perumusan maupun implementasi. Situasi tersebut dapat memungkinkan terjadinya komunikasi antara unsur perusahaan yang merupakan kunci sukses perusahaan. Secara finansial, manajemen strategi akan mendorong peningkatan dalam produksi, penjualan dan laba karena perusahaan didorong untuk memiliki kinerja yang tinggi. Selain manfaat keuangan manajemen strategi juga memberikan manfaat non-keuangan seperti

meningkatkan kesadaran dan ancaman-ancaman yang berasal dari lingkungan luar perusahaan, memungkinkan perusahaan memiliki strategi pesaing, meminimalisir munculnya resistensi terhadap perubahan yang terjadi di organisasi, memungkinkan hubungan yang jelas antara penghargaan dan kinerja serta membuat perusahaan mampu melihat perubahan sebagai peluang (Hubeis dan Najib, 2014). Dengan menghadapi fenomena tersebut maka sebuah perusahaan harus memiliki suatu strategi bisnis sehingga bisa lebih unggul dari kompetitor, dapat terus beroperasi dan berdaya saing pada masa-masa yang akan datang. Dengan adanya perencanaan strategi menyebabkan pertumbuhan bisnis cepat, tepat dan efektif. Sehingga perusahaan dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi dan dapat terus beroperasi, bersaing dan mencapai tujuan.

Melakukan analisis pada suatu strategi dan situasi memiliki tujuan untuk mempertimbangkan keadaan baik situasi internal perusahaan maupun lingkungan eksternal yang langsung mempengaruhi peluang dan pilihan strategi. Analisis industri dan persaingan menekankan pada pengaruh lingkungan eksternal sedangkan analisis situasi perusahaan berdasarkan pada pengaruh lingkungan internal. Termasuk dalam lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang lebih luas di luar perusahaan seperti situasi politik, hukum, sosial, ekonomi, kependudukan dan lain-lain. Sedangkan yang tergolong lingkungan internal adalah faktor-faktor yang lebih sempit dan dekat dengan perusahaan seperti faktor internal perusahaan, pesaing, suplier, distributor, konsumen dan lain-lain. Industri merupakan suatu kelompok usaha di mana produknya mempunyai kesamaan atribut dan bersaing untuk pembeli yang sama.

Manajemen strategi yang sekarang pada dasarnya sudah mengalami beberapa fase pengembangan. Sejak tahun 1950-an dengan istilah strategi formulation dan proses dinamakan perencanaan strategi. Tahun 1970-an dengan proses yang dikenal dengan nama perencanaan kapabilitas. Tahun 1990-an bahwa perusahaan perlu untuk melakukan perubahan organisasi sendiri untuk melaksanakan strategi. Di tengah maraknya penggunaan nama dan istilah manajemen srategi dengan tujuan mencapai

kesuksesan dari waktu ke waktu dalam berbagai situasi dan kondisi (Amir, 2012). Manajemen strategi merupakan proses suatu organisasi atau perusahaan menata perumusan dan pengimplementasian strategi (Assauri, 2013). Manajemen strategi merupakan suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan (Robinson, 2013). Dapat didefinisikan bahwa manajemen strategi adalah proses suatu organisasi menghasilkan keputusan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan tujuan organisasi.

4.2 Analisis Lingkungan

Lingkungan adalah suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berkaitan di mana organisasi mempunyai atau tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya. Lingkungan adalah segala sesuatu yang ada di sekitar manusia dan tutur mempengaruhi perkembangan kehidupan manusia. Sedangkan Analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (opportunities) dan tantangan (threats) yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Melakukan analisis pada suatu strategi dan situasi bertujuan untuk mempertimbangkan keadaan baik situasi internal perusahaan maupun lingkungan eksternal yang langsung mempengaruhi peluang dan pilihan strategi. Analisis industri dan persaingan menekankan pada pengaruh lingkungan eksternal sedangkan analisis situasi perusahaan berdasarkan pada pengaruh lingkungan internal. Termasuk dalam lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang lebih luas di luar perusahaan seperti situasi politik, hukum, sosial, ekonomi, kependudukan dan lain-lain. Sedangkan yang tergolong lingkungan internal adalah factor-faktor yang lebih sempit dan dekat dengan perusahaan seperti faktor internal perusahaan, pesaing, suplier, distributor, konsumen dan lain-lain. Industri merupakan suatu kelompok usaha, dimana

produknya mempunyai kesamaan atribut dan bersaing untuk pembeli yang sama.

Lingkungan eksternal bisa dikatakan sebagai komponen-komponen atau *variable* lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi atau perusahaan. Komponen tersebut cenderung berada di luar jangkauan organisasi, artinya organisasi atau perusahaan tidak bisa melakukan intervensi terhadap komponen-komponen tersebut. Komponen itu lebih cenderung diperlakukan sebagai sesuatu yang *given* atau sesuatu yang mau tidak mau harus diterima, tinggal bagaimana organisasi berkompromi atau menyiasati komponen-komponen tersebut. Menurut *Chuck Williams* mengatakan bahwa lingkungan eksternal semua kejadian diluar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan. Sedangkan *James A.F. Stoner* Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar suatu organisasi, yang relevan pada kegiatan organisasi itu. Lingkungan eksternal terdiri dari unsur-unsur di luar perusahaan yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer.

Reformasi informasi dan globalisasi secara besar-besaran yang terjadi terhadap lingkungan telah mengalami perubahan luar biasa dan intensitasnya yang semakin sulit diprediksi. Akibatnya, persaingan menjadi semakin sengit dan permasalahan yang dihadapi organisasi semakin hari menjadi semakin rumit. Sehingga berbagai proses dilakukan manajemen strategi di antaranya analisis lingkungan perusahaan yang merupakan hal yang utama untuk dilakukan. Maksud analisis adalah penelusuran kondisi eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan sampai pada pangkalnya. Dengan demikian perusahaan akan dapat mewaspadaai dan memahami adanya implikasi perubahan untuk bisa berdaya saing lebih efektif.

Dasar pemikiran lainnya analisis lingkungan harus dilakukan karena *general sistem theory*. Menurut teori tersebut bahwa organisasi dewasa ini lebih merupakan sistem yang terbuka. Oleh karena itu organisasi dipengaruhi dan

berinteraksi secara konstan dengan lingkungan yang sekitar. Dengan demikian tugas utama yang paling penting bagi manajemen perusahaan adalah memastikan bahwa pengaruh tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif dan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap keberhasilan dan pencapaian daya saing organisasi secara keseluruhan.

Pelajaran di masa lampau yang telah terinternalisasi secara mendalam dan terus dilanjutkan dari satu generasi ke generasi berikutnya terkadang menimbulkan bahaya tersendiri bagi organisasi secara keseluruhan. Pertama, seiring berjalannya waktu kemungkinan seseorang akan lupa mengapa mempercayai atau melakukan apa yang dipercayai dan melakukannya. Yang kedua, mungkin para manajer jadi percaya apa yang diketahui tidaklah penting untuk diketahui. Dengan perkataan lain, apa yang telah diwariskan dari masa lampau seperti tujuan, misi dan strategi telah menjadi suatu hal yang dogmatis untuk dilaksanakan masa kini. Dogmatis yakni mengikuti atau menjabarkan suatu ajaran tanpa kritik sama sekali.

Secara umum, tujuan perusahaan melakukan analisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan. Lingkungan organisasi ini adalah faktor-faktor yang berada di luar atau di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian manajemen dapat memberikan reaksi yang sesuai dan proporsional untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Peran utama analisis lingkungan adalah: (a). Peran yang berorientasi kebijakan (*policy-oriented role*), (b). Peran perencanaan strategis terintegrasi (*integrated strategic planning role*), (c). Peran berorientasi fungsi (*function-oriented role*) (Hubeis dan Najib, 2014),

4.3 Tujuan Analisis Lingkungan

Tujuan analisis lingkungan adalah untuk mempersiapkan kemampuan dalam menggapai masalah kritis dalam lingkungan bagi manajemen perusahaan menyelidiki kondisi masa depan dari

lingkungan organisasi dan selanjutnya digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi dan mengenali masalah mendesak yang signifikan bagi perusahaan serta memberikan prioritas terhadap masalah tersebut sehingga melakukan pengembangan rencana untuk menyelesaikannya. Selain itu tujuan analisis lingkungan dilakukan supaya organisasi dapat mengantisipasi lingkungan organisasi sehingga dapat memberi reaksi secara cepat dan tepat untuk kesuksesan organisasi. Untuk maksud tersebut banyak sekali pengelompokan variabel-variabel yang diperkirakan member pengaruh nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Yang selalu diusahakan adalah berusaha melengkapi variabel-variabel tersebut akan tetapi tidak akan pernah bisa sekompit yang diharapkan karena para pengambil keputusan harus berpacu dengan waktu dalam proses "*decission making*".

Akan tetapi, satu hal yang perlu diingat bahwa tidak ada satu pun cara yang bisa dikatakan terbaik untuk menganalisis lingkungan bisnis. Kesemuanya harus dikembalikan kepada konteks, pada situasi dan kondisi yang dihadapi perusahaan. Sedangkan tujuan analisis lingkungan menurut perusahaan untuk menyediakan kemampuan dalam menggapai masalah-masalah kritis dalam lingkungan bagi manajemen perusahaan, menyelidiki kondisi masa depan dari lingkungan organisasi dan kemudian mencoba memasukkannya kedalam pengambilan keputusan organisasi dan mengenali masalah-masalah mendesak yang signifikan bagi perusahaan dan memberikan prioritas terhadap masalah tersebut serta mengembangkan sutau rencana untuk menangannya.

4.4 Lingkungan Eksternal

Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara cepat, kompleks dan global yang membuatnya semakin sulit diinterpretasikan. Untuk menghadapi lingkungan yang sering kali tidak jelas dan tidak lengkap, perusahaan dapat menempuh cara yang disebut analisis lingkungan eskternal. Lingkungan eksternal perlu dianalisis sehingga dapat diantisipasi pengaruhnya terhadap

perusahaan. Selain pengaruh yang buruk, peluang juga banyak bermunculan pada Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memang sulit untuk dikendalikan karena melibatkan pihak-pihak lain yang tidak berhubungan langsung dengan perusahaan. Oleh karena itu analisis lingkungan eksternal sangat diperlukan oleh perusahaan khususnya dalam proses perumusan strategi.

Faktor lingkungan eksternal dapat subjektif karena setiap manajerial dapat memandang pada faktor-faktor luar yang berbeda. Faktor yang dianalisis merupakan faktor luar yang memang berpengaruh dalam perkembangan perusahaan. Secara garis besar lingkungan eksternal perusahaan dibagi menjadi dua yaitu lingkungan makro dan mikro, (Nilasari, 2014). Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ancaman dan peluang. Ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Sedangkan peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Analisis lingkungan eksternal secara garis besar dibagi menjadi dua bagian utama yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro.

4.4.1 Lingkungan Makro

Merupakan lingkungan umum yang memiliki kekuatan secara luas sehingga dapat mempengaruhi seluruh industri secara umum. Yang termasuk lingkungan makro adalah:

1. Politik

Politik merupakan hal yang perlu diketahui juga oleh perusahaan. Politik merupakan cara dalam membagi dan mendapatkan kekuasaan. Tingkatan faktor politik ada tiga yaitu internasional, nasional dan daerah atau lokal. Peran pemerintah dalam ranah politik biasanya karena kebijakan dan peraturan yang mereka tetapkan. Beberapa contoh peran pemerintah dalam faktor politik antara lain:

- a. Kebijakan kesehatan, tenaga kerja, bea masuk, inflasi dan pertumbuhan ekonomi.
- b. Pekerjaan pemerintah dan sektor publik.
- c. Kebijakan fiskal atau pajak.
- d. Kebijakan mengenai pelestarian lingkungan seperti polusi dan limbah.

2. Ekonomi

Faktor ekonomi sebuah negara tentu akan berdampak pada perusahaan. Ekonomi menjadi faktor vital yang harus mendapatkan perhatian perusahaan. Ekonomi pasar yang sedang lemah akan menurunkan konsumsi sehingga pendapatan perusahaan dapat berkurang. Guna menumbuhkan perekonomian sebuah negara ada juga penganjuran untuk lebih banyak melakukan belanja atau konsumsi daripada hanya menabung. Beberapa faktor ekonomi yang perlu dianalisis antara lain: GDP dan GNP (pertumbuhan ekonomi negara, inflasi, tingkat bunga pinjaman, nilai tukar mata uang, isu regional, jual beli saham dan pasar uang). Salah satu faktor ekonomi yang cukup berpengaruh adalah nilai tukar mata uang. Hal ini akan berdampak pada perusahaan-perusahaan yang mengimpor bahan baku dari luar negeri. Jika nilai tukar dalam negeri menurun maka biaya untuk mendatangkan bahan baku akan jauh lebih besar.

3. Sosial, mencakup hal-hal :

- a. Sikap, nilai dan kepercayaan. Faktor sosial biasanya langsung berhubungan dengan konsumen atau pelanggan perusahaan. Produk atau jasa perusahaan dapat diterima dengan baik jika tidak melanggar nilai dan kepercayaan yang dimiliki oleh masyarakat.
- b. Kebudayaan.
Kebudayaan yang dimaksud seperti sikap dalam bekerja, menabung, menginvestasi, dan lain-lain.
- c. Demografi.

Beberapa hal yang termasuk dalam faktor demografi antara lain besarnya populasi, usia, etnis, dan distribusi pendapatan.

4. Teknologi

Saat ini perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Perkembangan teknologi yang terjadi sebaiknya terus mendapatkan perhatian sehingga perusahaan juga tidak ketinggalan dengan perusahaan lain. Faktor teknologi dapat digolongkan ke dalam faktor internal dan eksternal. Setiap perusahaan pasti menggunakan teknologi walaupun bentuknya tidak berupa *hardware* namun *software* seperti kontrol kualitas. Hal-hal yang termasuk dalam faktor teknologi, seperti barang atau jasa, proses produksi, informasi/komunikasi, transportasi, distribusi, teknologi informasi, komputerisasi dan yang berkaitan dengan produksi serta bioteknologi dan industri baru.

Lingkungan eksternal suatu organisasi seringkali bersifat menantang dan kompleks. Hal tersebut karena berdampak terhadap kinerja sehingga organisasi hendaknya mengembangkan kemampuan yang dimiliki dalam mengidentifikasi peluang, tantangan dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal dapat dikatakan sebagai *variable* lingkungan yang berasal dari luar organisasi. Komponen tersebut cenderung berada di luar jangkauan organisasi yang artinya organisasi tidak dapat melakukan intervensi terhadap komponen tersebut. Namun komponen tersebut lebih cenderung diperlakukan sebagai sesuatu yang *given* atau sesuatu yang mau tidak mau harus diterima, tinggal bagaimana strategi organisasi menyiasati komponen tersebut.

Lingkungan eksternal memiliki dua bagian utama yang pertama lingkungan umum (elemen dalam masyarakat luas yang turut mempengaruhi industri dan perusahaan di dalamnya) dan lingkungan industri (faktor-faktor ancaman

masuknya peserta, pemasok, pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan yang mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan bersaing). Melengkapi pengertian perusahaan akan lingkungan eksternal adalah analisis pesaing. Analisis lingkungan sering kali harus mengasumsikan lingkungan bisnis yang tidak terbagi atas Negara atau batas. Analisis lingkungan eksternal mencakup empat langkah yang pertama *scanning*, *monitoring*, *forecasting* dan *assessing*. Analisis lingkungan ini akan menghasilkan identifikasi peluang dan ancaman.

Forecasting sangat diperlukan ketika menentukan jumlah produk yang akan diproduksi. *Forecasting* adalah salah satu metode untuk melakukan perencanaan dan pengendalian produksi untuk menghadapi ketidak pastian masa depan. Metode *forecasting* dibagi menjadi dua yaitu metode kualitatif dan kuantitatif. Cara kualitatif dilakukan dengan berdasarkan pendapat dan analisis deskriptif, sementara cara kuantitatif dilakukan dengan berdasarkan hitungan matematis. Metode *forecasting* kuantitatif yang paling sering digunakan adalah *time series* dan metode kausal.

Metode *time series* atau deret waktu adalah metode prediksi yang didasarkan pada data-data masa lampau suatu variabel dan atau kesalahan di masa lalu yang berurutan menurut waktu, misal hari, minggu, bulan, dan tahun. Metode prediksi kausal adalah suatu model sebab-akibat antara permintaan yang diramalkan dengan variabel-variabel lain yang dianggap berpengaruh. Metode *forecasting* kualitatif adalah metode yang bersifat subjektif daripada metode kuantitatif. Hal tersebut disebabkan oleh metode kualitatif sangat dipengaruhi oleh latar belakang dari seseorang seperti, emosi, pendidikan, intuisi, dan sebagainya. Sehingga hasil setiap orang kemungkinan besar akan berbeda. Komponen analisis lingkungan dapat dikelompokkan menjadi 4 yaitu:

a) *Scanning*

Scanning adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui *scanning* perusahaan mengidentifikasi adanya sinyal awal perubahan yang

mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang sedang terjadi. Dengan scanning, analisis secara khusus berhubungan dengan informasi dan data yang tidak jelas, tidak lengkap dan tidak berkaitan satu sama lain

b) Monitoring

Melakukan monitoring terhadap perubahan lingkungan untuk melihat apakah, sebenarnya, suatu kecenderungan sedang berkembang. Hal penting untuk suksesnya suatu monitoring adalah kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan. Seperti kecenderungan baru dalam hal dengan pendidikan dapat diperkirakan dari perubahan dalam dana pusat dan Negara bagian untuk lembaga pendidikan, perubahan dalam persyaratan kelulusan sekolah menengah, atau perubahan isi kurikulum sekolah tinggi. Dalam hal ini analisis akan menentukan apakah peristiwa yang berbeda ini menggambarkan suatu kecenderungan dalam pendidikan dan jika memang demikian, apakah data informasi lainnya harus dipelajari untuk memantau kecenderungan tersebut.

c) Forecasting

Scanning dan monitoring berhubungan dengan apa yang terjadi dalam lingkungan umum pada suatu waktu tertentu. Saat melakukan forecasting, analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi dan seberapa cepat, sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui scanning dan monitoring. Sebagai contoh, analisis dapat memperkirakan waktu yang dibutuhkan suatu teknologi baru untuk mencapai pasar. Atau mereka juga dapat memperkirakan kapan prosedur pelatihan perusahaan yang berbeda dibutuhkan untuk menghadapi perubahan komposisi angkatan kerja atau berapa lama waktu yang diperlukan bagi perubahan dalam kebijakan perpajakan pemerintah untuk mempengaruhi pola konsumsi pelanggan.

d) *Assessing*

Assessing bertujuan untuk menentukan pengaruh perubahan lingkungan dan kecenderungan manajemen strategi dalam perusahaan. Melalui scanning, monitoring dan forecasting, analis dapat mengerti lingkungan umum. Selangkah lebih maju, tujuan dari assessment adalah untuk menentukan implikasi dari pengertian itu terhadap organisasi, tanpa assessment, analis akan mendapatkan data yang menarik, tanpa mengetahui relevansinya.

Lingkungan makro terdiri dari faktor-faktor yang tidak berhubungan langsung dengan operasional perusahaan. Lingkungan ini bersifat tidak dapat dikendalikan akan tetapi harus dipantau serta ditanggapi oleh perusahaan. Lingkungan makro adalah kekuatan masyarakat lebih luas yang memengaruhi seluruh lingkungan mikro, antara lain:

1. Lingkungan Ekonomi

Merupakan faktor-faktor yang memengaruhi daya beli dan pola pembelanjaan konsumen. Daya beli ini diukur dari tingkat pendapatan, harga, tabungan, utang dan ketersediaan pembiayaan berjalan masyarakat dan perkembangan tingkat harga umum. Hal-hal yang menyebabkan perubahan daya beli adalah perubahan pendapatan dan perubahan harga-harga di pasar. Salah satu indikator penting untuk mengetahui kondisi ekonomi di suatu negara dalam suatu periode tertentu adalah Produk Domestik Bruto (PDB).

2. Lingkungan Teknologi

Merupakan kekuatan-kekuatan yang menciptakan teknologi baru, menciptakan inovasi baru melalui pengembangan produk baru serta mampu menangkap peluang yang ada. Lingkungan teknologi diukur melalui laju pertumbuhan penelitian dan pengembangan. Teknologi agribisnis adalah salah satu sarana utama untuk mencapai efektivitas, efisiensi serta produktivitas yang tinggi dari perusahaan agribisnis. Teknologi sebagai salah satu sumber daya

produksi harus dapat digunakan secara tepat yaitu meliputi jenis dan skala aplikasinya.

3. Lingkungan Politik

Lingkungan Politik dan Undang-undang yang mengawasi perubahan seperti badan pemerintah, kelompok penekan yang mempengaruhi dan membatasi ruang gerak organisasi dan individu dalam suatu masyarakat seperti tumbuhnya lembaga swadaya masyarakat (LSM).

4. Politik dan Hukum

Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi perusahaan. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya.

5. Lingkungan Alam

Sektor pertanian tidak pernah terlepas dari faktor-faktor alam. Hal ini sangat berpengaruh pada ketersediaan dan kesinambungan produk yang dihasilkan. Sifat produk pertanian umumnya musiman, pasokan produk bervariasi dan tidak stabil dari waktu ke waktu, jumlah produksinya sulit ditentukan dan terdapat variasi antara pusat-pusat produksi secara geografis. Lingkungan alam lain yang menjadi sorotan dunia tentang pemanasan global (*global warming*) yaitu proses peningkatan suhu rata-rata atmosfer, laut dan daratan bumi.

4.4.2. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro merupakan pelaku dan kekuatan di sekitar perusahaan. Lingkungan mikro ini secara langsung dapat mempengaruhi kemampuan bisnis dan kinerja pemasaran perusahaan, lingkungan mikro terdiri dari pemasok, para pelanggan dan para pesaing. Faktor lingkungan mikro dan makro adalah variabel yang berada di dalam dan di luar industri. Mereka dapat mempengaruhi kinerja dan produksi organisasi mana pun. Semua faktor ini harus dipertimbangkan dan ditangani dengan baik oleh manajemen yang unggul untuk menjalankan bisnis yang lancar dengan tetap menjaga lingkungan internal dan eksternal organisasi yang damai.

Lingkungan mikro sering juga disebut sebagai lingkungan industri atau lingkungan kompetitif. Jika lingkungan makro bersifat global maka lingkungan mikro lebih dekat dengan perusahaan. Jarak yang dekat tersebut dapat memberikan efek langsung pada perusahaan dibandingkan dengan lingkungan makro. Lingkungan mikro menjadi lima kekuatan, yaitu (a). Rintangan untuk masuk, (b). Perusahaan pesaing, (c). Kekuatan suplier atau pemasok, (d). Kekuatan pembeli, (e). Ancaman dari substitusi. Analisis lingkungan eksternal memiliki peranan penting dalam memberikan masukan dalam mengambil sebuah keputusan. Beberapa tujuan dilakukannya analisis lingkungan eksternal adalah:

1. Meningkatkan kepedulian manajerial terhadap perubahan lingkungan
2. Meningkatkan pengertian terhadap industri dan pasar.
3. Meningkatkan pemahaman dalam pengaturan multinasional.
4. Meningkatkan keputusan alokasi sumber daya.
5. Memfasilitasi manajemen resiko.
6. Memusatkan pada pengaruh utama dalam perubahan strategi.
7. Beraksi saat permulaan tanda bahaya.
8. Mengidentifikasi adanya peluang bisnis.
9. Menyediakan benchmark untuk proses evaluasi perusahaan terhadap kompetitor.
10. Membantu perusahaan dalam menemukan keunggulan kompetitif.
11. Mendorong pembelajaran dari kompetisi.

Lingkungan eksternal mikro dapat dilihat, sebagai berikut:

1. Para pesaing

Lingkungan persaingan perusahaan tercermin dari tipe, jumlah dan norma perilaku organisasi terhadap pesaing. Pemahaman terhadap lingkungan persaingan yang dihadapi maka organisasi dapat mengetahui posisi kompetitornya sehingga mampu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Seperti meningkatkan kualitas produk,

menciptakan perbedaan (*differences*), dari segi pembungkusan (*packaging*), pelayanan (*services*), promosi. Mampu memahami arena, sifat *competitors* serta kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) para pesaing, sehingga perusahaan dapat mempergunakan kekuatan bersaing efektif dan efisien.

2. Pelanggan

Strategi, kebijakan dan taktik pemasaran perusahaan tergantung pada situasi pasar dan pelanggan. Biasanya manajer pemasaran menganalisa profil pelanggan sekarang dan potensial serta kondisi pasar dan mengarahkan kegiatan pemasaran perusahaan berdasarkan hasil analisa tersebut.

3. Pasar tenaga kerja

Organisasi memerlukan sejumlah karyawan dengan keterampilan, kemampuan dan pengalaman sehingga perlu menggunakan strategi untuk mendapatkan karyawan tersebut. Tiga faktor yang paling berpengaruh terhadap pemenuhan kebutuhan karyawan perusahaan, yaitu (a).Reputasi perusahaan di mata angkatan kerja, (b).Tingkat pertumbuhan angkatan kerja, (c).Tersedianya tenaga kerja sesuai kebutuhan.

4. Lembaga-lembaga keuangan

Organisasi tergantung pada lembaga keuangan, seperti perbankan, perusahaan asuransi, pasar modal, untuk menjaga stabilitas keuangan dan memperluas kegiatan, jangka pendek untuk membiayai operasional, jangka panjang untuk membangun fasilitas baru dan membeli peralatan baru sebagai investasi.

5. Para pemasok

Setiap organisasi sangat tergantung pada sumber-sumber dari sumber daya untuk memenuhi kebutuhan bahan baku (mentah), bahan pembantu, pelayanan, energi dan peralatan, yang digunakan untuk produksi.

6. Perwakilan Pemerintah

Hubungan organisasi dengan perwakilan dari pemerintah berkembang semakin kompleks. Biasa menetapkan peraturan yang harus dipatuhi organisasi dalam operasi,

prosedur prosedur perijinan dan pembatasan lain untuk melindungi masyarakat.

4.4.3. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal memegang peranan penting dan turut memberi andil terhadap perkembangan perusahaan. Faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan umum

Lingkungan umum merupakan lingkungan eksternal organisasi yang menyusun beberapa faktor yang memiliki ruang lingkup cukup luas yang pada dasarnya berada di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Lingkungan ini hanya memiliki sedikit implikasi langsung bagi pengaturan organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah faktor ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi dan demografi.

2. Ekonomi

Keputusan para eksekutif hanya dapat efektif jika turut memperhitungkan adanya gejala perilaku kondisi ekonomi secara serius. Dalam sektor ekonomi ini, informasi yang diperlukan adalah yang berhubungan dengan kecenderungan pendapatan nasional, inflasi, tingkat pengangguran, gaji dan upah, devaluasi, tingkat pendapatan masyarakat. Demikian halnya tidak ketinggalan faktor yang berkaitan dengan pemasaran produk dari organisasi publik dan nonprofit.

3. Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang dan gaya hidup masyarakat di lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Faktor ini biasanya dikembangkan dari kondisi kultural, ekologis, pendidikan dan etnis. Jika faktor sosial berubah, permintaan untuk berbagai produk dan aktivitas juga turut mengalami perubahan.

4. Politik dan Hukum

Berbagai keluhan yang dilontarkan melalui seminar dan media massa, media sosial tentang adanya lembaga publik dan nonprofit yang kurang kompeten. Hal tersebut selalu

berulang bahkan tidak pernah berhenti. bahkan para manajer dari organisasi-organisasi biasanya di tuntutan untuk tetap terbuka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Mereka harus tunduk pada hukum, peraturan dan petunjuk yang diberikan oleh pejabat yang berwenang. Hal ini kembali digalakkan melalui *good governance*. Itulah dasar yang menjadi pertimbangan mengapa diperlukan Ombudsman. Ombudsman adalah instansi atau badan yang bertugas menyelidiki berbagai keluhan yang ada dalam masyarakat. Ombudsman berfungsi mengawasi penyelenggaraan Pelayanan Publik yang diselenggarakan oleh Penyelenggara Negara dan Pemerintah baik Pusat maupun daerah termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara serta badan Swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik.

5. Teknologi

Teknologi turut berpengaruh terhadap ketidak seimbangan organisasi. Teknologi sebagai unsur paling dinamis yang memaksa dalam pengambilan keputusan untuk terus-menerus memantau perkembangan serta dampak yang menguntungkan dan merugikan serta melihat aspek teknologi berpengaruh secara langsung atau tidak. Beberapa hal yang perlu dicari dalam bidang teknologi ialah informasi tentang biaya yang disediakan pemerintah dan kalangan bisnis untuk keperluan penelitian dan pengembangan, perlindungan hak paten, hak cipta dan produk-produk teknologi baru.

6. Faktor Demografi

Hal penting yang harus diperhatikan perusahaan menyangkut faktor demografi ini di antaranya ukuran populasi, struktur umur, distribusi geografis, percampuran etnis, dan distribusi pendapatan. Melihat dinamisnya perubahan, perusahaan harus menganalisis perubahan faktor tersebut dalam konteks global, bukan hanya secara domestik.

4.4.4. Lingkungan Industri

Lingkungan industri merupakan lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan beberapa komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan. Strategi bersaing bertujuan menghubungkan perusahaan dengan lingkungan sebagai bagian dari analisis lingkungan industri tempat perusahaan tersebut bersaing. Dengan kata lain, analisis lingkungan industri jauh lebih penting dan menentukan aturan persaingan dibandingkan dengan analisis lingkungan umum. Umumnya kekuatan lingkungan umum dalam mempengaruhi persaingan bersifat sangat relatif. Bila terjadi perubahan dalam lingkungan umum seperti faktor ekonomi, sosial, politik dan hukum, teknologi dan demografi yang terkena pengaruh akibat perubahan adalah industri yang bersangkutan. Bila terjadi perubahan pada lingkungan umum maka kunci keberhasilan terletak pada kemampuan yang berlainan dari masing-masing perusahaan untuk menanggulangi implikasi perubahan tersebut.

Sekelompok faktor ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan antar pesaing yang mempengaruhi suatu perusahaan dan langkah serta tanggapan bersaing. Secara keseluruhan, interaksi antara lima faktor tersebut turut menentukan besaran profit yang dapat dicapai. Tantangannya adalah untuk menentukan posisi dalam industri di mana perusahaan dapat mempengaruhi faktor-faktor tersebut dengan baik atau mempertahankan diri dari pengaruh faktor-faktor tersebut. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan industri maka akan semakin besar pula kecenderungan perolehan laba di atas rata-rata.

4.5 Pengelompokan Lingkungan Eksternal

Perencanaan strategis dapat berkontribusi dalam kinerja dengan menghasikan informasi yang relevan dengan menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan dan mengurangi ketidak pastian lingkungan. Lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan berkaitan erat dengan

peningkatan lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategi. Perencanaan strategis dapat berkontribusi dalam kinerja dengan menghasilkan informasi yang relevan dengan menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan dan mengurangi ketidakpastian lingkungan.

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan dan dapat berpengaruh langsung terhadap prospek perusahaan yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan industri adalah lingkungan yang memiliki dampak langsung terhadap kinerja suatu usaha karena unit usaha memiliki interaksi langsung dengan faktor-faktor yang ada disekitar. Pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena (a).Jumlah faktor yang berpengaruh tidak pernah konstan melainkan selalu berubah, (b).Intensitas dampaknya beraneka ragam, (c).Adanya faktor eksternal yang merupakan kejutan yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya betapapun cermat dalam melakukan analisis SWOT, (d).Kondisi eksternal berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikan. Indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur lingkungan eksternal, antara lain:

1. Risiko masuknya pesaing potensial

Pesaing potensial tidak lain adalah perusahaan-perusahaan yang pada saat ini tidak bersaing dalam dunia industri, tetapi ia memiliki kemampuan untuk melakukannya bila mereka menginginkannya. Masuknya pesaing baru akan berpotensi mengurangi keuntungan dari perusahaan yang telah beroperasi sebab umumnya mereka tidak mungkin meminta harga tinggi bagi produk-produk yang akan ditawarkan.

2. Kekuatan tawar menawar pemasok

Para pemasok memiliki posisi tawar-menawar yang berbeda terhadap perusahaan. Kemampuan pemasok untuk menentukan beberapa syarat di dalam transaksi akan menguntungkan dirinya, namun kurang menguntungkan bagi perusahaan. Pemasok bisa juga membuat syarat perdagangan yang dapat menguntungkan kedua belah pihak sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja dari perusahaan tersebut. Jika perusahaan dapat memperoleh pasokan bahan baku dari

beberapa pemasok lain maka kedudukan perusahaan relatif lebih kuat dibandingkan pemasok, sehingga pemasok tidak memberikan ancaman yang berarti bagi perusahaan.

3. Kekuatan tawar-menawar para pembeli

Para pembeli industri adalah para pelanggan individual (pembeli akhir) dan perusahaan-perusahaan yang mengelola kembali produk tersebut (B2B). Kekuatan tawar-menawar dari pembeli adalah kemampuan para pembeli untuk menawar harga dari perusahaan dalam industri ke tingkat yang lebih rendah atau untuk meningkatkan biaya perusahaan dengan meminta kualitas serta layanan yang baik terhadap produk-produknya

4. Ancaman dari produk substitusi

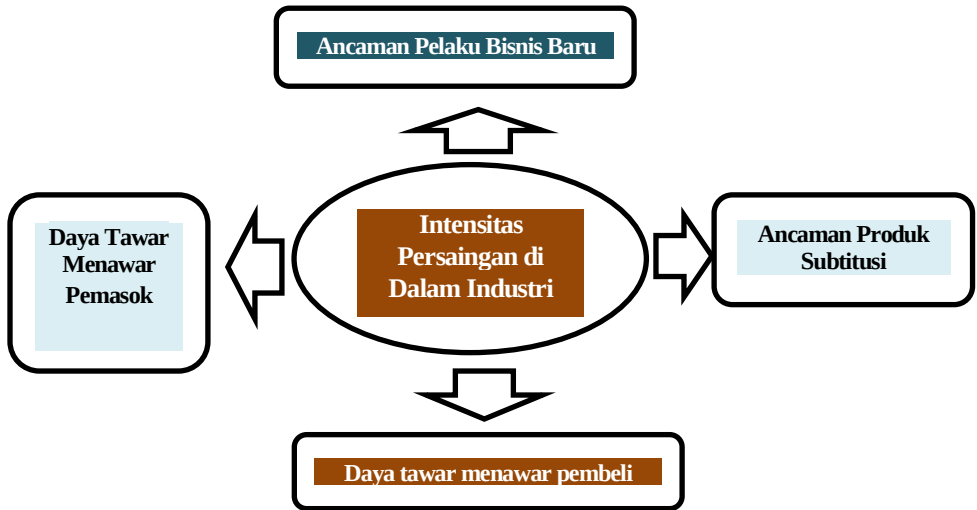
Persaingan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga memberikan akibat persaingan langsung, melainkan juga dapat dilihat dari perusahaan yang menghasilkan produk dengan memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan

5. Persaingan diantara perusahaan – perusahaan yang ada

Industri selalu terjadi persaingan antara perusahaan dengan perusahaan yang lain. Intensitas persaingan antar perusahaan dalam industri sangat dipengaruhi oleh faktor pertumbuhan industri, ketidakmampuan memproduksi pesanan, produk yang dihasilkan sama dan harga yang dihasilkan cukup tinggi.

4.5.1 Lingkungan Industri

Industri adalah kelompok perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang atau jasa yang serupa. Dalam menganalisis industri, kita juga menganalisis sekelompok stakeholder terdekat, seperti pemasok dan pelanggan. Untuk ini dilakukan dengan model analisis porter. Hampir seluruh sekolah bisnis/ekonomi di dunia usaha menggunakan prangkat analisis porter. Karena analisis ini penggunaannya meluas dan dianggap sebagai salah satu perangkat analisis dapat dilihat pada bagan berikut :



Gambar 4.1. Analisa Lingkungan Industri

Bila dilihat dari sisi perusahaan yang mempertimbangkan saat memasuki suatu industri, semakin kuat ancaman pelaku baru, ancaman produk substitusi daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok, intensitas persaingan, semakin kurang menarik industri untuk dimasuki. Begitupula dari satu sisi perusahaan yang sudah ada di dalamnya akan merasa sulit untuk meraih keuntungan dan berkembang. Sehingga semakin terbataslah kesempatan perusahaan tersebut untuk memperoleh keuntungan yang maksimal. Oleh sebab itu perusahaan harus memiliki analisis yang dijadikan dasar dalam memutuskan suatu kebijakan, strategi yang akan diimplementasikan. Beberapa hal-hal yang menjadi dasar analisis suatu perusahaan, antara lain:

1. **Ancaman Pelaku Bisnis Baru**

Bila sebuah perusahaan masuk ke dalam sebuah industri, maka secara otomatis perusahaan yang ada akan terancam, karena ada kapasitas baru yang bertambah serta kemungkinan digorotinya pangsa pasar yang ada dan akan membuat tambahan permintaan pasokan atas sumber daya seperti SDM, ataupun bahan baku. Semua ini akan mengganggu perusahaan – perusahaan yang sudah ada terlebih dulu di dalam industri. Karena itu, semakin tinggi potensi pelaku baru masuk, semakin

tinggi potensi ancaman yang akan dihadapi oleh pelaku yang ada didalamnya. Pemain baru dari sebuah industri selalu membawa kapasitas baru dan harapan untuk mengambil pangsa pasar dengan menekan harga, biaya, dan tingkat investasi yang diperlukan. Biasanya mereka yang sudah punya kapasitas di pasar yang lain, punya leverage (Daya Ungkit) untuk menggoyangkan persaingan.

2. **Ancaman Produk Substitusi**

Persaingan yang harus dihadapi oleh sebuah perusahaan, bukanlah kepada perusahaan yang memiliki produk persis yang sejenis. Sering kali perusahaan harus berhadapan dengan perusahaan-perusahaan yang produknya merupakan substitusi dari produk perusahaan pertama. Seperti dalam membuat minyak goreng, bahan baku substitusi selain dengan sawit (CPO), sering digunakan orang minyak bunga matahari. Jadi produk substitusi disini memiliki fungsi yang sama atau hampir sama dari produk yang disubstitusi. Ancaman produk substitusi memiliki beberapa kondisi, misalnya: (a). Skala ekonomis, (b). *Switching coast*, (c). Akses ke saluran distribusi. Umumnya produk yang sudah ada telah memiliki akses distribusi.

3. **Daya Tawar Menawar Pembeli**

Pembeli yang memiliki daya tawar menawar yang tinggi berakibat mengancam daya saing perusahaan. Pembeli ini biasanya bisa memaksa perusahaan untuk menurunkan harga atau menuntut meningkatkan kualitas produk atau jasa dan lainnya. Perusahaan memiliki beberapa kondisi yang menentukan apakah daya tawar menawar pembeli menjadi tinggi, di antaranya: (a). Membeli dalam jumlah besar, (b). Produk yang dibeli adalah standar, (c). *Switching coast*, (d). Produk dari industri kurang begitu penting bagi pembeli dan (e). Pembeli memiliki informasi yang lengkap.

4. **Daya Tawar Menawar Pemasok**

Kebalikan dari daya tawar menawar pembeli, adalah daya tawar pemasok. Bila pemasok memiliki daya tawar yang semakin kuat maka dapat dikatakan semakin kurang menarik industrinya. Ini biasanya terjadi pada industri yang pemasoknya tergolong sedikit, yaitu hanya beberapa perusahaan. Perusahaan yang ada

dalam industri relative tidak memiliki banyak alternatif untuk mendapatkan pemasokan tertentu. Biasanya daya tawar pemasok kuat bila: (a).Hanya didominasi oleh sedikit perusahaan, sementara industri pembelinya beragam, (b).Industri pembeli bukan merupakan pelanggan penting dari kelompok pemasok, (c).Produk pemasok merupakan input penting bagi pembeli. Semakin tinggi daya tawar pemasok, maka semakin rendah daya tarik sebuah industri.

5. **Tingkat Persaingan dalam Industri**

Tindakan-tindakan perusahaan dalam sebuah industri saling terkait. Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan selalu membawa pengaruh kepada intensitas persaingan. Selain ditentukan oleh jumlah pelaku yang ada di dalam industri, intensitas persaingan ditentukan juga misalnya oleh para pesaing yang memiliki kekuatan yang relatif sama. Begitu pula apakah pelaku usaha ada dalam industri yang pertumbuhannya lamban atau apakah biaya tetap menjadi lebih tinggi. Sementara itu bila hambatan untuk keluar dari industri tinggi maka intensitas turut berpengaruh . Semakin tinggi intensitas persaingan akan semakin kurang menarik satu industri. Kurang menarik bagi mereka yang ada di dalamnya, juga ada di luarnya bila ingin berpikiran masuk di dalamnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, T. (2012) *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Amirullah. (2015) *Manajemen Strategi Teori Konsep Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Assauri, S. (2013) *Strategic Management Sustainable Competitive Advantage*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Bewayo, E. D. (2015) *The Overemphasis on Business Plans in Entrepreneurship Education: Why does it persist? Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 3(1).
- Hubeis and Najib. (2014) *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Gramedia
- Ikbar, Y. (2012) *Metode Penelitian Sosial*. Bandung. PT. Rineka Cipta.
- Kusumadmo, E. (2013) *Manajemen Strategik Pengetahuan*. Yogyakarta: Cahaya Atma Pustaka.
- Kasmir. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Nilasari, S. (2014) *Manajemen Strategi. Dunia Cerdas*. Jakarta Timur.
- Pearce and Robinson. (2013) *Manajemen Strategis, Formulation, Impementation, and Control*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salusu, J. (2015) *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Grasindo
- Sedarmayanti. (2014) *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama

BAB V

ANALISIS DAN PILIHAN STRATEGI

Oleh Siska Maya, S.E., M.M.

5.1 Analisis Strategi

Analisis lingkungan bisnis sangat penting dilakukan untuk mengidentifikasi bisnis yang ada. Analisis lingkungan bisnis yang dilakukan dengan mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis untuk mendapatkan perhatian khusus dan ancaman (*threats*) bisnis untuk dapat mengantisipasi. Analisis Lingkungan Bisnis terdiri dari dua yaitu analisis lingkungan makro dan analisis lingkungan industri. Analisis lingkungan makro mencakup lingkungan ekonomi, lingkungan teknologi, lingkungan politik, lingkungan hukum, lingkungan sosial budaya dan lingkungan kependudukan.

Pilihan antisipasi strategi terdiri dari tiga yaitu Pertama, manajemen menerapkan strategi oposisi, kedua, manajemen menerapkan strategi adaptasi, ketiga, Manajemen menerapkan strategi ofensif. Identifikasi Variabel Internal yaitu:

a. Orientasi Produk

Pada jenis perusahaan pertama berorientasi pada produk, aktivitas kunci terletak pada aktivitas berikut: pengembangan spesifikasi produk, desain barang, proses produksi, dan pelayanan purna jual. Selain aktivitas-aktivitas tersebut: misalnya aktivitas identifikasi kebutuhan konsumen, penjualan dan pengantaran barang: termasuk pada kategori bukan aktivitas kunci pembentuk unit keunggulan bersaing, melainkan hanya terkategori sebagai aktivitas pendukung yang membantu tercapainya keunggulan bersaing.

b. Orientasi Konsumen

Pada perusahaan yang berorientasi pada konsumen aktivitas mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan persyaratan barang, pengembangan spesifikasi barang, desain barang, dan penjualan barang adalah aktivitas kunci pembentuk keunggulan bersaing.

c. Orientasi Teknologi

Aktivitas pengembangan teknologi, identifikasi kebutuhan dan persyaratan konsumen, penjualan konsep barang dan desain produk adalah aktivitas kunci pada perusahaan yang memberikan fokus pada teknologi.

Keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Ujung dari analisis lingkungan bisnis adalah diketahuinya peluang dan ancaman bisnis yang dihadapi perusahaan. Katakanlah ternyata lingkungan bisnis menyediakan peluang bisnis yang memadai. Ketika dilihat dari variabel ekonomi misalnya ternyata pendapatan masyarakat meningkat secara memadai. Di saat yang sama dilihat dari analisis lingkungan industri ternyata pesaing yang menjual produk sama atau serupa dengan milik perusahaan masih amat sedikit. Dengan demikian, sesungguhnya perusahaan memiliki peluang untuk tumbuh dengan signifikan. Akan tetapi ternyata disisi lain, perusahaan tidak memiliki kekuatan modal kerja yang cukup untuk keperluan ekspansi.

Dalam keadaan demikian, peluang bisnis yang telah disediakan oleh lingkungan bisnis menjadi tidak berarti. Jika perusahaan kini tidak memiliki modal kerja yang cukup, tetapi misalnya perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan perbankan dan oleh karena itu memiliki kemungkinan untuk dengan mudah mendapatkan pinjaman, dan ini kekuatan perusahaan, dengan mudah mendapatkan pinjaman, dan ini kekuatan perusahaan, maka peluang bisnis tersebut tidak tersia-siakan. Dengan demikian, kekuatan dan kelemahan perusahaan menjadi salah satu penentu apakah perusahaan

dapat memilih berbagai opsi strategi yang tersedia ketika berhadapan dengan peluang dan ancaman bisnis tertentu.

5.2 Pilihan Strategi

Strategi kompetitif perusahaan secara spesifik adalah rencana manajemen untuk sukses dalam persaingan. Upaya yang dilakukan untuk menyenangkan pelanggan, memperkuat posisi pasar, melawan manuver pesaing, merespon kondisi pasar yang berubah dan mencapai keunggulan kompetitif. Penerapan strategi persaingan yang persis sama kecil kemungkinan terjadi bahkan pada perusahaan dalam industri yang sama. Teori strategi bersaing generik menguraikan tentang strategi bersaing perusahaan berdasarkan kedalaman pasarnya yaitu luas atau lebih berfokus. Teori ini juga sekaligus sumber keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan yaitu biaya atau diferensiasi. Setelah beberapa lama perhatian Porter lebih fokus pada sumber dan proses penciptaan keunggulan bersaing dan tidak lagi menyatakan bahwa fokus adalah alternatif strategi di samping keunggulan biaya dan diferensiasi (Porter, 1990).

Dua faktor terbesar yang membedakan satu strategi bersaing dari yang lain adalah

1. Apakah target pasar perusahaan luas atau sempit
2. Apakah perusahaan mengejar keunggulan kompetitif terkait dengan biaya atau diferensifikasi yang lebih rendah

Kedua faktor ini menimbulkan empat pilihan strategi bersaing antara lain (Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland, 2014):

1. Strategi biaya rendah

Perusahaan melakukan upaya untuk mencapai biaya keseluruhan yang lebih rendah daripada pesaing pada produk yang sebanding yang menarik spektrum pembeli kelas atas

2. Strategi diferensiasi yang luas
Perusahaan mencari variasi untuk membedakan penawaran produk perusahaan dari pesaing dengan atribut superior yang akan menarik pembeli dalam jangkauan lebih luas
3. Strategi fokus biaya rendah
Perusahaan berkonsentrasi pada segmen pembeli kecil dan mengalahkan persaingan dengan harga yang lebih rendah dari penawaran produk pesaing yang sejenis.
4. Strategi penyedia biaya terbaik
Perusahaan berupaya memberikan pelanggan lebih banyak nilai untuk apa yang mereka telah bayar dengan memberikan kepuasan kepada pembeli pada atribut kualitas/fitur/kinerja/layanan. Pilihan ini merupakan perpaduan unsur diferensiasi dan strategi biaya rendah. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memiliki biaya dan harga terendah (terbaik) diantara penjual yang menawarkan produk sama dengan atribut yang beda.

5.2.1 Strategi Biaya Rendah

Perusahaan melakukan upaya untuk menggunakan strategi biaya rendah dari keseluruhan industri adalah pendekatan kompetitif yang kuat di pasar dengan banyak pembeli yang sensitif terhadap harga. Perusahaan akan mencapai biaya rendah ketika biaya industri rendah. Strategi berbiaya rendah yang akan berhasil dari pesaingnya belum tentu mampu menyediakan biaya yang benar-benar rendah.

Dalam upaya menjadikan keunggulan biaya atas pesaing, manajer perusahaan harus berhati-hati untuk menggunakan fitur dan layanan yang dianggap penting oleh pembeli. Penawaran produk yang terlalu bebas dapat dipandang oleh konsumen sebagai penawaran yang tidak memiliki nilai. Perusahaan mempunyai dua pilihan untuk mendefinisikan keunggulan biaya rendah atas pesaing yang membuat kinerja lebih baik. Pilihan pertama adalah menggunakan keunggulan biaya yang lebih rendah untuk menurunkan harga pesaing dan menarik minat pembeli yang sensitif terhadap harga dalam jumlah

yang cukup besar. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keuntungan total. Pilihan kedua adalah mempertahankan harga pada saat ini, puas dengan pangsa pasar saat ini dan menggunakan keunggulan biaya yang lebih rendah untuk mendapatkan margin laba yang tinggi pada setiap unit yang terjual. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan laba total perusahaan dan laba atas investasi keseluruhan.

Sementara banyak perusahaan yang lebih melakukan upaya keunggulan biaya rendah dengan menggunakan pilihan pertama. Strategi ini dapat menjadi bumerang jika pesaing merespon dengan potongan harga. Pemotongan harga yang gagal akan menghasilkan keuntungan penjualan yang cukup besar untuk mengimbangi pengikisan laba yang terkait dengan penetapan harga yang lebih rendah. Risiko yang lebih besar akan direspon oleh pesaing dengan pemotongan harga yang sesuai, semakin menarik menggunakan pilihan kedua untuk menggunakan keunggulan biaya rendah untuk mencapai profitabilitas yang lebih tinggi.

Keunggulan biaya yaitu perusahaan mampu menawarkan produk yang dijual dengan harga yang lebih rendah dibanding barang yang sejenis pada kelompok industri yang sama. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dengan tingkat biaya yang lebih rendah, bahkan paling rendah dibandingkan dengan produk sejenis. Manajemen perusahaan berusaha untuk melakukan efisiensi yang tinggi, yang biasanya dilakukan dengan fokus memperhatikan: besarnya skala ekonomi, standarisasi produk, reduksi biaya seiring dengan bertambahnya pengalaman, ketatnya pengawasan biaya produksi, dan meminimalkan biaya pada program penelitian dan pengembangan, pelayanan, iklan dan yang lainnya. Perusahaan biasanya memilih segmen pasar yang luas dengan menerapkan prinsip-prinsip pemasaran massal. Namun disisi lain hanya mengambil keuntungan yang rendah per unit produk yang ditawarkan.

Penerapan strategi keunggulan biaya menuntut perusahaan untuk menguasai pangsa pasar yang luas dan

mempunyai keunggulan bersaing pada efisiensi biaya, yang terjadi contohnya sebagai akibat dari besarnya skala ekonomi, jenis produk yang dihasilkan, keunggulan proses produksi dan menguasai bahan mentah. Perusahaan juga dapat dituntut untuk bisa menciptakan desain produk barang yang simple dan mudah dikerjakan.

Perusahaan dapat melakukan penghematan biaya dalam mengelola manajemen lebih baik dari pesaing. Perusahaan harus melakukan upaya terintegrasi dan berkelanjutan untuk menemukan kesempatan penghematan biaya di setiap bagian manajemen. Tidak ada aktivitas yang dapat lolos dari pengawasan untuk menhemat biaya dan semua pihak didalam perusahaan disarankan menggunakan bakat dan keahlian untuk mencari cara yang inovatif dan efektif untuk menekan biaya. Namun, memberi perhatian khusus perlu diberikan pada serangkaian faktor yang diketahui sebagai penggerak biaya, yang memiliki pengaruh yang sangat kuat pada biaya perusahaan dan yang dapat digunakan perusahaan sebagai pendorong untuk menekan biaya.

Metode pemotongan biaya yang menunjukkan penggunaan yang efektif antara lain :

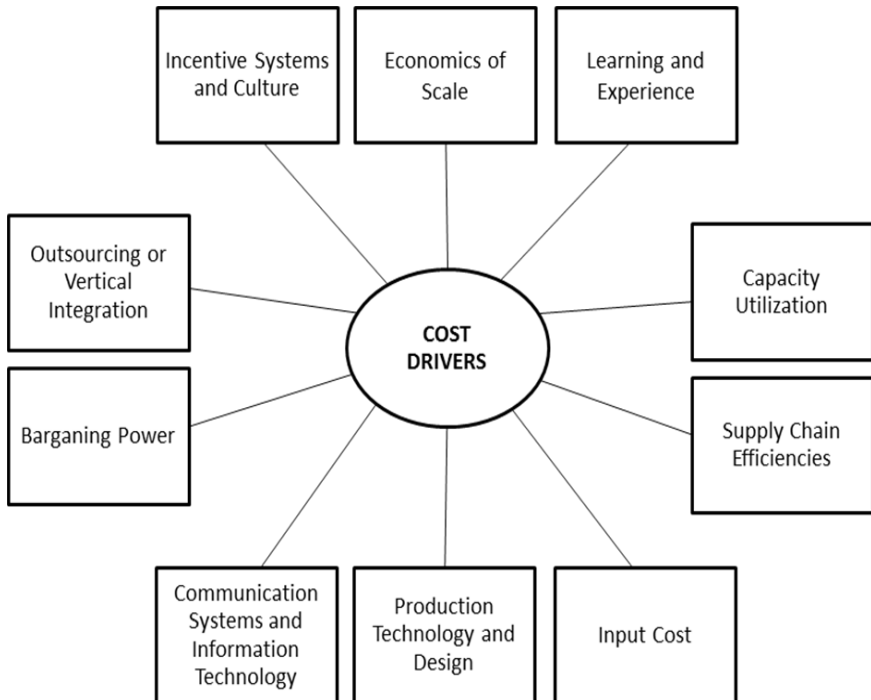
1. Berusaha untuk menangkap semua skala ekonomi yang tersedia (*Economic of scale*). Skala ekonomi berasal dari kemampuan untuk menurunkan biaya per unit dengan meningkatkan skala operasional. Banyak kesempatan yang ada ketika pabrik besar atau pusat distribusi lebih ekonomis untuk dioperasikan daripada pabrik yang kecil. Dalam industri global, menjual sebagian besar produk yang sama diseluruh dunia cenderung menurunkan biaya per unit dibandingkan dengan membuat produk secara customize untuk pasar disetiap negara. Hal ini menjadikan biaya lebih tinggi karena ketidakmampuan untuk mencapai skala produksi paling ekonomis untuk setiap negara.
2. Mengambil keuntungan dari pengalaman dan efek kurva belajar (*Learning and experiance*). Biaya akan dapat menurun dari waktu ke waktu seiring dengan bertambahnya

pembelajaran dan pengalaman dari karyawan pada perusahaan. Penghematan pembelajara/pengalaman dapat berasal dari penguasaan teknologi baru, menggunakan pengalaman dan saran pekerja untuk memasang tata letak pabrik dan prosedur perakitan yang lebih efisien, serta kecepatan dan efektivitas tambahan yang diperoleh dari memilih lokasi berulang kali untuk membangun pabrik baru, ritel outlet atau pusat distribusi. Penerapan biaya rendah yang dikelola dengan baik memberikan perhatian yang rajin untuk mendapatkan manfaat dari pembelajaran dan pengalaman untuk menjaga agar manfaat ini tetap dimiliki sejauh mungkin.

3. Mengoperasikan fasilitas dengan kapasitas penuh (*Capacity utilization*). Perusahaan dapat beroperasi pada atau mendekati kapasitas penuh memiliki dampak yang besar pada biaya per unit ketika bagian produksi berisi aktivitas yang terkait dengan biaya tetap bersifat substansial. Tingkat pemanfaatan kapasitas yang lebih tinggi memungkinkan penyusutan dan biaya tetap lainnya tersebar di volume yang tinggi, sehingga menurunkan biaya tetap per unit. Semakin banyak modal bisnis dan semakin tinggi biaya tetap sebagai persentase dari biaya total, semakin besar risiko biaya per unit untuk beroperasi pada kapasitas yang tidak penuh.
4. Meningkatkan efisiensi rantai pasokan (*Supply Chain Effciencies*). Perusahaan memiliki mitra dengan pemasok untuk merampingkan proses pemesanan dan pembelian, untuk mengurangi biaya penyimpanan persediaan melalui praktik persediaan tepat waktu, untuk menghemat pengiriman dan penanganan bahan dan untuk menemukan kesempatan penghematan biaya lainnya adalah pendekatan yang banyak digunakan untuk pengurangan biaya. Perusahaan yang memiliki kompetensi khusus dalam manajemen rantai pasokan yang menghemat biaya kadang-kadang memperoleh keunggulan biaya yang cukup besar dibandingkan pesaing yang kurang memahami konsep ini.

5. Perusahaan menggunakan input berbiaya lebih rendah yang tidak memerlukan pengorbanan kualitas yang terlalu besar (*Input costs*). Beberapa contoh termasuk bahan baku atau komponen berbiaya lebih rendah, input tenaga kerja, dan biaya sewa yang lebih rendah karena perbedaan lokasi. Jika biaya faktor-faktor tertentu terlalu tinggi, sebuah perusahaan dapat merancang input berbiaya tinggi dari produk.
6. Daya tawar perusahaan dengan pemasok atau pihak lain dalam sistem rantai nilai untuk mendapatkan kesepakatan (*Production technology and design*).
7. Perusahaan menggunakan sistem komunikasi dan teknologi informasi untuk mencapai efisiensi dalam operasional perusahaan (*Communication systems and information technology*).
8. Perusahaan menggunakan teknologi produksi canggih dan desain proses untuk meningkatkan efisiensi secara keseluruhan (*Bargaining power*). Seringkali biaya produksi dapat dipangkas dengan memanfaatkan pembuatan desain, prosedur dan teknik desain dengan bantuan komputer yang memungkinkan metode produksi yang lebih terintegrasi dan efisien, berinvestasi dalam teknologi produksi robot yang sangat otomatis dan dialihkan ke produksi.
9. Waspada terhadap keuntungan biaya outsourcing atau integrasi vertikal (*Outsourcing or vertical integration*). Mengalihdayakan kinerja aktivitas rantai nilai tertentu bisa lebih ekonomis daripada melakukan sendiri, berdasarkan keahlian dan kapasitas mereka, dapat melakukan aktivitas dengan biaya lebih rendah. Di sisi lain, ada kalanya integrasi ke dalam aktivitas pemasok atau seluruh distribusi dapat menurunkan biaya melalui efisiensi produksi yang lebih besar, mengurangi biaya transaksi, atau posisi tawar yang lebih baik.
10. Memotivasi karyawan melalui insentif dan budaya perusahaan (*incentive systems and culture*). Sistem insentif perusahaan mendorong produktivitas pekerja menjadi lebih

besar tetapi juga penghematan biaya yang berasal dari inovasi dari pekerja. Budaya suatu perusahaan juga dapat memacu kebanggaan pekerja akan produktivitas dan perbaikan secara berkesinambungan.



Gambar 5.1. Metode pemotongan biaya
Sumber : (Porter, 1985)

5.2.2 Strategi Diferensiasi yang Luas

Diferensiasi menarik ketika kebutuhan dan preferensi pembeli terlalu beragam untuk menjadi seluruhnya bisa merasakan puas dengan penawaran produk yang standar. Diferensiasi produk yang sukses membutuhkan studi yang cermat tentang kebutuhan dan perilaku pembeli untuk mempelajari apa yang dianggap penting oleh pembeli, apa yang menurut mereka bernilai dan apa yang bersedia mereka bayar. Kemudian perusahaan harus menyertakan fitur-fitur yang

diinginkan ini untuk secara jelas membedakan dirinya dari pesaing yang tidak memiliki atribut produk atau layanan tersebut. Strategi diferensiasi membutuhkan proposisi nilai pelanggan yang unik. Strategi mencapai tujuannya ketika sejumlah besar pembeli menemukan proposisi nilai pelanggan menarik dan menjadi sangat terikat pada atribut perusahaan yang berbeda.

Diferensiasi yang sukses memungkinkan perusahaan untuk melakukan antara lain :

- a. Menggunakan harga premium untuk produknya
- b. Meningkatkan penjualan unit
- c. Mendapatkan loyalitas pembeli terhadap mereknya (karena beberapa pembeli sangat tertarik pada fitur yang berbeda yang membuat terikat pada produk perusahaannya)

Diferensiasi meningkatkan profitabilitas produk pada perusahaan. Hal ini terjadi karena penjualan unit yang besar akan menutupi lebih besar dari tambahan biaya akibat terjadinya diferensiasi produk. Strategi diferensiasi perusahaan gagal ketika pembeli tidak menerima keunikan merek. Kegagalan strategi diferensiasi produk juga dapat terjadi ketika diferensiasi produk pada perusahaan mudah diikuti oleh para pesaingnya.

Strategi diferensiasi berhasil diterapkan jika perusahaan mampu memenuhi persyaratan organisatoris, sumber daya manusia dan sumber dana yang dibutuhkan. Manajemen perusahaan harusnya mempunyai keunggulan riset dasar dan kepemimpinan teknologi yang pada gilirannya mampu menghasilkan produk baru berkualitas dan unik bagi konsumen. Perusahaan juga disyaratkan bisa menarik, memiliki dan mempertahankan sumber daya manusia yang tidak saja cerdas, tetapi juga kreatif. Perusahaan kadang memerlukan dukungan manajerial dan insentif yang khas. Penilaian kinerja dengan ukuran kualitatif sering kali dinilai lebih penting dibandingkan dengan ukuran kuantitatif.

5.2.3 Strategi terfokus

Apa yang membedakan strategi terfokus dari berbiaya rendah dan strategi diferensiasi luas yaitu memusatkan perhatian pada bagian sempit dari pasar total. Segmen sasaran dapat ditentukan oleh keunikan geografis, dengan persyaratan dalam menggunakan produk atau dengan atribut produk khusus yang menarik.

Strategi terfokus berbeda dengan strategi keunggulan biaya dan diferensiasi, yaitu memberikan perhatian pada seluruh pasar, strategi fokus berusaha memusatkan perhatian perusahaan untuk melayani satu atau beberapa segmen pasar tertentu saja. Pilihan segmen pasar tersebut dapat didasarkan pada keunikan karakteristik wilayah pemasaran. Strategi fokus mulai memilih satu ceruk pasar tertentu yang memiliki preferensi kebutuhan barang unik.

Strategi fokus tepat diterapkan jika pasar terdiri dari berbagai segmen yang memiliki kebutuhan yang beragam dan oleh karena itu hampir tidak mungkin dapat diperlakukan seperti satu kesatuan pasar yang utuh. Jika dipaksakan, diperlukan biaya yang tidak murah. Peluang bisnis ini semakin transparan, jika segmen pasar pilihan cukup besar, tetapi disisi lain segmen pasar tersebut dinilai relatif kecil bagi pesaing besar sehingga bukan merupakan bagian pasar yang sangat signifikan bagi perusahaan besar tersebut. Kesempatan tersebut semakin nyata jika segmen pasar tersebut secara potensial diharapkan dapat berkembang (tumbuh) di masa yang akan datang.

Dari semua penjelasan tadi, tidak berarti bahwa pilihan menerapkan strategi fokus bukan tanpa risiko kegagalan. Kemungkinan kegagalan dapat terjadi karena ada perubahan selera ceruk pasar yang dituju dan mengarah pada kecenderungan selera umum yang sudah ada pada pasar secara keseluruhan. Sasaran pasar yang dituju tidak lagi membutuhkan karakteristik barang yang unik apalagi eksklusif. Setidaknya, perbedaan karakteristik produk dalam dua jenis pasar tersebut ceruk pasar dan pasar secara keseluruhan.

Disisi lain, risiko juga muncul karena pesaing mampu menemukan strategi memasuki segmen pasar yang sebelumnya hanya menjadi sasaran perusahaan yang menerapkan strategi fokus. Pesaing bisa menemukan peluang bisnis yang berasal dari bagian tertentu dari ceruk pasar yang sudah ada: ceruk di dalam ceruk. Kegagalan yang terjadi juga kemungkinan karena daya tarik memasuki ceruk pasar tertentu menjadi semakin besar, yang pada akhirnya menjadikan potensi pesaing masuk kedalam pasar. Hal ini menjadikan perubahan pesaing potensial menjadi pesaing riil. Daya tarik baru tersebut biasanya lahir karena ceruk pasar tersebut ternyata mengalami pertumbuhan. Pertumbuhan yang dialami secara kuantitatif dan kualitatif yang semakin pesat.



Gambar 5.2. Jenis Keunggulan Kompetitif
Sumber : (Porter, 1980)

5.2.4 Strategi Biaya Terbaik

Perusahaan yang menerapkan strategi biaya terbaik adalah jalan tengah antara keunggulan biaya rendah dan keunggulan diferensiasi. Strategi biaya terbaik juga titik tengah antara menarik pasar yang luas dan ceruk pasar yang sempit.

Perusahaan yang menerapkan strategi biaya terbaik membidik pembeli sadar akan nilai yang kadang-kadang banyak mencari produk atau layanan yang baik hingga sangat baik. Pembeli yang sadar akan nilai sering kali menghindari produk kualitas rendah yang murah dan produk kualitas tinggi yang mahal. Pembeli cukup membayar dengan harga yang sesuai dengan fitur dan fungsi tambahan yang bermanfaat. Inti dari strategi biaya terbaik adalah memberi pelanggan lebih banyak nilai untuk apa yang telah pelanggan bayar sehingga bisa mencapai kepuasan. Dari sudut pandang pesaing, strategi biaya terbaik adalah menyeimbangkan strategi pada biaya rendah dengan strategi pada diferensiasi.

Penerapan strategi penekanan biaya secara menguntungkan perusahaan harus memiliki sumber daya dan kemampuan untuk memberikan atribut yang menarik. Hal ini juga bisa dilakukan pada kelas atas dalam penawaran produk dengan biaya lebih rendah dari pesaing. Ketika perusahaan dapat menggabungkan fitur menarik, kinerja atau kualitas produk yang baik atau layanan pelanggan yang lebih memuaskan. Penerapan strategi penekanan biaya dapat menggunakan keunggulan biaya rendahnya untuk menurunkan harga saingan yang produk atau layanannya memiliki atribut pada kelas atas dan mendapatkan keuntungan yang menarik.

Strategi biaya terbaik berbeda dengan strategi biaya rendah karena atribut tambahan yang menarik memerlukan biaya tambahan. Biaya tambahan ini dihindari oleh strategi biaya rendah dengan menawarkan pembeli produk dasar dengan sedikit iming-iming. Selain itu, kedua strategi bertujuan pada target pasar yang berbeda. Target pasar untuk strategi biaya terbaik adalah pembeli yang sadar nilai suatu produk, pembeli yang mencari tambahan fungsi yang menarik dengan harga yang relatif rendah. Pembeli yang sadar nilai berbeda dengan pembeli yang sadar harga, karena pembeli yang sadar harga akan mencari produk dasar dengan harga murah.

DAFTAR PUSTAKA

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: the Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York:the Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: the Free Press.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., dan Strickland, A. (2014). *Crafting and Executing Strategy*. Mc Graw Hill Education.

BAB VI

STRATEGI TINGKAT FUNGSIONAL

Oleh Budi Harto, S.E., M.M.

6.1 Pendahuluan

Pengembangan rencana dan bisnis perusahaan menuju peningkatan, mendorong manajemen harus mengembangkan dan menerapkan strategi yang dapat diterapkan untuk semua area fungsional. Analisis strategi area fungsional tidak dapat dilakukan secara terpisah, karena efektivitas strategi fungsional tergantung pada seberapa baik penerapan dan pelaksanaan bidang fungsional yang berbeda dari organisasi terkait. Implementasi strategi di tingkat perusahaan dan unit bisnis didukung oleh strategi fungsional. Ahli strategi harus mendidik manajer fungsional untuk tentang bagaimana strategi dan kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif. Faktanya, bila strategi dijalankan dengan baik akan memiliki dampak besar pada efektivitas manajemen strategis.

Sebuah strategi fungsional memiliki dua tujuan utama, yaitu mendukung seluruh konsep perusahaan sejak awal serta menjelaskan langkah-langkah yang diikuti administrator fungsional untuk meningkatkan kinerja di area fungsional masing-masing. Berdasarkan kemampuan organisasi, strategi dirumuskan dalam bidang fungsional seperti pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, dan manajemen sumber daya manusia. Kemudian, pengidentifikasian setiap sub-area utama yang membentuk setiap area dan konten strategi fungsional, variabel kunci, dan kepentingannya dalam proses implementasi strategi.

Strategi fungsional dikategorikan ke dalam SBU atau strategi tingkat bisnis dalam hierarki pengembangan strategi. Strategi tingkat perusahaan dan kebijakan terkait, ditetapkan pada tingkat organisasi yang lebih tinggi dengan menyediakan kerangka kerja di mana strategi fungsional dikembangkan. Hal ini membentuk dasar

untuk mengarahkan kegiatan di banyak area fungsional perusahaan, memberikan arahan kepada karyawan fungsional, dan mendukung desain serta implementasi strategi perusahaan di tingkat bisnis. Ketika diciptakan untuk berkinerja, strategi membantu memberikan harmoni dan kerja sama. Manajer fungsional secara konsisten menangani situasi serupa yang muncul di beberapa area fungsional.

6.2 Strategi Tingkat Fungsional

Strategi fungsional adalah proses yang digunakan oleh area fungsional untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya dalam mencapai tujuan dan strategi perusahaan dan unit bisnis. Strategi berfokus pada menciptakan dan meningkatkan kompetensi unik untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan unit bisnis. Setiap unit bisnis memiliki departemen, yang masing-masing disertai dengan strategi fungsionalnya. Hal ini dapat dianalogikan dengan memiliki banyak unit bisnis dalam organisasi multi-sektoral, yang masing-masing memiliki strategi bisnisnya sendiri (Wheelen, Hoffman, dan Bamford, 2018).

Strategi fungsional sering berusaha untuk meningkatkan efisiensi operasional departemen internal perusahaan. Karyawan di bidang ini sering membahas strategi pemasaran, strategi SDM, dan strategi inovasi. Tujuan bisnis dan perusahaan pada akhirnya tercapai ketika semua area fungsional perusahaan bekerja sama. Oleh karena itu, tujuan dari strategi fungsional adalah untuk menghubungkan strategi ini dengan strategi perusahaan sebanyak mungkin. Jika strategi bisnis adalah menjual produk baru kepada pelanggan, departemen pemasaran perlu membuat kampanye pemasaran yang efektif yang menargetkan inovator dan pengguna awal melalui saluran yang sesuai. Strategi pada level operasional disebut strategi fungsional. Keputusan pada tingkat ini disebut keputusan taktis. Dengan demikian, keputusan ini terutama bersifat operasional dan tidak sepenuhnya strategis. Oleh karena itu, lebih baik menyebutnya taktik daripada strategi. Namun, tujuan utama dari strategi fungsional adalah untuk mendukung strategi

perusahaan, bukan untuk mencapai kesempurnaan fungsional (Sridharan, 2022).

Penyelarasan strategi fungsional ditentukan oleh strategi pusat unit bisnis, sebagai contoh strategi kompetitif diferensiasi berkualitas tinggi yang diterapkan di setiap unit bisnis pasti memerlukan strategi fungsional manufaktur yang memprioritaskan proses jaminan kualitas produksi massal dengan berbiaya rendah (Skaggs dan Huffman, 2003). Strategi fungsional SDM memprioritaskan rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja yang sangat terampil tetapi mahal. Strategi fungsional pemasaran memprioritaskan membuka saluran dan menggunakan iklan untuk meningkatkannya. Jika unit bisnis mengadopsi strategi bersaing berbiaya rendah, diperlukan serangkaian strategi fungsional lain untuk mendukung rencana bisnisnya.

Strategi fungsional dikategorikan ke dalam SBU atau strategi tingkat bisnis dalam hierarki pengembangan strategi. Dalam strategi fungsional mungkin ada beberapa area subfungsional. Strategi tingkat perusahaan dan kebijakan terkait yang ditetapkan pada tingkat organisasi yang lebih tinggi menyediakan kerangka kerja di mana strategi fungsional dikembangkan. Di tingkat SBU, rencana operasional memberi tahu manajer fungsional apa yang perlu mereka lakukan, dan kebijakan menguraikan bagaimana rencana tersebut akan dijalankan

6.2.1 Strategi Pemasaran

Penetapan harga, distribusi, dan penjualan produk merupakan bagian dari strategi pemasaran. Perusahaan atau unit bisnis dapat menggunakan rencana pengembangan untuk meningkatkan pangsa pasar produknya melalui kejenuhan dan penetrasi pasar, atau mengembangkan aplikasi baru atau menciptakan pasar. Seperti contoh PdanG, Colgate Palmolive, dan Unilever sangat berpengalaman dalam menjalankan strategi penetrasi pasar menggunakan iklan dan promosi untuk menangkap pangsa pasar secara maksimal dengan kategori produk tertentu.

Pengalaman dan pemahaman perusahaan tentang siklus hidup produk, memperpanjang umur produk dengan

mengembangkan literasi produk, kemasan baru dan unggul untuk menguasai segmentasi pasar (Harto, Juliawati, Dwijayanti, dan dkk, 2022). Harga dan distribusi erat kaitannya dengan strategi pemasaran, yang dapat dilihat dari apakah bisnis perlu menjual secara langsung ke pengecer besar, baik melalui distributor dan dealer, atau melalui teknik pemasaran langsung seperti menjual langsung ke pelanggan secara online. Bisnis dapat menggunakan penetapan harga dinamis, seperti strategi menjual produk langsung ke pelanggan melalui internet (Harto, Rozak, dan Rukmana, 2021; Harto, 2022), dengan penerapan harga yang sering berubah berdasarkan permintaan, segmen pasar, dan penawaran produk (Kambil, Wilson, dan Agrawal, 2002).

6.2.2 Strategi Keuangan

Dalam menganalisis dampak keuangan dari berbagai opsi strategis di tingkat perusahaan dan bisnis, tindakan keuangan terbaik harus diidentifikasi dengan tepat. Efisiensi pembiayaan dan fleksibilitas dalam meningkatkan modal untuk mendukung strategi bisnis juga memberikan keunggulan kompetitif. Sebagian besar strategi keuangan bertujuan untuk meningkatkan nilai keuangan perusahaan. Aspek penting dari perencanaan keuangan adalah keseimbangan antara pendanaan internal jangka panjang melalui arus kas dan mencapai target tingkat utang. Banyak bisnis keluarga/kecil dan menengah mencoba menghindari berurusan dengan dana dari luar dan menghindari sumber pendanaan lain untuk mempertahankan bisnisnya (Harto, 2022). Corporate publik sebagian didasarkan utang jangka panjang dan dana tunai serta investasi jangka pendek (Owens, 2016). Banyak analis keuangan berasumsi bahwa perusahaan hanya dapat menggunakan leverage keuangan untuk meningkatkan laba per saham, harga saham dan nilai perusahaan. Peningkatan utang tidak hanya membuat perusahaan kurang menarik bagi perusahaan lain dan rentan akuisisi, tetapi juga memaksa manajemen berfokus pada bisnis inti perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan arus kas.

6.2.3 Strategi R & D

Proses inovasi dan pengembangan produk bagian dari strategi R dan D, dimana teknologi baru harus diperoleh. Dalam R dan D dihadapkan untuk memilih antara penggunaan teknologi canggih, berinovasi pada hal-hal baru, atau menjadi pengikut teknologi dan meniru apa yang telah dilakukan orang lain. Memanfaatkan strategi fungsional R dan D sebagai pemimpin pasar untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui diferensiasi, perusahaan sepatu Nike yang berinvestasi lebih banyak dalam penelitian dan pengembangan daripada kebanyakan perusahaan lainnya. Oleh karena itu, produk sepatu Nike lebih disukai oleh para atlet kompetitif, meskipun secara simultan mengejar strategi produksi berbiaya rendah. Banyak perusahaan sudah bekerja dengan para pemasok untuk membantu penerapan teknologi yang berkembang pesat, dengan mulai memahami bahwa perusahaan tidak dapat bersaing secara teknologi melalui pengembangan internal saja.

Penerapan strategi pengembangan teknologi yang diterapkan di perusahaan besar seperti IBM dan Microsoft, mengakuisisi saham minoritas di perusahaan rintisan teknologi tinggi yang relatif muda dan membutuhkan dana untuk melanjutkan operasinya. Salah satu cara untuk mendapatkan penemuan potensial dengan biaya lebih rendah daripada membuat bisnis sendiri, dengan berinvestasi dalam bentuk modal ventura perusahaan (Dushnitsky dan Lenox, 2003)

6.2.4 Strategi Operasi

Proses manufaktur produk atau layanan di tingkat integrasi vertikal, alokasi sumber daya fisik, serta hubungan pemasok ditentukan oleh strategi operasional perusahaan. Perusahaan juga harus mempertimbangkan teknologi yang ideal untuk diterapkan didalam operasinya. Ketika bisnis bekerja untuk mengintegrasikan berbagai kegiatan operasional menggunakan prinsip-prinsip desain dan manufaktur dengan bantuan teknologi komputer canggih, kemungkinan akan berdampak signifikan. Selain itu pula, penggunaan teknologi canggih berdampak untuk meningkatkan

fleksibilitas, respon waktu yang cepat, peningkatan produktivitas, fleksibilitas sistem manufaktur, sistem komputer numerik, otomatisasi kendaraan, robotika, perencanaan sumber daya manufaktur, optimalisasi teknologi produksi, serta teknik *just in time*.

Meningkatnya persaingan di berbagai industri memaksa perusahaan untuk beralih dari produksi massal tradisional ke pendekatan manufaktur perbaikan berkelanjutan. Perusahaan menggunakan sistem perbaikan berkelanjutan untuk memungkinkan tim lintas fungsi terus berupaya meningkatkan proses produksi. Berdampak pada banyak pasokan barang dan jasa memiliki standar kualitas tinggi tetapi terjangkau. Pentingnya keahlian dan pengetahuan pekerja dapat membantu manajer dalam menyelesaikan masalah terkait produksi, serta membantu memperkecil dan menurunkan kesalahan untuk pengembangan berkelanjutan.

6.2.5 Strategi Pembelian

Tujuan dari strategi pembelian adalah mendapatkan persediaan, peralatan, dan bahan baku yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsi operasional. Mengamankan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan pabrik modern merupakan tantangan berat bagi perusahaan. Elemen dasar bisnis kami (minyak bumi, energi, bahan tanah jarang, dll.) sangat berfluktuasi sehingga hanya sebagian kecil dari biaya ini yang dapat dibebankan kepada pelanggan kami dalam lingkungan yang sangat kompetitif (Wheelen, Hoffman, dan Bamford, 2018).

Tiga pilihan pembelian penting antara lain *Parallel*, *Single*, dan *Multiple Procurement*. Multisourcing umumnya dianggap lebih unggul daripada strategi pembelian lainnya. Hal ini karena pemasok didorong untuk bersaing dalam bisnis vital pembeli, melalui efisiensi biaya pembelian, suku cadang dan bahan habis pakai tersedia kapan pun dibutuhkan. Jika satu pemasok tidak dapat mengirimkan, maka pemasok lain biasanya bisa. *Supplier* menggunakan banyak sumber untuk mengelola hubungan dan juga dalam rangka memenuhi kualifikasi serta standar produk pembeli.

Pengembangan daya saing, kualitas yang lebih tinggi, biaya yang lebih rendah, dan penjadwalan yang lebih baik merupakan hasil dari kolaborasi antara pembeli dan pemasok untuk mengatasi masalah bersama karena saling bergantung (Gulati dan Sytch, 2007).

Kemampuan pimpinan bagian pengadaan untuk membandingkan dan menemukan barang kebutuhan perusahaan mereka telah berubah dengan adanya fasilitas internet. Dari penelitian, bisnis menemukan solusi berbasis Internet untuk dapat mengefisiensikan biaya pembelian dan biaya administrasi. 29 Serta inovasi pun terhubung dengan adanya fasilitas Internet untuk penerapan strategi tertentu.

6.2.6 Strategi Logistik

Aliran barang dari proses manufaktur adalah subjek strategi logistik dengan melihat tren penggunaan Internet, outsourcing, dan sentralisasi saat ini. Perusahaan harus memperhatikan proses logistik untuk mendapatkan sinergi di seluruh segmen bisnis, dengan dukungan para ahli dalam berbagai bidang transportasi, termasuk truk maupun kereta api. Kemampuan perusahaan seperti Amazon untuk menawarkan layanan pada hari yang sama merupakan tonggak sejarah dalam industri logistik, mendorong perusahaan-perusahaan di seluruh dunia untuk mempercepat logistik beberapa tahun terakhir. Melalui investasi besar dalam logistik, sebagian besar pemasok tidak dapat menandingi efisiensi Amazon, memaksa untuk mengembangkan sistem yang kompleks untuk memenuhi permintaan pelanggan yang terus meningkat.

6.2.7 Strategi SDM

Strategi restoran cepat saji bergantung pada berbagai masalah, seperti bisnis yang mempekerjakan pekerja bergaji rendah dan berketerampilan rendah untuk melaksanakan tugas berulang dan kemudian pensiun. bisa membantu. Apakah perlu dalam jangka pendek untuk mempekerjakan pekerja terampil yang relatif terlatih dan dibayar dengan baik untuk bekerja dalam kelompok kerja

otonom. Pekerjaan yang lebih kompleks lebih membutuhkan tim, terutama untuk mengembangkan produk kreatif.

Dibandingkan dengan perusahaan yang menggunakan strategi bisnis lain, yang menggunakan strategi diferensiasi kompetitif menggunakan input dari rekan dan pegawai untuk mengukur kinerja secara keseluruhan (Sukanti, Harto, dan Pramuditha, 2021). Penilaian menyeluruh 360 derajat, yang mengumpulkan umpan balik kinerja berdasarkan sumber yang dijadikan norma untuk praktik manajemen SDM yang lebih efektif (Hakim, Harto, dan Setyabudhi, 2021)

Mempekerjakan tenaga kerja yang beragam sekarang diakui oleh bisnis dalam rangka transformasi SDM dan keunggulan kompetitif (Harto, 2022). Studi menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat keragaman dan strategi pertumbuhan yang lebih tinggi lebih produktif daripada perusahaan dengan tingkat keragaman etnis yang lebih rendah.

6.2.8 Strategi Teknologi Informasi

Teknologi informasi telah lama menjadi taktik yang digunakan oleh perusahaan untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi bisnis. Penjualan FedEx meroket ketika mulai menawarkan perangkat lunak komputer PowerShip kepada pelanggan untuk menyimpan alamat, membuat label pengiriman, dan menemukan paket. UPS merilis versi MaxiShipsnya sendiri tidak lama kemudian. FedEx melihat sistem informasinya sebagai keahlian khusus, sehingga FedEx terus mencari keunggulan dibandingkan UPS dengan memungkinkan pelanggan melacak pengiriman mereka melalui situs web mereka. FedEx mempromosikan fitur ini dengan menunjukkan kepada konsumen cara melacak kemajuan pengiriman mereka.

6.3 Variabel Strategi Tingkat Fungsional

Strategi fungsional berfokus pada peningkatan departemen tertentu, dengan tujuan membantu meningkatkan margin keuntungan secara keseluruhan, seperti halnya departemen

pembelian dan manajemen bahan perlu meningkatkan kualitas pembelian sekaligus efisiensi biaya produksi. Termasuk dukungan ide pemasaran dan peningkatan produk, serta perencanaan produksi dan operasional. Memahami cara meningkatkan kinerja adalah tujuan lain dari strategi fitur.. Konsep fungsional membantu memungkinkan perusahaan melakukan permintaan perbaikan ke departemen spesialis yang bertanggung jawab (Bhasin, 2020).

1. Detail

Strategi fungsional harus komprehensif sehingga tujuan masing-masing departemen jelas dan terukur serta tindakan tepat dan terarah. Hal tersebut saling menguntungkan satu sama lain ketika terintegrasi dan memiliki tolok ukur yang jelas untuk mengukur kinerja masing-masing departemen.

2. Penyelarasan (*Alignment*)

Visi dan tujuan perusahaan harus selalu selaras dengan rencana tingkat fungsional perusahaan. Untuk memasarkan bisnis dan mengembangkan pangsa pasar, perusahaan harus proaktif. Itulah mengapa sangat penting untuk menjaga agar visi dan tujuan perusahaan agar tetap konsisten.

3. Kemajuan

Untuk memahami produktivitas setiap departemen, penting untuk mengukur kemajuan pada setiap tahap. Namun, teknik tingkat fungsional tidak bekerja dengan data yang berlebihan.

4. Sumber daya yang tersedia

Pendekatan efektif memanfaatkan sumber daya yang sudah tersedia. Baik personel maupun peralatan diuntungkan. Perencanaan tingkat fitur harus didasarkan pada apa yang tidak dimiliki perusahaan, karena dapat menimbulkan risiko. Pendekatan fungsional seharusnya hanya didasarkan pada departemen dan fungsi yang dimiliki saat ini.

5. Integrasi

Integrasi strategis tingkat fungsional antar departemen adalah penting. Contoh umum di mana strategi tingkat

fungsional dan strategi tingkat operasional dapat dikaitkan adalah penyelarasan antara departemen pemasaran dan penjualan. Departemen produksi dan pembelian serupa dan dapat dihubungkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhasin, H. (2020, February 5). *Functional level Strategy: Definition, Examples And Variables*. Retrieved from Marketing91: <https://www.marketing91.com/>
- Dushnitsky, G., dan Lenox, M. J. (2003). When do Firms Undertake R&D by Investing in New Ventures? *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.
- Gulati, R., dan Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69.
- Hakim, R. R., Harto, B., dan Setyabudhi, A. L. (2021). Dashboard Sistem Pendukung Keputusan Untuk Mengukur Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT Cakrawala Asia: Decision Support System Dashboard to Measure Employee Performance Assessment at PT Cakrawala Asia. *Engineering and Technology International Journal*, 3(3), 216-229.
- Harto, B. (2022). Mobile Marketing dan Web Analytics. In A. Wljaya, Jamaludin, B. Harto, dan dkk, *The Art of Digital Marketing Strategi Pemasaran Generasi Milenial* (pp. 183-191). Bandung: Media Sains Indonesia.
- Harto, B. (2022). Peran Keuangan dan Akuntansi Dalam Sustainability. In T. Agustina, Sebastianus, B. Harto, dan dkk, *Business Sustainability: Concepts, Strategies, And Implementation* (pp. 187-195). Bandung: Media Sains Indonesia.
- Harto, B. (2022). Strategi Menghadapi Digitalisasi Melalui Transformasi SDM. In Einar, K. Agdhi, B. Harto, dan dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep Dasar di Era Digital)* (pp. 153-159). Padang Sumatera Barat: Global Eksekutif Teknologi.

- Harto, B., Juliawati, P., Dwijayanti, A., dan dkk. (2022). Peran Promosi, Eco Friendly Packaging dan Harga dalam Mempengaruhi Keputusan Pembelian Pelanggan Produk Ritel Kopi Susu. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(3), 5223-5228.
- Harto, B., Rozak, A., dan Rukmana, A. Y. (2021). Strategi Marketing Belah Doeren Melalui Digital Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Dimediasi Brand Image. *ATRABIS Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 67-74.
- Kambil, H. A., Wilson, J., dan Agrawal, V. (2002). Are You Leaving Money on the Table? *Journal of Business Strategy*, 23(1), 40-43.
- Owens, J. C. (2016, January 27). *Apple isn't really sitting on \$216 billion in cash*. Retrieved from Market Watch: <https://www.marketwatch.com/>
- Skaggs, B. C., dan Huffman, T. R. (2003). A Customer Interaction Approach to Strategy and Production Complexity Alignment in Service Firms. *The Academy of Management Journal*, 46 (6), 775-786.
- Sridharan, M. (2022, October 6). *Functional strategy – What is it and why develop one?* Retrieved from Think Insights: <https://thinkinsights.net/>
- Sukanti, L., Harto, B., dan Pramuditha, P. (2021). Analysis of relevance between international HRM and industry demand: A review of scientific literature. *International journal of business, economics dan management*, 4(1), 199-208.
- Wheelen, T. L., Hoffman, J. D., dan Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability, Fifteenth Edition*. United Kingdom: Pearson.

BAB VII

STRATEGI TINGKAT BISNIS

Oleh Dr. Dra. Sulistiyani, M.M.

7.1 Strategi Tingkat Bisnis

Internet memiliki kemampuan untuk menciptakan biaya tambahan untuk klien dalam bentuk penurunan harga dan jenis diferensiasi lebih lanjut. Internet semakin banyak mempengaruhi keinginan agen pendekatan tahap bisnis. Dalam contoh yang berbeda, Internet memengaruhi cara agensi menerapkan pendekatan tahap bisnis segera setelah dipastikan. Dalam memperoleh kompetitif yang tepat strategis dan menghasilkan keuntungan di atas umum, sebuah lembaga menganalisis lingkungan luarnya, mengidentifikasi kemungkinan di dalamnya, menentukan sumber dan keterampilan dalam mana yang membentuk kompetensi tersebut, dan memilih pendekatan terbaik untuk menegakkannya. Arah tindakan ini dibutuhkan dari seluruh kelompok yaitu orang-orang yang bersaing melalui cara-cara yang lebih konvensional, serta kelompok-kelompok dengan mengusut keuntungan berlandaskan umumnya sebagai bisnis berbasis Internet sepenuhnya.

Pendekatan ialah sekumpulan kesepakatan serta gerakan dengan terkoordinasi serta terkontrol dengan direncanakan sebagai menjadikan kapabilitas juga kelebihan yang paling terpusat sebagai keunggulan agresif. Pendekatan ini memiliki mimpi dan mendahului mengambil langkah yang mengaplikasikan, serta mengarahkan pengetahuan berkelompok tentang impian juga usaha industri. Pendekatan yang dirumuskan dengan benar mengarahkan, menyatukan, dan menggunakan kekuatan, ketrampilan, serta ketrampilan organisasi agar mampu menghadapi lingkungan luarnya. Pendekatan yang kuat juga merasionalisasi impian dan usaha taktik industri serta kenapa dengan buat dikerjakan untuk mendapatkannya. keterangan soal berbagai macam variabel, seperti kelompok orang penjual dan pembeli,

konsumen IT, finansial internasional, serta pergolakan dalam perdagangan internasional, wajib dikoordinasi serta diamati sehingga seseorang dapat merumuskan dan menerapkan strategi dengan baik.

Strategi tingkat bisnis (*business-level strategy*) adalah pendekatan tahap bisnis dalam pilihan dan langkah yang diambil organisasi untuk mendapatkan keuntungan agresif di pasar tertentu. Manajemen menentukan pendapatan yang akan diterima melalui organisasi dan menentukan alokasi sumber daya Strategi tingkat bisnis, dengan kata sederhana, adalah tata letak, rencana, atau peta jalan yang memfasilitasi harga penawaran bisnis kepada klien dan memanfaatkan keuntungan kompetitif dengan memanfaatkan kompetensi menengahnya dengan sangat baik.

David, (2011) menyatakan bahwa strategi bisnis memungkinkan suatu perusahaan berusaha meraih keunggulan kompetitif dari wadah atau lembaga yang berselisih yaitu Kepemimpinan Biaya (Produk yang diproduksi sudah standar dengan biaya per unit yang sangat rendah, diferensiasi (produksi produk atau layanan yang dianggap sebagai unit dalam industri, dan penambahan kualitas atau produk), fokus (Memperoleh hasil Produk serta layanan yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen dengan harga terendah atau tertinggi di pasar).

Pendekatan tahap usaha adalah kumpulan kesepakatan dan gerakan dengan tergabung juga terkontrol dengan direncanakan bagi menawarkan harga bagi klien serta memperoleh keuntungan agresif melalui pemanfaatan keterampilan pusat orang dan pasar produk yang tepat. Dengan demikian, pendekatan tingkat bisnis menampilkan cita-cita organisasi suatu disekitas juga dimana dia mempunyai bonus oleh para pesaingnya. Inti dari pendekatan tahapan usaha organisasi adalah “memilih dalam menjalankan olahraga dengan cara yang berbeda dan melakukan kegiatan dengan cara yang berbeda dari rekan-rekannya. Sehubungan dengan lingkungan agresif organisasi dan interaksi antara organisasi dan lingkungannya, sangat penting bahwa setiap personel mengenali apa manfaat organisasi dibandingkan dengan lawannya. Pertanyaan tentang pendekatan takdir organisasi dan manfaat agresif yang mendasarinya perlu diselesaikan dengan

cepat untuk memungkinkan pengambilan langkah strategis yang kuat.

Metode bisnis adalah cakupan dan pola pikir yang dicapai dengan bantuan penggunaan korporasi sehingga akan menguntungkan keuntungan agresif yang berkelanjutan (Wu et al., 2015). Metode tahap bisnis menjadikan kekhasan pelaksanaan gadget bisnis terhadap pesaing, klien, dan penyedia industri mereka (Kald, 2003). Dari definisi metode tahap bisnis, metode tahap bisnis dapat disimpulkan sebagai cakupan dan pola pikir yang dicapai dengan menggunakan unit bisnis atau perusahaan yang terkait dengan pesaing, pelanggan, dan penyedia untuk memanfaatkan keuntungan agresif. Oposisi yang intens mendorong lembaga-lembaga di jalan untuk mengamati pendekatan yang tepat untuk menghadapi oposisi. Menurut pendekatan organisasi Porter (1980), ada teknik tingkat perusahaan komersial yang biasanya diterapkan, khususnya pendekatan manajemen harga dan pendekatan diferensiasi. Wu, Gao, dan Gu (2015) mengatakan bahwa pendekatan manajemen harga membuat kekhasan kinerja harga dalam produksi, distribusi produk dan layanan, sedangkan pendekatan diferensiasi membuat keistimewaan menjadi berbeda dan spesifik dalam industrinya.

Tingkat perusahaan yang kuat (hasil dari formulasi atas berbagai isu, metode masalah, termasuk: masalah seputar pemasaran, keuangan/akuntansi, R&D, dan MIS), perusahaan tidak lagi mampu memenuhi tujuan perusahaan, tentu dianggap sebagai salah satu untuk memenuhi target pendapatan. Di antara masalah ekonomi/akuntansi yang harus dipertimbangkan meliputi; meningkatkan modal, menghitung laporan ekonomi, menyiapkan anggaran, dan membandingkan biaya atau kelayakan perusahaan. Strategi tingkat bisnis, sebagai salah satu elemen penting yang mempengaruhi mekanisme tata kelola internal perusahaan (Miles dan Snow, 1978, 2003; Ittner et al., 1997) telah memperoleh sedikit perhatian karena dampaknya terhadap praktik pengendalian laba.

Perusahaan dalam jangka panjang mempunyai tujuan mempertahankan keberadaannya, maka diperlukannya suatu tindakan-tindakan yang terintegrasi dan tindakan terintegrasi tersebut disebut strategi bisnis dalam suatu perusahaan (Ward

dan Peppard, 2002). Berdasarkan penjelasan dari Griffin dan Ebert (2006:157) strategi bisnis adalah strategi pada tingkat unit bisnis atau lini produk yang memusatkan pada posisi persaingan perusahaan. Perusahaan telah menetapkan strategi bisnis sejak perusahaan didirikan dan strategi tersebut dari waktu ke waktu selalu konsisten (Hambrick, 1983).

7.2 Metode dalam Strategi Bisnis

Metode yang dapat dilakukan dalam strategi bisnis adalah **Metode Tipologi Miles dan Salju**. Implementasi pendekatan perusahaan komersial merupakan tugas penting bagi manajerial dalam mencapai pencapaian keinginan organisasi. hal-hal yang dilakukan secara manajerial dalam menegakkan pendekatan yang dipilih memerlukan dedikasi biaya untuk dapat meningkatkan bisnis perusahaan bisnis dan mendapatkan keinginan yang ditetapkan (Thompson, 2003). Penentuan pendekatan yang tepat, karena badan usaha akan meningkatkan biaya kinerja badan usaha. Agar perusahaan unggul dalam persaingan dengan organisasi lain dan tumbuh menjadi pilihan konsumen, perusahaan harus memilih pendekatan yang membutuhkan perhatian (Porter, 1980). Miles dan Snow (1978) membagi pendekatan perusahaan komersial menjadi 4 jenis, yaitu prospector, defender, analyzer, dan reactor. Miles dan Snow menciptakan jenis strategi bisnis yang didasarkan sepenuhnya pada organisasi yang telah menerapkan teknik yang menghasilkan perubahan pada produk yang dibuat atau di pasar.

Beberapa teknik strategi bisnis dapat dijelaskan beberapa teknik tersebut:

1. **Strategi Prospector**

Strategi bisnisnya terfokus untuk mengefisiensikan biaya serta menstabilkan struktur organisasi dan hal tersebut tergolong menjadi strategi prospector. Strategi prospector memiliki domain produk yang sangat luas, terpusat pada inovasi, perubahan, serta struktur organisasi yang lebih fleksibel.

2. **Strategi Analyzer**

Perpaduan antara defender serta prospector yang condong memperlihatkan sifat-sifat dari prospector serta defender .

3. Strategi Reactor

Strategi reactor hanya menstabilkan tindakan untuk membentuk motif khusus dari dampak respon terhadap kondisi lingkungan. Strategi ini memiliki kesamaan ciri dari ketiga strategi yaitu defender, prospector, dan analyzer.

4. Strategi Defender

Perusahaan yang fokus pada penekanan biaya sebagai dasar persaingan, hal tersebut disebut sebagai strategi defenfer. Strategi defender lebih condong memiliki domain produk yang sempit, fokus pada efisiensi, serta struktur organisasi yang stabil.

Konsumen adalah inspirasi dari strategi tingkat bisnis yang sukses. Perusahaan selalu memperhatikan keeratan dengan membina hubungan dan menyerahkan penawaran kepada klien dan kinerja keuangan pemberi kerja. penawaran kepada klien dan kinerja keuangan pemberi kerja harus konsisten dengan sudut pandang , dengan fokus, metode tahap usaha adalah “kekuatan dalam membentuk dan memelihara hubungan yang menyenangkan dengan manusia yang menyenangkan dengan pembentukan biaya lebih , baik 'secara internal' (kepada perwakilan pemberi kerja) dan 'secara eksternal.' (kepada klien).).” Salah satu alasan penting mengapa bisnis harus mampu memenuhi keinginan konsumen ialah , dengan melihat terakhir, pendapatan dengan dihasilkan dari hubungan dengan klien adalah sumber kehidupan semua organisasi. Organisasi harus memenuhi beberapa agen pelindung untuk berhasil, oleh karena itu organisasi membicarakan tentang berkah dan jenis barang atau penawaran yang perlu dibeli klien. Keinginan utama semua klien adalah berbelanja untuk barang yang terbuat yang dapat memberikan nilai.

Siapa: Menentukan Pelanggan yang Akan Dilayani

Pelanggan dapat dibagi menjadi perusahaan berdasarkan variasi keinginan mereka. Disebut sebagai segmentasi pasar, ini adalah cara di mana orang-orang dengan keinginan yang sama dikelompokkan menjadi individu dan perusahaan yang dapat diidentifikasi. Segmentasi pasar adalah cara dua langkah untuk

melakukan investasi di pasar produk yang besar dan mensegmentasikannya untuk mencapai pasar sasaran dan memperluas bauran iklan yang sesuai. Alih-alih menentukan bahwa korporasi akan melayani keinginan pelanggan umum, segmentasi pasar menciptakan kerangka kerja penting untuk memutuskan strategi tahap bisnis. Alasannya adalah bahwa rata-rata sesekali tidak lagi menawarkan persepsi yang mendalam tentang masalah yang berlaku untuk tindakan strategis perusahaan.

Keuntungan ekstra agresif muncul untuk bisnis yang mampu berasumsi dan kemudian memenuhi keinginan klien tujuan yang sebelumnya tidak diketahui. Perusahaan yang mampu melakukan ini menawarkan pelanggan dengan nilai yang mengejutkan, yaitu fungsionalitas produk atau fitur kinerja keseluruhan yang tidak lagi mereka minta, tetapi nilai. Selain itu,antisipasi keinginan konsumen menghasilkan kemungkinan bagi bisnis untuk membentuk takdir dalam perusahaan mereka dan mendapatkan keuntungan awal yang agresif.

Bagaimana: Menentukan Kompetensi Inti yang Diperlukan untuk Memuaskan Kebutuhan Pelanggan

Keuntungan ekstra agresif muncul untuk bisnis yang mampu berasumsi dan kemudian memenuhi keinginan klien tujuan yang sebelumnya tidak diketahui. Perusahaan yang mampu melakukan ini menawarkan pelanggan dengan nilai yang mengejutkan, yaitu fungsionalitas produk atau fitur kinerja keseluruhan yang tidak lagi mereka minta, tetapi nilai. Selain itu,antisipasi keinginan konsumen menghasilkan kemungkinan bagi bisnis untuk membentuk takdir dalam perusahaan mereka dan mendapatkan keuntungan awal yang agresif.

7.3 Jenis Strategi Tingkat Bisnis

Metode tahap perusahaan komersial atau metode tingkat perusahaan industri secara garis besar berspesialisasi dalam menumbuhkan keunggulan agresif. Strategi tingkat bisnis adalah jenis strategi tingkat bisnis yang paling umum

1. Strategi diferensiasi (Differentiation)

Strategi diferensiasi, dalam arti, adalah kebalikan dari kepemimpinan biaya. dengan metode diferensiasi, atribut unit dan sifat produk organisasi (selain biaya) menawarkan biaya bagi pelanggan. Beberapa percaya bahwa atribut dan karakteristik khusus Toyota Lexus memberikan pelanggannya (termasuk Bill Gates, Nicolas Cage, Master P, dan Dennis Rodman) kualitas terbaik, pengalaman berkendara yang tenang, dan sedikit kemewahan canggih. Karena diferensiasi produk memuaskan kebutuhan konsumen tertentu, bisnis yang mengejar metode diferensiasi biasanya menetapkan harga tingkat atas. Untuk mencapai hal ini dengan sukses, sebuah “organisasi harus benar-benar spesifik dalam beberapa cara atau dianggap spesifik. kemampuan untuk mempromosikan barang atau penawaran dengan tingkat biaya yang melebihi biaya yang dikeluarkan untuk menciptakan jenis diferensiasi produk tersebut memungkinkan organisasi untuk tampil di atas persaingannya dan memperoleh keuntungan di atas rata-rata. Pendekatan diferensiasi cocok untuk setiap pasar massal dan pasar ramping. "Moto" dari pendekatan diferensiasi adalah "nilai terbaik di atas", tetapi itu tidak berarti bahwa perusahaan tidak dapat menjual produk yang benar-benar unik dengan harga yang lebih rendah. Bahkan, itu akan menjadi perpaduan yang tepat antara manajemen nilai dan pendekatan diferensiasi. Sementara pendekatan diferensiasi dapat membantu perusahaan untuk menjadi pemimpin bisnis, itu paling efektif selama perusahaan terus memberikan sesuatu yang khusus dan belum pernah terjadi sebelumnya. **Cara Mencapai Membedakan [Merek](#) / Produk**

- *Jadikan inovasi sebagai “teman baik”*
- *Terus meningkatkan kinerja produk.*
- *Tawarkan harga pada klien Anda sesuai dengan pilihan dan selera mereka.*
- *Tetapkan tingkat produk Anda terutama didasarkan sepenuhnya pada kekuatan pembelian klien dan kemampuan produk*

2. Biaya Rendah / Diferensiasi Terintegrasi (Integrated Low-Cost/Differentiation)

Pendekatan ini mengkhususkan diri dalam mengembangkan keuntungan yang agresif dengan menyediakan sesuatu yang khusus sambil juga mengurangi biaya produksi / operasional rata-rata. Faktanya, diferensiasi berbiaya rendah/berbadan hukum adalah kebutuhan saat ini karena mengubah tren klien di seluruh dunia.

Bagaimana Menerapkan Strategi Biaya Rendah / Diferensiasi

- ✓ Pilih niche yang dipilih (micro-niche)
- ✓ Potong pengeluaran yang tidak berguna (dalam contoh yang disebutkan di atas, mungkin tidak ada faktor dalam menyediakan makanan penerbangan untuk rute yang lebih pendek)
- ✓ Tetap sertakan kemampuan baru dalam penawaran Anda.

3. Strategi Fokus

Strategi ini bermanfaat bagi perusahaan yang ingin menargetkan segmen pasar yang spesifik (dan lebih kecil). Perusahaan yang mengikuti metode ini terutama mengingat 3 hal saat memilih ceruk;

- Target pasar harus cukup besar.
- Kemungkinan peningkatan kemampuan berada di sisi yang lebih baik.
- Pesaing tidak lagi memiliki pengaruh yang besar pada perusahaan

Dalam strategi fokus dibedakan menjadi 2 yaitu

a. Diferensiasi Terfokus

Perusahaan yang mengikuti metode ini beroperasi pada ceruk/bagian pasar yang benar-benar unik yang memiliki kemampuan profitabilitas yang sangat besar. Kesadaran utamanya adalah untuk menciptakan keuntungan agresif dengan menggunakan barang dagangan yang sulit diganti. Yang terpenting, perusahaan mendengarkan wilayah pasar

yang "tidak dijaga" atau kosong dan membangun keuntungan yang agresif.

b. Fokus Biaya Rendah

Pengenalan harga rendah mirip dengan teknik target diferensiasi. Dengan cara ini bahwa teknik ini juga menargetkan ceruk yang tepat, namun agensi juga mengakui pencapaian skala ekonomi. Umumnya, agen yang lebih kecil (yang tidak dapat menyediakan lebih dari satu barang dagangan secara bersamaan) memilih opsi ini. Konsepnya adalah menawarkan harga paling tinggi kepada klien, tetapi mengurangi harga biasa di semua tingkat.

Cara Menerapkan Strategi Fokus

Pengenalan harga rendah mirip dengan teknik target diferensiasi. Dengan cara ini bahwa teknik ini juga menargetkan ceruk yang tepat, namun agensi juga mengakui pencapaian skala ekonomi. Umumnya, agen yang lebih kecil (yang tidak dapat menyediakan lebih dari satu barang dagangan secara bersamaan) memilih opsi ini. Konsepnya adalah menawarkan harga paling tinggi kepada klien, tetapi mengurangi harga biasa di semua tingkat.

7.3.1 Strategi Kepemimpinan Biaya/Diferensiasi Terintegrasi.

Strategi ini melibatkan produksi produk berbiaya rendah dengan fitur yang berbeda. Strategi ini berfokus secara bersamaan pada dua pendorong keunggulan kompetitif: biaya dan diferensiasi. Jenis strategi ini sering disebut strategi hybrid. **Empat/ 4 Strategi**

Integratif Kepemimpinan Biaya/ *Integrated Cost Leadership*

Strategi Kepemimpinan Biaya/Diferensiasi Terintegrasi. Strategi ini melibatkan produksi produk berbiaya rendah dengan fitur yang berbeda. Strategi ini berfokus secara bersamaan pada dua pendorong keunggulan kompetitif: biaya dan diferensiasi. Jenis strategi ini sering disebut strategi hybrid. Taktik menggapai kepeloporan biaya yaitu:

1. Terus berinvestasi dalam generasi kontemporer untuk lukisan
2. Mencapai skala ekonomi dengan bantuan produksi massal.

3. Peramalan panggilan yang akurat dan tepat waktu untuk produk atau layanan
4. Menggunakan aset perusahaan dengan cara yang ramah lingkungan.

Akibat pertentangan dari Taktik *cost leadership* /Strategi Kepemimpinan Biaya. Pendekatan manajemen harga bukan independen dari bahaya. Kemungkinan bahayanya yaitu perangkat produksi pelopor harga juga bisa mengubah ketinggalan zaman sebab pentahapan TI darilawannya. Pembaharuan memunculkan lawannya /pesaing untuk menyediakan dengan harga dengan melebihi rendahnya dengan pelopor harga.

Bahaya selanjutnya adalah bahwa pengakuan yang berlebihan atas penurunan biaya dapat membuat organisasi kurang memperhatikan keinginan pembeli atau masalah yang terkait dengan dimensi persaingan yang berbeda. Bahaya yang lain dari pendekatan manajemen harga berkaitan dengan peniruan. Dengan menggunakan kompetensi tengahnya sendiri, pesaing kadang-kadang menemukan cara untuk secara efektif meniru pendekatan pemimpin harga. Ketika itu timbul, pelopor harga wajib menentukan cara bagi menaikkan harga produk dengan diperjualbelikan. Ancaman 1/3 dari pendekatan diferensiasi adalah bahwa mendapatkan pengetahuan akan mengurangi kepercayaan pelanggan tentang biaya bentuk diferensiasi perusahaan. Biaya panggilan IBM untuk sistem komputer non-publik menjadi salah satu bentuk diferensiasi yang cenderung dibayar oleh beberapa klien dengan harga premium. Namun, karena klien tersebut telah mengetahui jenis jenis populer, juga contoh ketika klon PC mulai memasuki pasar, loyalitas terhadap lambang IBM mulai menurun. Klon menawarkan kepada klien jenis produk IBM yang serupa, dengan tingkat penurunan drastis, yang pada gilirannya menurunkan daya tarik produk IBM. Faktanya, akhir-akhir ini lini produk IBM yang sangat baru, Aptiva, tidak bertahan seperti yang diharapkan perusahaan. Dalam menilai situasi, satu pemasok menemukan bahwa, sementara Aptiva menjadi perangkat yang "hebat", itu menjadi terlalu mahal dibandingkan dengan agregat

harga dan konstruksi yang ditawarkan melalui produk pesaing termasuk Compaq dan HP.

Ancaman terakhir berkaitan dengan pemalsuan. Barang palsu, barang dagangan yang mencoba meniru jenis diferensiasi tertentu dengan harga yang jauh lebih murah, adalah situasi bagi banyak perusahaan untuk menggunakan strategi diferensiasi. Di Inggris Raya, misalnya, “Dibayangkan bahwa pasar untuk impor paralel mobil, perlengkapan mandi, dan pakaian yang diimpor ke Inggris Raya tanpa pemilik logo yang digabungkan dengan menggunakan iklan dengan harga eceran yang didiskon besar-besaran bernilai £1. tiga triliun setahun. Perusahaan sering mencari bantuan dari pihak berwenang dan mengimpor undang-undang untuk mengatur masalah yang dapat muncul karena kekhususan ancaman dari strategi diferensiasi ini.

Hasil Penelitian (Wu et al., 2015) yang menemukan bahwa strategi kepemimpinan biaya memiliki pengaruh positif terhadap manajemen laba dikarenakan kebutuhan investasi dari luar perusahaan yang besar mendorong manajer melibatkan praktik manajemen laba. Sedangkan, perusahaan dengan strategi diferensiasi memiliki pengaruh negatif terhadap manajemen laba dikarenakan kebutuhan investasi dari luar perusahaan yang cenderung rendah menyebabkan manajer kurang terdorong untuk melibatkan praktik manajemen laba.

Sedangkan Implementasi yang sukses dari metode manajemen biaya memerlukan kesadaran reguler pada pendorong penurunan biaya, hanya terkliah pada ongkos lawannya/pesaing Penerapn dengan ketepatan sasaran dengan metode manajemen ongkos tersebut menimbulkan organisasi untuk meningkatkan ditingkat penghasilan ditingkat keberhasilan dengan adanya faktor agresif dengan kuat. Suatu produk dapat dibedakan dalam berbagai cara yang terbatas. Bentuk yang tidak konvensional, layanan klien yang responsif, inovasi produk yang cepat, dan kepemimpinan teknologi, status dan selera yang berbeda, dan rekayasa teknologi di dalam wilayah tata letak serts outcome keseluruhan misal ancangan yang berbeda Faktanya, semua yang dapat dilakukan pemberi kerja untuk menghasilkan biaya aktual atau yang diperoleh bagi pelanggannya, sangat penting untuk diferensiasi; tugasnya

adalah memilih birokrasi yang menimbulkan biaya bagi pelanggan. Oleh karena itu memerlukan perhatian sebagai berikut:

1. **Kompetensi dengan kompetitor yang Ada**

Mempunyai peran ongkos kecil adalah perlindungan dengan harga untuk persaingan sebab , karena peran mereka yang berkualitas tinggi sebagai pemimpin biaya, persaingan enggan bersaing berdasarkan biaya. Sebaliknya, mereka mungkin mencari untuk bersaing dengan pelopor ongkos melewati pendekatan yang berbeda

2. **Semangat bernegosiasi konsumen**

Klien yang kuat juga dapat memaksakan kepala harga dengan menyusutkan biaya mereka, tetapi mereka sekarang tidak lagi didorong ke tingkat biaya di mana pesaing hijau maksimum industri berikutnya dapat menghasilkan keuntungan di atas rata-rata. Meskipun klien yang efektif dapat memaksakan kepala nilai untuk mengurangi biaya bahkan di bawah tahap itu, klien memungkinkan tidak dapat melaksanakannya

3. **Semangat bernegosiasi Suplier**

Pemimpin biaya beroperasi dengan margin yang lebih besar daripada para pesaingnya. Di antara berbagai keuntungan, margin yang lebih baik relatif terhadap margin pesaing memungkinkan kepala harga menyerap kenaikan biaya dealer. Ketika sebuah perusahaan dihadapkan pada ledakan besar dalam harga saham, kepala harga bisa menjadi perusahaan paling sederhana yang mungkin memiliki dana untuk membayar pengeluaran yang lebih baik dan bertahan untuk menghasilkan keuntungan umum atau di atas rata-rata. Dengan cara lain, kepala harga yang kuat dapat menekan penyedia untuk mempertahankan pengeluaran mereka, menurunkan margin mereka dalam proses tersebut.

4. **Peserta Potensial**

Dengan upaya reguler untuk mengurangi biaya ke tingkat yang lebih rendah daripada para pesaingnya, kepala nilai akan menjadi sangat efisien. Karena mereka meningkatkan margin pendapatan, tingkat kinerja yang lebih tinggi itu merupakan penghalang besar untuk akses bagi pendatang bisnis potensial. Calon kontributor harus cenderung menerima pengembalian

umum sampai mereka memanfaatkan pengalaman yang penting untuk mendapatkan tingkat kinerja kepala nilai. Bahkan untuk penghasilan rata-rata, pendatang baru perlu memiliki bakat penting agar sesuai dengan tingkatan nilai dengan pesaing yang berbeda.

5. **Produk Pengganti**

Dibandingkan dengan pesaing perusahaannya, pemimpin biaya melanjutkan fungsi yang menarik untuk produk-produk alternatif. Saat dihadapkan pada peluang pengganti, pemimpin harga memiliki fleksibilitas ekstra dibandingkan para pesaingnya. Untuk mempertahankan kliennya, kepala harga juga dapat mengurangi biaya barang atau jasanya. Berpegang teguh pada biaya yang lebih rendah dan karakteristik unggul yang ideal, kepala harga akan meningkatkan kemungkinan bahwa klien akan memilih produknya daripada produk penggantinya.

Ada tiga tingkatan strategi bisnis yang umumnya digunakan, yaitu tingkatan korporat, bisnis, dan fungsional.

1. **Tingkat Fungsional (*Functional Level*)**

Pendekatan tingkat tujuan dirancang untuk menjawab bagaimana departemen tujuan yang mencakup Pemasaran, SDM atau R&D dapat membantu perusahaan dan teknik perusahaan yang diputuskan dari organisasi.

2. **Tingkat Korporat (*Corporate Level*)**

Pendekatan tingkat perusahaan adalah rencana strategis dari kendali puncak perusahaan. Strategi pada proyek dokumen gelar ini dan pernyataan imajinatif dan prescient, dan memiliki efek penting pada kinerja keseluruhan perusahaan dalam jangka panjang. Pilihan kursus pendekatan tingkat korporat tentang pertumbuhan, akuisisi, diversifikasi, dan investasi.

3. **Tingkat Bisnis (*Business Level*)**

Pendekatan tingkat bisnis dimasukkan ke dalam visi perusahaan, tetapi berspesialisasi dalam bisnis tertentu. Visi dan impian perusahaan diubah menjadi teknik konkret yang menceritakan bagaimana bisnis akan bersaing dalam pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Approach. Houghton Mifflin Company, Boston, New York. Fourth Edition (1998); Fifth Edition (2001)
- Charles W J Hill dan Gareth R Jones: Strategic Management Theory, An Integrated
- David, Fred R 2011. Manajemen Strategis : Konsep. Edisi 10 Salemba Empat. Jakarta
- Griffin, R. W., dan Ebert, R. J. (2007). Bisnis. Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga.
- Hambrick, D. C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, 5-25.
- <https://belajarekonomi.com/strategi-tingkat-bisnis/>
- <https://appsensi.com/strategi-bisnis/>
- Kald, M. (2003). Strategic positioning: a study of the Nordic paper and pulp industry. *Strategic Change*, 12(6), 329–343. <https://doi.org/10.1002/jsc.643>
- Miles, R. E., dan Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw- Hill.
- Muhammad, B. (2012). Analisis pengaruh strategi bisnis perusahaan terhadap tingkat penghindaran pajak pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI. Univeristas Indonesia.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Thompson, J. L. (2003). *Strategic Management*. London: Thompson Publishers.
- Ward, J., dan Peppard, J. (2002). *Strategic Planning For Information Systems Third Edition*. John Wiley dan Sons, Ltd.
- Wu, P., Gao, L., dan Gu, T. (2015). Business strategy, market competition and earnings management: Evidence from China.

BAB VIII

MANAJEMEN STRATEGI BIDANG PEMASARAN

Oleh Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.

8.1 Pendahuluan

Manajemen Pemasaran adalah merupakan alat analisis, perencanaan, penerapan, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan utama perusahaan yaitu memperoleh laba. Manajemen Pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan (Kotler, 1980).

Manajemen Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaannya, berkembang, dan mendapatkan laba. Proses pemasaran itu dimulai jauh sebelum barang-barang diproduksi, dan tidak berakhir dengan penjualan. Kegiatan pemasaran perusahaan harus juga memberikan kepuasan kepada konsumen jika menginginkan usahanya berjalan terus, atau konsumen mempunyai pandangan yang lebih baik terhadap perusahaan (Dharmmesta dan Handoko, 1982). Manajemen Pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang di design untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran, untuk mencapai tujuan perusahaan (Kotler dan Armstrong, 2016).

American Marketing Association, menterjemahkan pemasaran sebagai berikut: Pemasaran adalah pelaksanaan dunia usaha yang mengarahkan arus barang-barang dan jasa-jasa dari

produsen ke konsumen atau pihak pemakai. Definisi ini hanya menekankan aspek distribusi ketimbang kegiatan pemasaran. Philip Kotler (2005) dalam bukunya *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*, mendefinisikan pemasaran secara lebih luas, yaitu: Pemasaran adalah suatu proses sosial, dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan, dan mereka inginkan dengan menciptakan dan mempertahankan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya.

Definisi Pemasaran menurut Stanton (2012) adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

8.2 Konsep Manajemen Pemasaran

Falsafah konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli/ konsumen. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Secara definitif dapat dikatakan bahwa: Konsep Pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan (Stanton, 1978). Elemen Penting dalam Konsep Pemasaran:

1. Market oriented berorientasi pada keinginan konsumen
2. Penyusunan kegiatan pemasaran secara terpadu
3. Pencapaian tingkat kepuasan konsumen

Konsep Manajemen pada hakikatnya mencakup upaya dan strategi yang ditempuh manajemen dalam rangka untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen. Beberapa istilah yang sangat penting dalam konteks pemasaran:

1. Produk (barang, jasa, ide); Segala hasil kerja manusia yang dapat ditawarkan kepada manusia lainnya baik berupa barang, jasa atau ide. Konsumen akan menyukai produk yang menawarkan mutu terbaik, kinerja terbaik dan sifat terbaik

sehingga perusahaan harus memfokuskan diri pada perbaikan produk yang terus menerus, menyukai produk yang mudah diperoleh dan sangat terjangkau karenanya manajemen harus berfokus pada perbaikan efisiensi produksi dan distribusi.

2. Nilai; Perkiraan konsumen atas suatu produk untuk kepuasan mereka, apa yang dirasakan/diinginkan, perbedaan antara nilai yang dinikmati pelanggan karena memiliki serta menggunakan suatu produk dan biaya untuk memiliki produk tersebut.
3. Biaya; Harga yang harus dibayar konsumen atas produk yang dikonsumsi.
4. Kepuasan; Seberapa puas konsumen atas produk yang mereka konsumsi (kesesuaian antara harapan dan kenyataan), kepuasan (*customer satisfaction*): tingkatan dimana kinerja yang dirasakan (*perceived performance*) produk akan sesuai dengan harapan seorang pembeli atau tidak.
5. Pasar; Tempat yang berisi semua pelanggan potensial yang berniat untuk transaksi terhadap suatu produk.

8.3 Perencanaan Strategi Pemasaran

Strategi Pemasaran (*Marketing Strategy*) adalah proses menentukan target pasar dengan strategi bauran pemasaran yang terkait dimana:

1. Target Market; adalah sekelompok pelanggan homogen atau pasar yang ingin dilayani permintaannya oleh perusahaan.
2. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*); adalah variabel-variabel yang disusun oleh perusahaan dalam rangka untuk memuaskan target market tersebut. *Marketing mix* adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yaitu: produk, struktur harga, kegiatan promosi dan sistem saluran distribusi. Variabel-variabel *marketing mix* ini dapat dipakai sebagai dasar untuk mengambil suatu strategi dalam usaha mendapatkan posisi yang sangat strategis di pasar.

Setiap perusahaan yang memproduksi barang atau jasa pasti membutuhkan strategi manajemen pemasaran yang tepat. Dengan strategi tersebut, target dan tujuan perusahaan

dapat tercapai sesuai harapan. Manajemen pemasaran memiliki peran vital dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dari wikipedia, pengertian manajemen pemasaran adalah proses penetapan tujuan-tujuan pemasaran bagi suatu organisasi (dengan mempertimbangkan sumber daya internal dan peluang pasar), perencanaan, dan pelaksanaan aktivitas untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu, dan mengukur kemajuan ke arah pencapaiannya. Dalam ilmu manajemen pemasaran, ada lima konsep penting:

1. Konsep Produksi

Konsep yang satu ini merupakan konsep konvensional yang banyak dianut perusahaan dengan sistem manajemen yang sudah stabil. Sebab, produksi massal lebih diutamakan untuk menekan biaya produksinya. Selain itu, biaya distribusi pun ikut disisir. Dengan begitu, harga jual produk atau jasa dapat lebih murah. Maklum, banyak konsumen yang lebih berorientasi pada harga murah ketimbang kualitas. Namun ada konsumen tertentu yang tidak peduli jika harus merogoh kocek lebih demi mendapatkan produk atau jasa berkualitas baik.

2. Konsep Produk

Dalam menghasilkan barang atau jasa, perusahaan berusaha mengedepankan kualitas, sehingga konsumen percaya dan kembali membeli produk perusahaan. Satu hal yang perlu diketahui, kualitas akan berpengaruh pada harga. “Ada harga, ada rupa”. Selain kualitas dan harga, barang atau jasa perusahaan juga harus memiliki keunggulan atau ciri khas dari produk kompetitor. Konsep produk harus dipikirkan dengan matang, bagaimana caranya produk yang diusung punya kekuatan tersendiri.

3. Konsep Penjualan

Setelah produk siap, kualitas dan kuantitasnya memadai, harga jual sudah ditetapkan, berikutnya dalam manajemen pemasaran dikenal dengan konsep penjualan. Perusahaan harus mempunyai cara atau strategi penjualan tepat sesuai dengan target sasaran. Menjual produk, mempengaruhi konsumen sehingga tertarik membeli. Kalau perlu menjual

produk secara agresif dengan sistem jemput bola, dari pintu ke pintu. Promosi yang dilakukan perusahaan juga dapat membuat konsumen tertarik membeli. Begitu promosi ditiadakan, konsumen akan pindah ke lain hati. Menggunakan produk barang atau jasa kompetitor. Namun dalam konsep penjualan ini, kepuasan dan loyalitas konsumen seringkali tak terlalu dihiraukan.

4. Konsep Pemasaran

Konsumen adalah segalanya bagi perusahaan yang menganut konsep ini. Kebutuhan konsumen akan benar-benar menjadi prioritas. Perusahaan akan menyediakan waktu untuk berinteraksi dan mendengarkan suara konsumen lebih banyak. Riset atau survei kerap dilakukan sebelum memutuskan proses produksi dan pemasaran. Fokus utama adalah pada nilai tambah untuk membedakannya dengan sesama kompetitor.

5. Konsep Pemasaran Umum

Dalam konsep ini, perusahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan saja, tetapi memperhatikan manfaatnya bagi orang lain. Perusahaan percaya, bisnis akan sukses bila konsumen puas dan ternyata produk barang atau jasa yang dihasilkan memiliki dampak baik ke konsumen maupun masyarakat luas. Jika memiliki perusahaan rintisan atau *startup* di bidang apapun, seperti teknologi keuangan (*fintech*), perlu menerapkan strategi pemasaran yang tepat agar perusahaan berkembang, maju pesat, dan mampu bersaing dengan kompetitor lain.

a. Pemasaran melalui Media Sosial

Media sosial, seperti Instagram, Facebook, Twitter, Youtube saat ini menjadi senjata ampuh untuk melakukan pemasaran produk atau jasa. Bisa langsung beriklan atau menggunakan jasa influencer, selebgram, ataupun Youtuber untuk mengiklankan produk atau jasa anda. Bukan hanya menjual atau memasarkan barang atau jasa, media sosial juga bisa digunakan untuk membangun citra perusahaan. Berinteraksi langsung dengan konsumen, dan menampung saran maupun kritik

dari konsumen. Pemasaran lebih mudah dan praktis melalui media sosial.

b. Pemasaran melalui komunitas

Model pemasaran lain, adalah lewat komunitas. Dapat menggandeng atau bekerja sama dengan komunitas tertentu, menjadi sponsor untuk acara mereka. Pilih komunitas yang sesuai dengan lini bisnis anda. Biasanya komunitas sering menggelar acara, seperti seminar, *workshop*, kopi darat, *coffee morning*, *gathering*, dan sebagainya.

c. Pemasaran melalui email atau *newsletter*

Zaman sekarang, sudah banyak masyarakat yang punya akun email. Hal ini bisa dimanfaatkan sebagai ajang pemasaran. Melalui email maupun konten *marketing*, di antaranya *newsletter*, dan lainnya. Email sekarang penting bagi perusahaan dalam mengumpulkan *database* konsumen. Kalau sudah punya *database* alamat email konsumen, jadi lebih mudah untuk mengirimkan iklan atau promo produk.

Jangan anggap remeh manajemen pemasaran. Tanpa manajemen pemasaran yang tepat, bisnis perusahaan akan hancur. Begitupun sebaliknya. Jika perusahaan ingin untung besar, maju pesat, dan melibas kompetitor, pakai manajemen pemasaran yang tepat.

8.4 Strategi Pemasaran

Dalam upaya untuk mengembangkan bisnis, salah satu hal yang tidak boleh terlewatkan adalah perencanaan. Rencana bisnis dapat dianalogikan sebagai sebuah peta untuk menunjukkan arah pada sebuah kesuksesan. Hal lain yang tak kalah penting adalah menetapkan strategi pemasaran. Pemasaran menempati posisi yang strategis untuk mencapai suatu keberhasilan pada sebuah bisnis. Meskipun sebuah produk memiliki kualitas yang baik, tetapi tidak akan bisa menghasilkan keuntungan berlipat apabila tidak diiringi dengan strategi pemasaran yang jitu. Tanpa adanya strategi pemasaran

yang baik, maka cukup sulit untuk mengembangkan bisnis. Terlebih, risiko kalah saing sangat mungkin terjadi. Mempelajari tentang ilmu pemasaran sangat penting dalam menjalankan suatu bisnis. Penjualan di bawah ini untuk bisa mencapai keberhasilan dengan strategi bisnis yang tepat.

8.4.1 Pengertian Strategi Pemasaran

Sebelum masuk ke tips-tipsnya, sebaiknya mengetahui pengertian strategi pemasaran terlebih dahulu. Strategi pemasaran adalah upaya untuk memasarkan serta mengenalkan suatu produk maupun jasa pada masyarakat. Tentu saja dengan menggunakan rencana dan taktik matang, jumlah penjualan dapat meningkat. Strategi pemasaran juga dapat dimaknai dengan rentetan usaha yang dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan. Di dalam suatu bisnis, ada tiga faktor yang merupakan penentu harga jual barang dan jasa yang meliputi produksi, pemasaran, serta konsumsi. Pemasaran dapat dikatakan sebagai penghubung produsen dan konsumen.

8.4.2 Fungsi Strategi Pemasaran

Terdapat empat garis besar yang dapat menjelaskan tentang fungsi strategi pemasaran.

1. Terdapat standar penilaian prestasi kerja anggota pada bidang usaha maupun perusahaan. Dengan standar ini, maka pengawasan kualitas dan mutu bisa menjadi semakin efektif.
2. Sebagai alat bantu dalam meraih berbagai tujuan perusahaan dalam jangka waktu panjang dan pendek
3. Untuk mengatur jalannya bisnis, sehingga, koordinasi tim pemasaran bisa berjalan secara efektif dan sesuai dengan target.
4. Akan meningkatkan motivasi pada bisnis yang tengah dilakukan. Strategi pemasaran mengharuskan para pelaku bisnis agar bisa memperkirakan jalannya bisnis pada masa yang akan datang, serta bisa memberi semangat usaha sehingga bisnis bisa berjalan optimal.

Tujuan dari kegiatan strategi pemasaran berdasar pada ulasan di atas meliputi:

1. Menjadi kegiatan dalam pengembangan kemampuan bisnis agar bisa melakukan adaptasi.
2. Untuk dasar pemikiran dalam pengambilan keputusan pemasaran.
3. Dipakai untuk media ukur dari hasil pemasaran berdasar pada standar prestasi yang telah ditentukan.
4. Supaya tim pemasaran bisa meningkatkan kualitas koordinasi diantara individu-individu di dalamnya.

Dalam penyusunan strategi pemasaran yang efektif, maka bisa menerapkan beberapa hal di bawah ini:

1. Selalu Konsisten dan Melakukan Perencanaan
Dalam strategi marketing, konsistensi sangat dibutuhkan. Hal ini bertujuan supaya biaya marketing bisa efisien. Tak hanya itu saja, efektivitas penciptaan merek akan semakin meningkat. Perencanaan marketing yang matang juga perlu dilakukan supaya pelanggan banyak berdatangan. Sebelum memasarkan produk, dapat merencanakan strategi marketing dengan efektif. Mulai dari anggaran marketing, hingga konsep lain supaya usaha dapat mudah untuk berkembang.
2. Menyasar Target Market
Perlu mendefinisikan dengan tepat mengenai pangsa pasar yang tengah dituju. Cara yang paling tepat adalah dengan memilih beberapa segmen pasar yang akan dimasuki. Tujuannya supaya target pasar menjadi lebih jelas. Hal ini akan memudahkan anda mengkonsep teknik marketing yang tepat.
3. Menghitung Anggaran dengan Akurat
Bagian yang paling berat dalam menentukan strategi marketing adalah menentukan anggaran. Hal ini membutuhkan keakuratan yang tepat. Dari anggaran yang sudah dibuat, bisa menentukan besaran dana yang dibutuhkan untuk kegiatan pemasaran yang efektif. Untuk memudahkan penghitungan anggaran sekaligus

perencanaan bisnis berkelanjutan berdasarkan data keuangan, harus melakukan pembukuan terencana untuk bisnis.

4. Menentukan *Marketing Mix*

Marketing mix merupakan harga, produk, dan juga tempat promosi. Sebagai seorang pengusaha, produk dan jasa harus diputuskan secara spesifik serta harus ditentukan pula dimana dan bagaimana dapat mendistribusikan produk. Selain itu, bagaimana cara supaya orang lain bisa mengetahui produk yang ditawarkan juga merupakan bagian dari *marketing mix*.

5. Menggunakan *Website* untuk Memasarkan Produk

Saat ini, segala macam usaha bisnis membutuhkan peran dari website untuk mempromosikan produknya. Selain itu, website juga media paling optimal untuk memberi informasi pada calon konsumen tentang produk yang ditawarkan. Hal ini dikarenakan 60 persen konsumen yang memakai produk mendapatkan informasi dari internet.

6. Melakukan *Branding* dengan Baik

Strategi marketing yang selanjutnya adalah dengan melakukan *branding* atau pencitraan. *Branding* adalah proses yang menentukan apakah konsumen menerima produk perusahaan. Setiap perusahaan harus melakukan branding terhadap produknya sehingga konsumen akan loyal dan setia menggunakan produk tersebut. Beberapa usaha untuk melakukan branding terhadap perusahaan meliputi membuat logo, gambar, dan juga menentukan produk unggulan. Produk dan perusahaan pun akan lebih dikenal oleh masyarakat.

7. Promosi dan Iklan

Strategi pemasaran berikutnya adalah menggunakan promosi dan iklan untuk menambahkan *brand awareness* produk yang dijual. Apabila perlu, anda bisa juga memakai media berbayar agar kunjungan ke media sosial dapat meningkat. Misalnya dengan menggunakan Facebook Ads, Google Ads, Instagram Ads, Twitter Ads, dan masih banyak lagi. Dengan strategi ini, maka akan terbantu

meningkatkan konversi dan jumlah prospek penjualan produk.

8. *Customer Relationship Management*

Agar konsumen tetap konsisten dan loyal, maka dibutuhkan pengelolaan hubungan baik dengan pelanggan. Dengan begitu, maka customer tidak akan lari ke perusahaan yang lain. Untuk itu, perlu membuat pengelolaan hubungan baik dengan para pelanggan. Mulai dari kartu member khusus untuk pelanggan serta memberi potongan harga untuk para member.

9. *Menerapkan Mobile Marketing*

Saat ini, pengguna ponsel pintar semakin banyak. Tentu saja membuat pesan pemasaran serta konten bagi platform mobil adalah hal yang mesti dilakukan. Penyebabnya adalah semakin banyak konsumen yang ingin melihat konten, membeli produk memakai *smartphone*, serta menerima email pemasaran. Untuk itu, perusahaan harus mendesain ulang blog atau *website* agar lebih responsif dengan ponsel pintar. Menurut data, ada sekitar 30 persen lalu lintas internet menggunakan perangkat mobile. Penting sekali dalam menjangkau pemakai *mobile* dikarenakan kontribusinya dalam tingkat kunjungan web yang ada di Indonesia.

10. *Email Marketing*

Untuk melakukan email marketing, maka ada beberapa hal yang mesti diperhatikan. Pertama, tulisan harus bersifat persuasif. Akan tetapi, jangan berlebihan untuk menjelaskan keunggulan produk. Pelaku bisnis juga perlu menyisipkan *form newsletter* maupun *subscription*. Tujuannya supaya calon konsumen bisa menuliskan alamat surel apabila tertarik dengan tawaran bisnis. Anda bisa melakukan kegiatan selanjutnya supaya calon konsumen bisa menjadi pelanggan yang setia.

Contoh Bisnis yang Berhasil Membuat Strategi Pemasaran, yaitu sebagai berikut:

1. Spotify: Menawarkan Pengalaman Pengguna yang Berbeda

Saat ini, Spotify adalah salah satu perusahaan global paling terkenal di planet ini. Bagaimana merek Swedia ini bisa menaklukkan dunia? Ada banyak layanan musik streaming, tetapi yang membuat Spotify unik adalah fokusnya membantu pengguna menemukan konten baru. Spotify berusaha berbeda dengan platform *streaming* musik biasa dan sebagai gantinya menawarkan pengalaman pengguna yang benar-benar baru kepada pendengar. Misalnya, selain filter khas berdasarkan genre, Spotify juga memungkinkan pengguna untuk memilih musik berdasarkan suasana hati mereka, apakah ingin berolahraga, tidur, atau bahkan membutuhkan beberapa lagu untuk dinyanyikan di kamar mandi. Ini membantu pengguna menemukan lagu yang tidak pernah terpikir oleh mereka dan pada gilirannya, memperkuat hubungan mereka dengan merek. Mereka juga menjadi yang terdepan dalam menggunakan kecerdasan buatan untuk menyusun daftar putar secara khusus berdasarkan kebiasaan pengguna mereka, seperti *release radar* dan *discover weekly*.

2. GoPro: Percayai Konten Buatan Pengguna

Salah satu strategi pemasaran terbaik mereka adalah bagaimana mereka memudahkan pelanggan mereka untuk berbagi konten buatan pengguna. Untuk hal ini, mungkin harus mahir dalam bahasa berbeda yang dimiliki audiens serta memiliki proses pengelolaan kosa kata yang baik untuk konten tersebut. Untuk memudahkan hal ini, bisa menggunakan Parafrase online efisien yang akan memungkinkan untuk melakukan tugas. Dengan alat ini, tidak perlu khawatir, karena alat akan mengotomatisasikan setiap tugas. Hanya perlu memasukkan teks dalam kotak yang diberikan. Selain itu, alat pertama akan menganalisis teks dan kemudian mulai menulis ulang. Pada akhirnya, akan diberikan 100% konten unik dan bebas plagiarisme. Teknologi berbasis AI-nya, makna konten asli akan dipertahankan. Cukup memasukkan seluruh blog tanpa rasa takut. Kamera GoPro adalah favorit di antara para petualang,

pecandu adrenalin, dan atlet karena mereka berhasil merekam konten yang hampir tidak mungkin direkam menggunakan kamera tradisional. Sifat produknya, GoPro mampu membuat konten yang spektakuler. Misalnya, program pengeditan GoPro membuat video dengan bingkai awal dan akhir yang mudah dikenali menampilkan logo dan merek GoPro. GoPro kemudian membagikan video ini di media sosial, yang pada gilirannya menginspirasi lebih banyak pengguna untuk membuat dan memposting video mereka sendiri. Strategi pemasaran ini sangat berhasil bagi GoPro. Cek *channel* YouTube GoPro dan lihat betapa bagus konten di dalamnya dan juga berapa banyak *subscribber*nya.

3. Twitch: Fokus pada *Niche*

Twitch adalah salah satu jejaring sosial paling sukses akhir-akhir ini, namun tidak banyak orang yang mengetahuinya. Itu karena Twitch didasarkan pada satu topik: menyiarkan video game langsung. Rahasia kesuksesan Twitch adalah mereka tidak bertujuan untuk menargetkan semua orang. Faktanya, mereka telah melakukan hal sebaliknya dan memutuskan untuk fokus pada ceruk yang sangat spesifik dan membangun hubungan dengan penggunanya.

4. Nike: Promosikan Nilai

Hanya ada sedikit merek yang bisa dikenali seperti Nike dan slogan "*Just do it*". Sejak awal, merek ini memfokuskan pemasarannya pada mempromosikan nilai-nilai merek, seperti mengatasi kesulitan atau inovasi. Untuk menyampaikan budaya ini kepada audiensnya, Nike sangat mengandalkan *storytelling*: iklan yang menceritakan kisah yang menginspirasi dan memancing emosi positif pada pengguna. Selain itu, nilai merek tidak hanya hadir dalam pemasaran, tetapi dalam segala hal yang dilakukan.

5. WWF: Komitmen pada Kreativitas

Inisiatif "*Earth Hour*" dari World Wildlife Foundation adalah acara di mana orang-orang di seluruh dunia secara sukarela

mematikan lampu mereka selama satu jam untuk menunjukkan betapa mudahnya memerangi perubahan iklim. WWF meluncurkan kampanye spanduk di media arus utama Norwegia untuk mengumumkan *Earth Hour*. Jika pengguna menyentuh spanduk, layar ponsel mereka akan berubah menjadi hitam sepenuhnya. Begitu mereka menyelipkan jari di atasnya, hitungan mundur untuk *Earth Hour* akan muncul. Kampanye asli ini sukses, dan berhasil menarik sekitar 1 juta tayangan.

8.5 Elemen Penting Dalam Membangun Strategi Pemasaran

5P Pemasaran – *Product, Price, Promotion, Place, dan People* atau Produk, Harga, Promosi, Tempat, dan Orang adalah elemen pemasaran utama yang digunakan untuk memposisikan bisnis secara strategis. 5P of Marketing, juga dikenal sebagai bauran pemasaran, adalah variabel yang dikontrol oleh manajer dan pemilik bisnis untuk memuaskan pelanggan di pasar sasaran mereka, menambah nilai pada bisnis mereka, dan membantu membedakan bisnis mereka dari pesaing. Berikut adalah penjelasan kelima elemen tersebut:

1. *Product* (Produk)

Produk mengacu pada produk dan layanan yang ditawarkan oleh bisnis. Keputusan produk meliputi fungsi, pengemasan, tampilan, garansi, kualitas, dan lain-lain. Pelanggan perlu memahami fitur, kelebihan, dan manfaat yang bisa dinikmati dengan membeli barang atau jasa. Saat memikirkan suatu produk, pertimbangkan fitur utama, manfaat, serta kebutuhan dan keinginan pelanggan.

2. *Price* (Harga)

Harga mengacu pada strategi penetapan harga untuk produk, layanan dan bagaimana pengaruhnya terhadap pelanggan. Keputusan penetapan harga tidak hanya mencakup harga jual, tetapi juga diskon, pengaturan pembayaran, persyaratan kredit, dan layanan pencocokan harga apa pun yang ditawarkan. Saat menentukan strategi penetapan harga, penting untuk mempertimbangkan posisi bisnis di pasar saat ini. Misalnya, jika

bisnis diiklankan sebagai penyedia peralatan mekanis berkualitas tinggi, harga produk harus mencerminkan hal itu.

3. *Promotion* (Promosi)

Promosi mengacu pada aktivitas yang membuat bisnis lebih dikenal konsumen. Ini mencakup hal-hal seperti sponsor, periklanan, dan aktivitas hubungan masyarakat. Biaya promosi bisa sangat besar, maka penting untuk melakukan analisis titik impas ketika membuat keputusan promosi. Penting untuk memahami nilai pelanggan dan apakah layak melakukan promosi untuk mendapatkannya.

4. *Place* (Tempat)

Tempat mengacu pada tempat produk/layanan bisnis dilihat, dibuat, dijual, atau didistribusikan. Intinya, keputusan tempat dikaitkan dengan saluran distribusi dan cara menyampaikan produk kepada pelanggan utama yang ditargetkan. Penting untuk mempertimbangkan seberapa mudah akses produk atau layanan dan memastikan bahwa pelanggan dapat dengan mudah menemukan anda. Produk atau layanan harus tersedia untuk pelanggan pada waktu yang tepat, di tempat yang tepat, dan dalam jumlah yang tepat. Misalnya, bisnis mungkin ingin menyediakan produknya melalui situs e-niaga, di toko ritel, atau melalui distributor pihak ketiga.

5. *People* (Orang)

Orang mengacu pada staf, tenaga penjualan, dan mereka yang bekerja untuk bisnis tersebut. Keputusan orang biasanya berpusat di sekitar layanan pelanggan-bagaimana ingin karyawan dinilai ramah oleh pelanggan?

Contoh 5P dalam pemasaran

Budi sedang mempertimbangkan untuk mengoperasikan toko jet ski yang melayani wisatawan dan turis. Untuk memposisikan bisnisnya, Budi dapat berkonsultasi dengan 5P pemasaran dengan cara berikut:

1. Produk: Penyewaan jet ski per jam untuk orang-orang yang berada di kota untuk waktu yang singkat. Formulir pertanggungjawaban terbatas yang akan ditandatangani oleh

orang-orang yang berpartisipasi dalam layanan dan deposit uang jika terjadi kerusakan.

2. Harga: Perjalanan jet ski murah untuk memenuhi batasan anggaran para pelancong dan turis. Diskon 10% untuk perjalanan jet ski jika dirujuk oleh agen perjalanan.
3. Promosi: Halaman Facebook, halaman Instagram, dan akun Twitter untuk mempromosikan bisnis. Juga, promosi berbayar di situs web agen perjalanan.
4. Tempat: Lokasi yang mudah diakses dari sistem transit yang ada.
5. Orang: Anggota staf yang ramah yang suka bertemu wisatawan dan menawarkan layanan pelanggan yang luar biasa.

8.6 Kesimpulan

Strategi pemasaran adalah upaya memasarkan suatu produk, baik itu barang atau jasa, dengan menggunakan pola rencana dan taktik tertentu sehingga jumlah penjualan menjadi lebih tinggi. Dalam pengembangan bisnis, tim dan pemilik harus mempunyai strategi pemasaran yang tepat. Kemungkinan bisnis akan berkembang menjadi lebih besar. Bisnis pun bisa berjalan secara maksimal. Untuk itu, penting kiranya dalam mengaplikasikan strategi pemasaran yang cermat. Tetap belajar dan temukan strategi pemasaran yang paling sesuai. Dengan adanya strategi pemasaran, koordinasi tim menjadi lebih baik dan terarah untuk mencapai tujuan yang sama. Fungsi strategi pemasaran disini adalah sebagai alat untuk mengatur arah setiap divisi agar mampu bekerja sama mencapai tujuan perusahaan. Strategi pemasaran merupakan sebuah keseluruhan usaha dari suatu bisnis. Tujuannya adalah untuk menjangkau target konsumen yang dianggap prospektif. Setelah itu, strategi pemasaran akan mengubah mereka untuk menjadi konsumen tetap. Perusahaan menggunakan strategi pemasaran yang benar-benar tepat, guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan ataupun untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya.

DAFTAR PUSTAKA

Dharmmesta, B., dan Handoko, T. (1982). *Manajemen Pemasaran Analisis Perilaku Konsumen Edisi Pertama*. Yogyakarta: Liberty.

<https://www.kembar.pro/2015/05/manajemen-pemasaran-konsep-orientasi.html>

Kotler, P. (1980). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.

Kotler, P. (2005). *Manajemen Pemasaran Jilid 1 dan 2*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Kotler, P., dan Armstrong, G. (2016). *Dasar-dasar Pemasaran Jilid 1 Edisi Kesembilan*. Jakarta: Erlangga.

Stanton, W. (1978). *Fundamental of Marketing*. New York: McGraw Hill Book Company Inc.

Stanton, W. J. (2012). *Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.

BAB IX

MANAJEMEN STRATEGI BIDANG OPERASI DAN PRODUKSI

Oleh Popon Srisusilawati, S.E.I., M.E.Sy.

9.1 Pendahuluan

Dalam upaya meningkatkan pengakuan bahwa kegiatan harus mendukung usaha untuk mendapatkan posisi kompetitif di pasar, aktivitas tidak boleh hanya menjadi wadah menghasilkan produk dan layanan perusahaan, tetapi juga menyediakan kekuatan kompetitif bagi bisnis. Penyelesaian kegiatan karena meningkatnya persaingan dari luar negeri, kebutuhan untuk peningkatan produktivitas dan peningkatan permintaan akan kualitas. Prestasi keunggulan kompetitif melalui peningkatan kinerja operasional memerlukan tanggapan strategi dalam tindakan.

Strategi produksi adalah serangkaian tindakan terpadu menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan. Perubahan dalam dunia bisnis perusahaan harus bereaksi lebih cepat terhadap perubahan yang terjadi. Masalah utama yang dihadapi bisnis saat ini adalah bagaimana membuat strategi cara terbaik bagi bisnis untuk bertahan dan berkembang.

Kegiatan sering diremehkan dalam proses perencanaan strategis. Merekomendasikan kegiatan berikut untuk perencanaan strategis untuk pemasaran, keuangan dan manajemen umum. Akibatnya, operabilitas tidak digunakan sebagai kekuatan persaingan dalam bisnis. Situasi ini hanya dapat diperbaiki oleh mengembangkan strategi operasional sebagai bagian integral dari strategi bisnis termasuk kegiatan sebagai mitra setara dalam pembangunan dan mengeksekusi strategi bisnis.

Strategi organisasi dikenal sebagai strategi korporat diperlukan untuk merancang sistem produksi yang memungkinkan

perusahaan untuk mencapainya tujuan. Strategi juga menginformasikan semua fungsi organisasi lainnya membantu sistem produksi dalam menjalankan fungsinya. Spesifikasi di atas bagaimana masing-masing fungsi ini akan mendukung strategi bisnis secara keseluruhan yang dikenal sebagai strategi fungsi. Jadi, ada strategi pemasaran, strategi keuangan, dan strategi kerja.

9.2 Konsep Dasar Strategi Produksi dan Operasi

9.2.1 Definisi Strategi Operasi

Strategi operasi adalah turunan dari strategi yang dijelaskan perusahaan strategi keseluruhan visi dan misi perusahaan (Paramansyah and SE, 2022). Strategi operasi adalah seperangkat tujuan, rencana, dan kebijakan mendefinisikan fungsi operasi mendukung strategi bisnis organisasi. Untuk lebih jelas dalam memahami definisi strategi operasi, berikut penjelasan ahlinya menentukan strategi operasi (Yunus, 2016).

Sumayang menjelaskan strategi operasi sebagai bayangan atau visi dari suatu fungsi aktivitas, yaitu mesin atau perangkat yang menggerakkan keputusan (Sumayang, 2003). Strategi operasi adalah fungsi operasi yang memandu pengambilan keputusan keputusan untuk mengintegrasikan ke dalam strategi bisnis melalui perencanaan formal, mengarah ke pola yang konsisten dari pengambilan keputusan operasi dan keunggulan kompetisi untuk bisnis (Tampubolon, 2016). Strategi operasi adalah kendaraan yang dapat dikembangkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan operasi pabrik dan layanan untuk bersaing di pasar keseluruhan. Kegiatan tidak boleh dilihat hanya sebagai kendaraan untuk kekuatan kompetitif perusahaan dan sebagai tempat untuk mencapai keunggulan berkelanjutan (Budiman and Ujang Cepi Barlian, 2020).

Strategi operasi harus mendorong transisi agar tetap sehat dengan kondisi lingkungan baru, seperti era globalisasi. Sari Tentukan strategi yang bertindak sebagai pola keputusan yang konsisten kerja. Semakin konsisten keputusan, semakin tinggi tingkat strategi operasi mendukung strategi bisnis yang lebih baik. Mereka menentukan mode keputusan elemen utama aktivitas dibuat dan digabungkan satu sama lain (Sari *et al.*, 2021). Di sisi lain,

Hayes dan Wheelwright menekankan hasil strategi bertindak sebagai pola yang konsisten dalam pengambilan keputusan. Di selain itu, Schroeder juga menekankan strategi operasional sebagai preseden (sebelum) pengambilan keputusan. Namun, keduanya setuju bahwa hasilnya adalah model pengambilan keputusan yang konsisten (Hayes *et al.*, 1988).

Wickham Skinner berpendapat bahwa strategi operasi berkaitan erat dengan hubungan antara keputusan operasi dan strategi bisnis (Wickham Skinner, 1985). dia menghubungkan kembali, ketika operasi menyimpang dari strategi perusahaan, keputusan operasi sering terjadi tidak konsisten dan jangka pendek. Dengan demikian, aktivitas menjadi berbeda dari bisnis, dan hubungannya yang lebih dekat dengan strategi bisnis lemah. Metode selesaikan masalah ini dengan mengembangkan strategi penambangan, yang berakar pada strategi perusahaan menetapkan misi utama (kegiatan apa yang harus dilakukan). baik untuk bisnis dan berhasil dan seperangkat kebijakan operasi yang konsisten untuk menentukan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, strategi operasi menitikberatkan pada pengembangan perencanaan jangka panjang untuk menentukan penggunaan sumber daya yang terbaik kekuatan terbesar perusahaan dianggap sebagai ukuran kecukupan tertinggi antara sumber daya yang ada dan perencanaan strategis jangka panjang perusahaan.

Dalam pernyataan lain, (Skinner, 1996) menegaskan bahwa:

- a) Operasi harus sepenuhnya terkait dengan strategi bisnis;
- b) Keputusan strategis dan operasi harus sepenuhnya selaras dengan kebutuhan bisnis dan harus menambah keunggulan kompetitif perusahaan, semua fungsi dari perusahaan harus berkoordinasi dengan baik untuk mendukung perusahaan;
- c) Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, mengoordinasikan pengambilan keputusan lintas fungsional diciptakan untuk memfasilitasi strategi operasi yang dikembangkan bersama tim manajemen perusahaan pada umumnya.

Ketiga pendekatan tersebut memberikan pengetahuan tentang pentingnya bagaimana strategi operasi dan bagaimana strategi dapat dikembangkan atau diperbaiki.

9.2.2 Proses Perumusan Strategi

Menurut (Yulianti, 2014), memahami proses perumusan strategi dibagi menjadi lima kategori sebagai berikut:

1. Misi dan tujuan.
2. Analisis dan pemindaian lingkungan.
3. Tinjauan profil internal dan sumber daya.
4. Desain, evaluasi, pemilihan strategi.
5. Implementasi dan pemantauan rencana strategis.

Untuk memfasilitasi perumusan strategi, (Olsen and Eadie, 1982; Napitupulu *et al.*, 2020) menunjukkan delapan langkah untuk memfasilitasi proses perumusan strategi, yaitu:

1. Inisiasi dan persetujuan proses perencanaan strategis,
2. Mengidentifikasi hal-hal dalam kompetensi organisasi,
3. Menjelaskan misi dan nilai-nilai organisasi,
4. Menilai lingkungan eksternal,
5. Menilai lingkungan internal,
6. mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi saat ini,
7. perumusan strategi pemecahan masalah,
8. Ciptakan visi untuk masa depan organisasi.

Untuk memahami strategi bisnis organisasi, seperti strategi operasional, mis seperangkat tujuan, rencana, dan praktik yang dengannya organisasi dapat bersaing berhasil di pasar. Rencana strategis biasanya disusun di tingkat Komisi Eksekutif (CEO, CEO, Wakil CEO) dengan masukan dan iterasi penting dengan masing masing bidang fungsional. Output menunjukkan fungsi sebagai dijelaskan oleh (Schroeder, Anderson and Cleveland, 1986; Popon Srisusilawati and Sy, 2020) ciri-ciri umum tersebut strategi bisnis, sebagai berikut:

1. Jangka waktu yang sangat panjang, sekitar 5-10 tahun.
2. Jadilah spesifik dalam abstrak tetapi tidak spesifik dalam detail konkret. Oleh karena itu ada fluktuasi harian dalam kerangka strategis umum.
3. Strategi adalah keseluruhan "perasaan" atau "budaya" dalam suatu organisasi. Strategi ini dapat digunakan di seluruh organisasi untuk kepemimpinan keputusan tanpa politik.

4. Fokus pada beberapa bidang tertentu (mungkin hanya satu) dan bukan satu kelompok besar Area lain dan keputusan terkait dianggap sekunder dari area kritis ini.

Keputusan yang dibuat perusahaan dari waktu ke waktu menjadi terlihat dengan model konsisten yang memperkuat visi strategis ini. Keputusan yang terus-menerus dibuat dalam perusahaan menjadi strategi diperpanjang Faktanya, beberapa perusahaan tidak memiliki opsi itu tunjukkan pola yang mencerminkan kurangnya strategi mereka bisnis aktif meskipun menerapkan proses perencanaan strategis.

1. Perumusan Strategi: Analisis Situasi d Strategi Perusahaan (Wheelen, 2011) mengungkapkan bahwa perumusan taktik tak jarang ditujukan menjadi perencanaan strategis atau jangka panjang. Analisis situasi adalah awal menurut proses perumusan taktik. Selain itu, analisis situasi jua mengharuskan para manajer strategis buat menemukan kesesuaian strategis antara peluang eksternal & kekuatan internal, pada samping memperhatikan ancaman eksternal & kelemahan internal. Untuk melakukan perumusan taktik perusahaan, membaginya pada empat langkah, yaitu menganalisis situasi, memilih taktik, menyediakan pertanyaan, & memilih orientasi.

- a. Menganalisis Situasi

Untuk menganalisis situasi, dipakai cara yang sistematis, yaitu analisis SWOT. (Suprihanto, 2018) menyatakan bahwa analisis SWOT adalah cara sistematis buat mengidentifikasi faktor-faktor inti & strategis yang mendeskripsikan kecocokan paling baik pada antara mereka. (Rangkuti, 2000) menyebutkan bahwa SWOT merupakan singkatan menurut *Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Threats* adalah faktor faktor strategis. Dengan demikian, analisis SWOT wajib mengidentifikasi kompetensi langka (*distinctive competence*) perusahaan, yaitu keahlian eksklusif & asal daya yang dimiliki sang perusahaan dan cara unggul yang dipakai. Penggunaan kompetensi langka perusahaan secara sempurna (kapabilitas inti) akan

menaruh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Satu cara buat menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan merupakan mengombinasikan faktor strategis eksternal menggunakan faktor strategis internal pada sebuah kompendium analisis faktor-faktor taktik. Setelah analisis situasi dan sebelum mempertimbangkan taktik alternatif, manajemen wajib melakukan tinjauan misi dan tujuan perusahaan waktu ini atau yang sudah ditetapkan. Jika nir sempurna dan nir lagi sinkron menggunakan situasinya, manajemen wajib mengubahnya.

2. Menentukan Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan dibutuhkan buat memilih:

- a. orientasi perusahaan terhadap pertumbuhan,
- b. industri atau pasar yang akan dimasuki.

Untuk perusahaan multibisnis yang beroperasi lebih menurut satu industri atau pasar, taktik perusahaan yang digunakannya, meliputi:

- a. Keputusan tentang genre keuangan dan asal daya menurut dan ke unit usaha mereka. Keputusan ini sangat fundamental terhadap masa depan perusahaan & melibatkan manajemen zenit dan dewan direksi.
- b. Strategi perusahaannya bisa menyediakan *strategic platform* atau
- c. kapabilitas organisasi buat mengatasi usaha pada lingkungan yang majemuk menggunakan sekumpulan kemampuan strategis.

3. Menyediakan Pertanyaan Strategi Perusahaan

Pada prinsipnya, seluruh perusahaan mulai menurut yang terkecil hingga terbesar, dalam satu saat wajib memperhatikan pertanyaan-pertanyaan yang terdapat pada taktik perusahaan. Pertanyaan taktik perusahaan diantaranya menjadi berikut.

- a. Haruskah kita melakukan ekspansi, pemotongan, atau tidak membarui operasi kita?
- b. Haruskah kita memusatkan aktivitas hanya pada industry yang kini

- c. atau berekspansi ke industri lain?
 - d. Jika ingin tumbuh & berkembang, haruskah kita melakukannya
 - e. melalui pengembangan internal atau akuisisi eksternal, merger, atau bisnis patungan?
4. Menentukan Orientasi Strategi Perusahaan
- Strategi perusahaan mewujudkan 3 orientasi umum (*grand strategies*), yaitu pertumbuhan, stabilitas, dan pengurangan.
- a. Strategi pertumbuhan
- Strategi pertumbuhan merupakan taktik yang didesain buat mencapai pertumbuhan pada penjualan, aktiva, keuntungan atau kombinasi menurut semuanya. Pertumbuhan yang berkelanjutan adalah penjualan yang meningkat, dan menggunakan pengalamannya bisa melakukan efisiensi dan menaikkan keuntungan. Alasan penggunaan taktik pertumbuhan merupakan perusahaan yang sedang tumbuh bisa menutupi kesalahan & ketidakefisienan menggunakan gampang dibandingkan perusahaan yang stabil, dan memberikan poly peluang bagi kemajuan, promosi, dan pekerjaan menarik. Dua taktik dasar pertumbuhan, yaitu konsentrasi dalam satu industri dan diversifikasi pada industri lain. Jika perusahaan menentukan taktik konsentrasi, perusahaan bisa berkembang melalui integrasi vertikal & horizontal. Integrasi vertikal merupakan merogoh alih fungsi yang semula dilakukan sang pemasok (integrasi ke belakang/*backward integration*) atau sang distributor (integrasi ke depan/*forward integration*). Strategi ini menarik buat perusahaan yang bertenaga pada posisi bersaingnya. Integrasi horizontal menggunakan cara memperluas aktivitas-aktivitas perusahaan pada lokasi geografis yang tidak selaras & atau menambah rentang produk atau jasa yang ditawarkan pada pasar. Jika menentukan taktik diversifikasi, perusahaan bisa berkembang melalui diversifikasi konsentris dan diversifikasi konglomerat. Diversifikasi konsentris dilakukan bila perusahaan mempunyai posisi kompetitif yang bertenaga, namun daya tarik industri rendah, sebagai

akibatnya perusahaan bisa melakukan diversifikasi pada industri yang berkaitan. Diversifikasi konglomerat adalah taktik perusahaan yang cocok bila posisi kompetitif perusahaan homogen-homogen dan daya tarik industrinya rendah, sebagai akibatnya perusahaan melakukan diversifikasi keluar menurut sebuah industri dan masuk pada industri yang nir berkaitan.

b. Strategi stabilitas

Strategi stabilitas cocok untuk perusahaan yang berpartisipasi di bidang daya tarik sedang. Ini berarti industrinya dalam tumbuh normal atau tidak tumbuh dan kutama lingkungan sedang berubah dan masa depannya tidak pasti. Oleh karena itu, ada dua strategi stabilitas. pertama, Salah satu strategi stabilitas yang bisa dilakukan adalah berhenti sejenak atau lanjutkan dengan hati hati. Ini berarti bahwa perusahaan sementara mengumpulkan sumber daya kekuatan untuk masa depan yang tidak pasti. Strategi kedua stabilitas yang tidak berubah atau stabilitas yang menguntungkan seiring berjalannya bisnis posisi dalam industri dengan daya tarik sedang dan perusahaan dengan daya tarik hanya sedang posisi kompetitif rata-rata.

c. Strategi pengurangan

Perusahaan dapat menerapkan strategi perampingan atau *downsizing* jika memiliki posisi kompetitif yang lemah terlepas dari kekuasaan menyeret industri ke bawah. Posisi kompetitif yang lemah menyebabkan kinerja yang buruk buruk, penjualan jatuh dan keuntungan berubah menjadi kerugian. Strategi Ini termasuk strategi konversi, penjualan, kebangkrutan atau likuidasi. Strategi bergulir adalah strategi yang menekankan peningkatan efisiensi dalam operasi. Dua fase dari strategi ini adalah kontraksi dan konsolidasi. Bekerja adalah upaya pertama untuk "menghentikan pendarahan". cepat, mengurangi ukuran dan biaya. Konsolidasi adalah pelaksanaan program pemantapan perusahaan yang lebih ramping. Strategi penjualan diterapkan berdasarkan posisi kompetitif perusahaan lemah dalam bidang yang memiliki daya tarik dan strategi tidak bisa berbelok. Kebangkrutan termasuk menyerah manajemen perusahaan versus penyelesaian di pengadilan hutang

(kewajiban) perusahaan. Manajemen berharap demikian. Jika pengadilan memutuskan dakwaan, perusahaan akan lebih kuat dan untuk dapat bertahan di industri yang sangat menarik. Likuidasi adalah strategi untuk membubarkan perusahaan. Strategi ini karena industri tidak lagi menarik dan begitu pula perusahaan terlalu lemah untuk dijual. Manajemen dapat berubah berdasarkan permintaan sebanyak properti yang dapat dijual untuk uang tunai, kemudian dibagikan kepada pemegang saham setelah pembayaran kesalahannya. Keuntungan likuidasi atas kebangkrutan adalah negara Komisaris sebagai wali pemegang saham dan manajemen atasan membuat keputusan sendiri alih-alih mundur ke pengadilan, yang dapat dibatalkan oleh pemegang saham (Wheelen, 2011).

9.3 Komponen Strategi Produksi dan Operasi

Menurut E. Tandelin, inti dari strategi Operasi terdiri dari empat unsur, yaitu Misi, Kemampuan Khusus, Tujuan dan Kebijakan (Tandelilin, 1991).

9.3.1 Misi

Misi harus memprioritaskan tujuan operasional terkait biaya, kualitas, fleksibilitas, ketepatan waktu, pengiriman cepat, layanan, dan lain-lain. Satu tugas operasi yang andal jika strategi melibatkan peningkatan biaya relevansi (tidak terlalu mahal) dan pentingnya pengenalan produk baru.

a. Operation Mission

Operation mission merupakan fungsi pokok yang terkait dengan *business strategy* dan *functional strategy*. Apabila *business strategy* berupa *product leadership* maka dalam operation mission harus dapat mendukung *business strategy*, seperti menciptakan produk baru dan inovasi sehingga satu sama lain saling mendukung. Apabila *business strategy* berupa *product leadership*, tetapi operation mission melakukan efisiensi dan melakukan penurunan harga pokok produksi, akan menyebabkan ketidakcocokan satu sama lain, sehingga organisasi tidak akan berjalan dengan sempurna.

b. Distinctive Competence

Kemampuan operasi yang membedakan dengan yang lain sehingga perusahaan bisa beroperasi lebih baik dari perusahaan atau organisasi yang lain. *Distinctive competence* bisa berupa teknologi, paten, keahlian sumber daya manusia dan lainlain yang tidak dimiliki atau sukar dimiliki oleh perusahaan atau organisasi yang lain.

c. *Operation Objective*

Operation objective merupakan turunan dari *operation mission*, yang meliputi:

- 1) *cost* atau biaya produksi atau operasi atau *manufacturing cost*, *quality* atau target kualitas yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi,
- 2) *delivery* atau *lead time* atau target waktu pengiriman atau pelayanan,
- 3) *flexibility* atau keluwesan dalam menerima pesanan.

d. *Operation Policy*

Operation policy adalah menjelaskan cara agar tujuan dapat dicapai. Pada umumnya, *operation policy* harus berhubungan dengan empat bidang keputusan, yaitu *process*, *quality sistem*, *capacity*, dan *inventory*. Masing-masing dari empat keputusan tersebut adalah bidang-bidang tersendiri sehingga membutuhkan penjelasan secara khusus dan terpisah.

9.3.2 Kemampuan Khusus

Kemampuan khusus operasi adalah menciptakan operasi yang unggul secara relatif dari para kompetitor yang terkait dengan misi operasi (Purba *et al.*, 2022). Kemampuan khusus ini harus mampu bersaing dan merupakan inti dari strategi operasi di berbagai hal, seperti biaya yang pantas, kualitas tinggi, pelayanan terbaik, fleksibilitas tinggi, dan sebagainya. Bisnis yang berhasil berada pada mereka yang mengenal dengan baik kemampuan khusus yang dimilikinya dan berusaha untuk mempertahankan agar bisa unggul bersaing dengan berkelanjutan.

9.3.3 Tujuan

Operasi ada empat, yaitu biaya, kualitas, fleksibilitas, pengiriman, dan pelayanan. Tujuan tersebut harus ditetapkan

dalam bentuk kuantitatif agar dapat terukur besarnya pencapaian yang akan diraih (Julyanthry *et al.*, 2020).

9.3.4 Kebijakan

Kebijakan operasi merupakan penjabaran dan menjelaskan tujuan operasi akan dicapai. Kebijakan ini harus dibentuk untuk setiap sisi keputusan yang menyangkut proses, kapasitas, kualitas, persediaan, dan barisan kerja. Kebijakan operasi harus dibuat oleh manajemen senior dengan melibatkan pertimbangan yang strategis, yang terhimpun dalam empat elemen strategi operasi. Menurut Tandelin (1991), keempat elemen strategi kebijakan operasi tersebut telah mendapatkan masukan dari strategi bisnis, yaitu analisis internal dan eksternal.

Lingkungan internal dapat memengaruhi strategi operasi melalui kelangkaan (*scarcity*) dan keterbatasan (*constraints*) sumber daya manusia melalui budaya perusahaan (*corporate culture*), lokasi, fasilitas, sistem pengawasan, dan sebagainya. Analisis internal ini akan mengarahkan pada identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan operasi perusahaan. Mengembangkan kemampuan inti di bidang operasi pada era persaingan yang semakin ketat adalah tindakan yang sangat tepat. Lingkungan eksternal perlu dianalisis agar dapat mengarahkan pada identifikasi terhadap peluang dan ancaman operasi perusahaan yang diciptakan akibat perubahan faktor-faktor eksternal, seperti persaingan ekonomi, teknologi, politik, regulasi pemerintah, perubahan nilai tukar, dan sebagainya.

9.4 Kesimpulan

Manajemen operasi dan produksi merupakan rangkaian kegiatan yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Ia mengatakan Input dapat berupa bahan, tenaga kerja, modal atau informasi yang dibutuhkan untuk proses produksi. Operasi modifikasi input dapat berupa sistem produksi yang digunakan, pelacakan karyawan, serta teknologi transportasi yang digunakan digunakan dalam berbagai proses manufaktur dilakukan. Jadi produksi barang dan jasa yang dibutuhkan konsumen, membayar upah atau upah pekerja, limbah produksi berdampak pada lingkungan, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiman, B. and Ujang Cepi Barlian, C. (2020) 'Manajemen Strategik'. CV. PUTRANA JAYA MANDIRI.
- Hayes, R. H. *et al.* (1988) *Dynamic manufacturing: Creating the learning organization*. Simon and Schuster.
- Julyanthry, J. *et al.* (2020) *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Napitupulu, D. *et al.* (2020) *E-Government: Implementasi, Strategi dan Inovasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Olsen, J. B. and Eadie, D. C. (1982) *The game plan: Governance with foresight*. National Governors Assn.
- Paramansyah, H. A. and SE, S. H. (2022) *MANAJEMEN STRATEGIS: Strategi, Konsep, & Proses Organisasi*. Almuqsith Pustaka.
- Popon Srisusilawati, S. E. I. and Sy, M. E. (2020) 'A. PENDAHULUAN', *KATA PENGANTAR*, p. 43.
- Purba, B. *et al.* (2022) *Pengantar Manajemen Operasional*. Yayasan Kita Menulis.
- Rangkuti, F. (2000) *Business plan: teknik membuat perencanaan bisnis dan analisis kasus*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, O. H. *et al.* (2021) *Manajemen bisnis pemasaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Schroeder, R. G., Anderson, J. C. and Cleveland, G. (1986) 'The content of manufacturing strategy: an empirical study', *Journal of operations management*, 6(3-4), pp. 405-415.
- Skinner, E. A. (1996) 'A guide to constructs of control.', *Journal of personality and social psychology*, 71(3), p. 549.
- Sumayang, L. (2003) 'Dasar-dasar manajemen Produksi dan Operasi', *Jakarta: Salemba Empat*.
- Suprihanto, J. (2018) *Manajemen*. UGM PRESS.
- Tampubolon, H. (2016) 'Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing'. Papas Sinar Sinanti.
- Tandelilin, E. (1991) 'Peranan Strategi Operasi Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan', *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)*, 6(1), pp. 39-56.

- Wheelen, T. L. (2011) *Concepts in strategic management and business policy*. Pearson Education India.
- Wickham Skinner, M. (1985) 'The Formidable Competitive Weapon'. New York: John Wiley and Sons.
- Yulianti, D. (2014) 'Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan (Studi Kasus di PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung)', *SOSIOLOGI: Jurnal Ilmiah Kajian Ilmu Sosial dan Budaya*, 16(2), pp. 103–114.
- Yunus, E. (2016) *Manajemen strategis*. Penerbit Andi.

BAB X

MANAJEMEN STRATEGI BIDANG R & D

Oleh Dra. Giyah Yuliari, M.M.

10.1 Pendahuluan

Suatu perusahaan yang menghasilkan produk dalam memenuhi kebutuhan konsumennya, akan berusaha agar produk yang dihasilkan tetap eksis dan berkelanjutan. Salah satu cara yang berperan penting untuk mempertahankan daur hidup suatu produk adalah melakukan *Research and Development (R&D)*. Pada umumnya *Research and Development* dilakukan oleh perusahaan besar dengan omzet yang besar pula. Biaya penelitian atau riset membutuhkan biaya yang besar serta belum tentu dapat memunculkan produk baru yang lebih unggul dari produk pesaing. Perusahaan besar yang memiliki omzet akan terus melakukan riset dan pengembangan produknya berdasarkan temuan dalam penelitian. Walaupun demikian setiap perusahaan akan melakukan *R&D* secara berkesinambungan, agar keberlanjutan daur hidup produk tetap terjamin. Produk yang selalu unggul di pasar tidak memberikan peluang bagi pesaing untuk masuk pasar. Jaminan untuk selalu menang dalam persaingan adalah melakukan pengembangan agar produknya lebih inovatif, berdasarkan temuan riset terhadap produk sejenis dipasar. Hasil dari penelitian merupakan materi untuk pengembangan produknya. Kekurangan dan kelebihan produk yang dihasilkan menjadi masukan atau pembaharuan untuk perbaikan produk yang akan dihasilkan. Diharapkan adanya perbaikan yang dilakukan secara terus menerus dan tanpa jeda, dapat menghalangi produk yang sama yang dihasilkan perusahaan lain, untuk merebut pangsa pasar perusahaan atau menggantikan produk yang telah diminati oleh masyarakat. Keunggulan produk yang dihasilkan dengan pembaharuan tetap terjamin karena produk hasil dari riset orisinal

serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pembaharuan atau pengembangan produk dapat dilakukan terhadap produk yang sudah ada atau produk yang nilai jualnya kurang memadai untuk dikembangkan, jika temua dari penelitian memberikan informasi bahwa produk yang sudah ada masih diminati oleh konsumen.

Permasalahan yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah waktu yang tepat untuk melakukan penelitian, apakah setiap tahun atau apabila penjualan menurun. Cara melakukan penelitian juga harus dibedakan produk yang sudah dikenal dan produk yang belum dikenal serta produk yang mengalami penurunan penjualan. Bagian *Research dan development* harus berkolaborasi terutama dengan bagian marketing dan penjualan. Informasi yang diperoleh dari bagian tersebut sangat menentukan arah dari penelitian.

10.2 Peran Bagian *Research and Development* (R & D)

Pembaharuan suatu produk tidak terlepas dari bagian *Research and Development* (R&D), pembaharuan harus dilakukan secara berkelanjutan. Jika pembaharuan berhenti maka perusahaan lain akan memasuki pasar dengan produk sejenis yang lebih unggul. Porter (1987) menyatakan strategi jangka panjang suatu perusahaan harus dapat memberikan keunggulan dan dapat memenangkan persaingan. Strategi yang digagas oleh Porter adalah strategi generik (*Generic Strategy*). Dalam Strategi generik ada 3 strategi yang dikemukakan oleh Porter:

1. Mencapai keunggulan biaya menyeluruh (***overall low-cost leadership***).
2. Menciptakan dan memasarkan produk unik (Khas) melalui diferensiasi (***Differentiation***).
3. Melayani kebutuhan khusus dengan fokus pada segi biaya atau deferensiasi (***Focus***).

Apa yang dikemukakan oleh Porter basisnya adalah penelitian dan pengembangan produk, pasar serta teknologi yang digunakan.

Strategi keunggulan biaya menyeluruh adalah strategi menghasilkan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan biaya operasional terendah yang bisa dilakukan oleh

perusahaan, harga produk yang dihasilkan murah dapat menjangkau konsumen yang mengutamakan harga untuk memenuhi kebutuhannya. Strategi ini membutuhkan penelitian yang mendalam agar dapat melakukan rekayasa produk sedemikian rupa sehingga produk yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan pasar, memungkinkan jangkauan pemasaran lebih luas. Strategi Differensiasi adalah strategi menghasilkan produk yang sama tetapi berbeda dan yang menyatakan berbeda adalah konsumen. Contohnya : pelayanan hotel antara hotel yang satu dan yang lain berbeda, yang dapat membedakan konsumen. Demikian juga kuliner jenis Soto, sama sama kuliner Soto yang satu dengan Soto yang lain berbeda. Deferensiasi berbeda dengan diversifikasi. Pengertian diversifikasi adalah penganeka ragamankan produk yang dihasilkan suatu perusahaan agar memperoleh keuntungan yang maksimal. Contoh diversifikasi produk perusahaan yang menghasilkan minuman susu juga menjual minuman Jus kemudian dikembangkan lagi memproduksi lemari pendingin. Strategi Fokus dikenalkan oleh ME.Porter, strategi yang dibangun adalah membangun keunggulan bersaing untuk melayani kebutuhan konsumen dengan segmen pasar yang sempit, Strategi Fokus dapat disertai dengan strategi diferensiasi dan strategi overall low cost-leadership, contohnya . Penjahit yang khusus menghasilkan jahitan kebaya tradisional yang dimodifikasi secara modern, dan hanya pakaian wanita strateginya strateginya fokus deferensiasi. Pabrik Susu yang khusus melayani anak-anak dari keluarga tidak mampu yang bekerjasama dengan Lembaga Pendidikan tertentu. merupakan contoh penggunaan strategi fokus *overall-cost leadership*.

Strategi generik membutuhkan riset dan pengembangan untuk melakukan pembaharuan, Riset sangat menentukan keberhasilan penggunaan Strategi generik, untuk mengetahui efektivitas penggunaan strategi generik, perusahaan harus melakukan evaluasi yang dilakukan pada periode tertentu. agar diketahui efektifitas penggunaan strategi generik tersebut. Adanya evaluasi perusahaan lebih mudah melakukan pengendalian strategik. Gambar berikut ini menunjukkan pemilihan strategi

generik, yang dapat digunakan perusahaan dengan persyaratan tertentu.



Gambar 10.1 Strategi Generik M. E. Porter

Dari gambar di atas dapat diketahui Strategi Generik yang dikemukakan oleh M. E. Porter terdiri dari 3 strategi yaitu Diferensiasi, Keunggulan Biaya Menyeluruh, Fokus diferensiasi dan fokus keunggulan biaya menyeluruh, semua berbasis riset agar dapat mencapai hasil yang maksimal (Michael, Hitt and Ireland, 2001).

10.3 Pengendalian Strategik Perusahaan

Tugas Manajemen Strategik meliputi Formulasi, Implementasi dan Pengendalian (Pearce and Robinson, 1997). Pada akhir periode, setiap perusahaan akan melakukan evaluasi, terutama menyangkut produk, pasar dan teknologi yang digunakan. Dalam melakukan evaluasi perusahaan harus memiliki standar pengukuran agar diketahui, adanya peningkatan atau penurunan obyek yang diukur. Adanya evaluasi dapat diketahui

perubahan kinerja perusahaan, yang selanjutnya dapat melakukan pengendalian strategik. Pengendalian strategik ada 4:

1. Pengendalian asumsi (*Premise control*)
Apabila asumsi yang digunakan tidak lagi berlaku maka strategi harus diubah. Tanggung jawab ada pada departemen yang merupakan sumber informasi.
2. Pengendalian implementasi (*Implementation control*)
Melalui pengendalian implementasi akan diketahui bahwa hasil dari berbagai tindakan yang mengimplementasikan strategi total, apakah perlu penyesuaian. Pengendalian asumsi dan pengendalian implementasi adalah pengendalian terfokus.
3. Pengawasan strategik dirancang untuk memantau beragam peristiwa di dalam dan diluar perusahaan.
4. Pengendalian peringatan khusus (*Special Alert control*)
Merupakan pemikiran kembali terhadap strategi perusahaan secara mendalam dan seringkali cepat, karena adanya perubahan lingkungan yang mendadak

10.4 Sistem Pengendalian Operasional

Dalam melakukan pengendalian operasional diperlukan sistem sebagai pedoman untuk memantau dan mengevaluasi program yang sudah dirancang. untuk mencapai sasaran tahunan (satu tahun). Sistem pengendalian operasional yang harus dilakukan ada 4 langkah:

1. Menetapkan standar kinerja
2. Mengukur kinerja aktual
3. Mengidentifikasi penyimpangan (deviasi) dari standar
4. Melakukan tindakan koreksi (perbaikan)

Tiga jenis sistem pengendalian operasional yaitu :

1. Anggaran (*budget*)
Anggaran adalah rencana alokasi sumber daya untuk memudahkan pengendalian manajerial atas kinerja. Ada 3 macam anggaran yaitu Anggaran Rugi laba, anggaran modal dan anggaran arus kas.

2. Jadwal (*Schedules*)

Jadwal kegiatan perusahaan harus diatur sedemikian rupa sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai jadwal yang sudah ditentukan.

3. Faktor Penentu keberhasilan (*key success factors*,)

Faktor penentu keberhasilan difokuskan pada kinerja internal yang meliputi :

- a. Peningkatan produktifitas
- b. Moral kerja karyawan yang tinggi
- c. Peningkatan mutu produk jasa
- d. Peningkatan laba per saham
- e. Pertumbuhan bagian pasar
- f. Penyelesaian fasilitas-fasilitas baru

Berdasarkan kinerja internal perusahaan akan diketahui efektivitas strategik yang digunakan perusahaan, Kecepatan strategi dalam merespon perubahan lingkungan merupakan salah satu yang harus diperhitungkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil pengendalian strategik dan sistem pengendalian operasional, akan diketahui penggunaan strategi perusahaan dapat diteruskan, atau akan dilakukan perubahan agar kinerja maksimal. Oleh karena itu harus dilakukan kajian dan penelitian yang mendalam, dengan menggunakan alat analisa untuk mengetahui posisi perusahaan di pasar (Suwarsono and Muhammad, 2008). Berdasarkan analisa tersebut perusahaan, khususnya manajemen puncak dapat memutuskan strategi yang yang dipilih, untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Alat-alat Analisa dalam penentuan strategik perusahaan, pada umumnya digunakan oleh perusahaan yang sudah melakukan diversifikasi usaha. Dalam perkembangannya perusahaan yang memiliki satu unit usaha juga menggunakan alat analisa untuk menentukan posisi perusahaan di pasar agar tepat dalam menentukan pilihan strategi usahanya.

10.5 Alat Analisa Strategi

Dalam menentukan strategi yang akan digunakan, perusahaan dapat menggunakan alat Analisa strategi agar diketahui posisi perusahaan di pasar. Ada berbagai alat analisa yang dapat digunakan oleh perusahaan baik yang memiliki deversifikasi usaha atau hanya satu unit usaha. Berikut ini berbagai alat Analisa yang dapat digunakan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhannya, sebagai berikut:

1. Analisa *SWOT* (*Strenghts, Weeknesses, Opportunities , Trheats*).

Alat Analisa ini dikemukakan pertama kali oleh *Albert Humphrey S*, pemikiran tentang analisis *SWOT* muncul, karena adanya permasalahan yaitu mengapa suatu perencana bisnis bisa gagal. Sejarah mengenai asal-usul dari analisis *SWOT* diberikan oleh *Albert Humphrey S*[5], pendiri analisis *SWOT*. Analisis *SWOT* berasal dari penelitian yang dilakukan di Stanford Research Institute 1960-1970. Latar belakang *SWOT* berasal dari kebutuhan untuk mencari tahu mengapa suatu perencanaan bisnis bisa gagal. Dalam uraian ini Analisa *SWOT* yang digunakan adalah Analisa *SWOT* Klasik. Apapun variasi *SWOT* yang digunakan yang sangat penting adalah menentukan Faktor internal dan faktor eksternal yang berada pada lingkungan perusahaan:

Matrix SWOT KLASIK

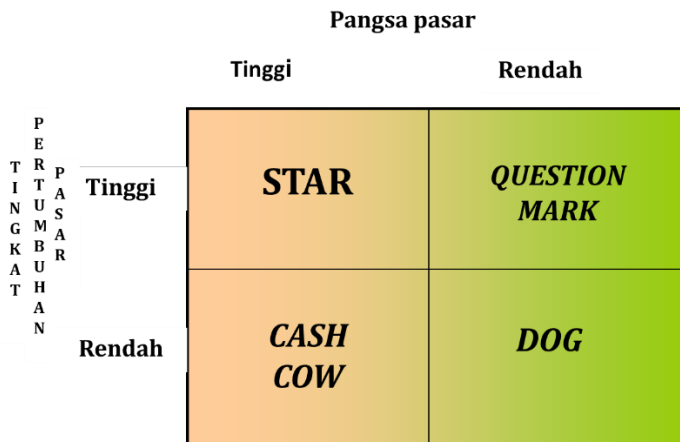
	<i>Strenghts (S)</i> Identifikasi Kekuatan	<i>Weaknesses (W)</i> Identifikasi Kelemahan
<i>Opportunities (O)</i> Identifikasi Kesempatan	<i>SO Strategies</i> Menggunakan kekuatan untuk memperoleh kesempatan	<i>WO Strategies</i> Mengatasi kelemahan dengan mengambil kesempatan
<i>Threats (T)</i> Identifikasi Ancaman	<i>ST Strategies</i> Menggunakan Kekuatan untuk menghindari Ancaman	<i>WT Strategies</i> Meminimalkan Kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 10.2 Matrix SWOT

Gambar tersebut di atas merupakan *template Matrix SWOT* klasik yang menunjukkan hubungan antara faktor eksternal, semua faktor yang berada diluar perusahaan, terdiri dari *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (ancaman). Faktor internal yang terdiri dari *Strenght* (kekuatan) dan *Weaknesses* (Kelemahan) faktor yang berasal dari dalam perusahaan. Hubungan antara faktor internal dan faktor eksternal akan menentukan posisi perusahaan pada sel sel yang ada pada kwadran tersebut. Hasil hubungan antara *Strenghts (S)* dengan *Opportunities (O)* dan *Strenghts (S)* dengan *Threats (T)* akan menentukan posisi perusahaan pada sel *SO* dan *ST*. Hubungan antara *Weaknesses (W)* dengan *Opportunities (O)* dan dengan *Threats (T)* akan menentukan posisi perusahaan pada sel *WO* dan *WT*. dari ke empat sel tersebut dapat menentukan posisi perusahaan baik perusahaan yang memiliki satu unit usaha atau yang lebih dari satu unit usaha.

2. Analisa MP3 (Matrix Pertumbuhan Pangsa pasar)

Matrix ini diperkenalkan oleh *Boston Consulting Group (BCG)*, pada akhir dasawarsa 1960. *BCG* didirikan oleh *Bruce Henderson* merupakan perusahaan konsultan bisnis di Amerika, yang sangat terkenal. Matriks ini didesain, untuk mengetahui produk produk yang dihasilkan dari beberapa unit usaha memiliki tingkat pertumbuhan yang berbeda beda dan menginformasikan bahwa semua produk yang dihasilkan dapat tumbuh berkelanjutan atau ada beberapa produk yang tidak menguntungkan, akan dapat segera ditentukan strategi penanganan agar dapat tumbuh dengan sehat. Disamping posisi produk, Analisa ini juga dapat menginformasikan pangsa pasar yang dikuasai. Berikut Template:



Gambar 10.3 *Boston Consulting Group (BCG)*

Gambar di atas menunjukkan matrix yang menghubungkan antara Pangsa Pasar (bagian pasar) dengan tingkat pertumbuhan pasar. Pangsa pasar diletakkan pada garis horizontal dengan 2 kriteria tinggi dan rendah. Tingkat pertumbuhan pasar diletakkan pada garis vertikal dengan kriteria tinggi dan rendah. Peta masing masing unit bisnis yang dimiliki perusahaan akan ditunjukkan pada sel sel tersebut. Perusahaan akan mengetahui keadaan masing

masing unit usaha, melalui posisi perusahaan yang diletakkan pada tiap sel pada matrix tersebut. menurut tingkat pertumbuhan pasar (persentase pertumbuhan penjualan), yang diukur melalui persentase kenaikan penjualan atau unit volume pasar selama 2 tahun terakhir (Pearce and Robinson, 1997). Posisi bersaing (bagian /pangsa pasar), dinyatakan sebagai bagian pasar suatu bisnis dibagi dengan bagian pasar terbesar. Jadi posisi bersaing relatif memberikan dasar untuk membandingkan kekuatan relatif bisnis-bisnis dalam portofolio perusahaan. Pengertian gambar yang ada di masing masing sel adalah sebagai berikut:

a. Kuadran Bintang (*Star*)

Suatu usaha yang terletak pada bintang memiliki tingkat pertumbuhan pasar tinggi dan bagian pasar juga tinggi. Usaha ini mempunyai peluang jangka pendek yang terbaik dalam portofolio, untuk mempertahankan posisi tersebut membutuhkan investasi yang besar karena tingkat pertumbuhan pasarnya tinggi. Oleh karena itu usaha pada kuadran ini sering disebut sebagai Unit bisnis yang memiliki sumber daya korporasi yang utama dalam jangka pendek.

b. Kuadran Sapi Perah (*CashCow*)

Usaha yang terletak pada kuadran ini memiliki pangsa pasar besar dengan tingkat pertumbuhan rendah. Unit Usaha pada kuadran ini dapat menghasilkan dana yang besar dari pada yang dibutuhkan. Oleh karena itu unit usaha ini sering disebut sapi perah karena sebagai sumber dana korporasi untuk dimanfaatkan pada bisnis yang lain. Bisnis yang terletak pada kuadran sapi perah adalah bisnis bintang pada masa lalu. Bisnis pada sapi perah dikelola untuk membiayai overhead korporasi, dividen serta memberikan kemampuan berhutang, sambil mempertahankan pasar yang kuat dan terus menghasilkan sumber daya berlebih.

c. Kuadran Anjing (*Dog*)

Usaha ini terletak pada pangsa pasar yang rendah dengan tingkat pertumbuhan rendah. Posisi Perusahaan menunjukkan pasar yang sudah jenuh, persaingan ketat, margin laba rendah. Usaha pada kuadran ini dikelola untuk mendapatkan arus kas jangka pendek. Menurut konsep *BCG* yang asli, bisnis ini didivestasi atau dilikuidasi setelah pemanen (*Harvesting*) jangka pendek maksimal.

d. Kuadran Tanda Tanya (*Question marks*)

Usaha yang terletak pada kuadran ini memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dengan pangsa pasar yang rendah. Akibatnya potensi laba tidak pasti. Pada posisi ini perusahaan akan menggunakan dana sebesar-besarnya karena tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi menuntut arus kas yang tinggi pula dilain pihak pangsa pasar yang dimiliki rendah, akhirnya perusahaan ini tidak banyak menghasilkan dana (kas). Ditingkat korporasi usaha-usaha yang terletak pada kuadran ini harus diidentifikasi agar bagian pasar dapat dinaikan sehingga bisa beralih ke kuadran bintang. Apabila dalam jangka panjang posisi dari tanda tanya tidak dapat bergeser ke bintang, maka sebaiknya mendivestasikan saja bisnis tanda tanya, agar sumber dayanya dapat digunakan untuk usaha yang lain.

3. Analisa Matrix Daya Tarik Industri (MDTI)

Dalam Matrix Daya Tarik Industri (MDTI) (Suwarsono and Muhammad, 2008), lebih menekankan pada pengambilan keputusan investasi hal ini berbeda dengan *BCG* yang menekankan pada keseimbangan aliran kas. MDTI diperkenalkan oleh General Electric (GE) dan Mc.Kinsey. karena adanya permasalahan dalam pengalokasian sumber daya untuk unit usaha perusahaan. MDTI terbagi menjadi 9 sel, yang menunjukkan Daya Tarik Industri di bagian horizontal dan Kekuatan Bisnis pada sisi vertikal lebih jelas dapat diikuti berikut ini:

		DAYA TARIK INDUSTRI		
		Tinggi	Medium	Rendah
KEKUATAN BISNIS	Tinggi	Investasi dan Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen/Destasi
	Rendah	Selektif	Panen/Destasi	Panen/Destasi

Gambar 10. 4 Matrix Daya Tarik Industri (MDTI)

Berdasarkan gambar tersebut di atas hubungan antara daya tarik industri dan kekuatan bisnis dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Semua unit usaha yang terletak di Sel dengan Daya Tarik Industri Tinggi dan medium serta Kekuatan Bisnis Tinggi dan medium akan dapat meningkatkan pertumbuhan usahanya. Jadi strategi yang dipilih meningkatkan pertumbuhan usahanya.
- Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI masih memiliki peluang untuk berinvestasi strategi yang ditempuh adalah melakukan investasi secara selektif namun harus secara hati hati.
- Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI merupakan unit usaha yang sama sekali tidak memiliki peluang untuk berkembang. Strategi yang dilakukan tidak melakukan investasi.

10.6 Pengumpulan Data Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat diketahui bahwa, penggunaan alat analisa untuk menentukan strategi usaha, dapat

efektif jika data yang digunakan valid. Data yang dibutuhkan adalah data yang mempengaruhi lingkungan usaha, yang meliputi data yang bersumber dari faktor internal, diperoleh dari dalam perusahaan dan data dari faktor eksternal yang diperoleh dari luar perusahaan. Setiap unit usaha harus mengikuti perubahan lingkungan, agar usahanya tetap berkelanjutan. Departemen yang membidangi *Research and Development (R&D)*, segera melakukan penyesuaian terhadap departemen yang terpengaruh adanya perubahan tersebut dan segera melakukan evaluasi terhadap strategi yang digunakan.

Berikut ini indikator dari faktor Internal dan eksternal yang dapat dijadikan acuan penelitian untuk menentukan strategi unit usaha:

Tabel 10.1
Faktor, Dimensi, Indikator, Skala Pengukuran
Lingkungan Usaha

No.	Faktor Lingkungan	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
1	Internal	Pemasaran	Pangsa Pasar	Peningkatan/penurunan pangsa pasar
			Produk	Peningkatan/penurunan produk yang diminati konsumen baik jumlah maupun jenisnya
			Harga	Peningkatan/penurunan harga di banding harga produk sejenis yang dihasilkan pesaing.
			Promosi	Peningkatan/penurunan promosi yang digunakan terdiri dari personal selling, sales promotion, advertising, publikasi dan digital marketing
			Distribusi	Peningkatan/penurunan kegiatan distribusi langsung, tidak langsung, selektif, intensif dan eksklusif
			Product Life Cycle	Kecepatan/kelambatan antisipasi perubahan daur

No.	Faktor Lingkungan	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
				hidup produk yang meliputi tahap introduction, growth, maturity dan decline.
			Penjualan	Peningkatan/penurunan penjualan produk
			Kepuasan konsumen	Peningkatan/penurunan kepuasan konsumen dan penngaduan masyarakat
		Keuangan	Likuiditas	Peningkatan/penurunan likuiditas
			Aset	Peningkatan/penurunan asset yang dimiliki
			Cashflow	Peningkatan/Penurunan Cashflow dan informasi keuangan.
			Hutang	Peningkatan/Penurunan hutang dari bank atau pihak lain
			Piutang	Peningkatan/Penurunan piutang tidak tertagih
			Inventory	Peningkatan/Penurunan inventory
			Kinerja keuangan	Peningkatan/Penurunan Return On Investment (ROI).
			Biaya Operasional	Peningkatan/Penurunan Biaya Operasional
			Laba Bersih	Peningkatan/Penurunan laba bersih
			Modal Kerja	Peningkatan/Penurunan Modal Kerja
		Sumber Daya Manusia (SDM)	Kompetensi	Kompetensi SDM memadai/tidak memadai
			Kualifikasi	Kualifikasi SDM

No.	Faktor Lingkungan	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
				memadai/tidak memadai
			Profesional	Tenaga professional sudah ada/tidak ada/tdk diperlukan
			Jumlah tenaga operasional	Jumlah tenaga oprasional memadai/tidak memadai
			Sistem Penggajian	Memadai/tidak memadai dalam memberikan kompensasi dan kesejahteraan
			Jumlah Tenaga manajerial	Jumlah tenaga manajerial memadai/tidak memadai
			Sertifikasi keahlian	Memiliki/Tidak memiliki sertifikat keahlian
			Absensi	Peningkatan/penurunan kehadiran sdm dalam bekerja
			Kecelakaan kerja	Peningkatan/penurunan kecelakaan kerja
			Pelatihan kerja	Peningkatan/penurunan pelatihan kerja.
			Moral SDM	Peningkatan/penurunan perilaku SDM
		Organisasi	Kinerja SDM	Kemampuan SDM dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan standard yang sudah ditentukan
			Budaya organisasi	Kesediaan SDM bekerjasama dan saling menghormati antar SDM
		Operasional	Biaya langsung	Peningkatan/penurunan biaya langsung
			Biaya tidak langsung	Peningkatan/peenurunan biaya tidak langsung
2	Ekternal	Lingkungan operasional	Pesaing	Banyak/sedikit pesaing usaha yang menghasilkan produk

No.	Faktor Lingkungan	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
				sama
			Kreditor	Kemudahan/kesulitan dalam memper -oleh kredit
			Pelanggan	Banyak/sedikit pelanggan produk yang dihasilkan
			Pemasok	Banyak sedikitnya pemasok bahan baku usaha tersebut
		Lingkungan Industri	Hambatan Masuk Industri	Ada/tidak hambanatan masuk dalam industri
			Kekuatan Pemasok	Ada/tidak kekuatan pemasok
			Kekuatan pembeli	Ada/tidak kekuatan pembeli
			Ketersediaan substitusi	Ada/tidak ketersediaan substitusi
			Persaingan anatar perusahaan	Ada/tidak persaingan antar perusahaan
		Lingkungan Jauh	Ekonomi	Ada/tidak pengaruh perubahan ekonomi global terhadap perusahaan
			Sosial	Ada/Tidak pengaruh perubahan sosial terhadap perusahaan
			Teknologi	Ada/Tidak pengaruh perubahan teknologi terhadap perusahaan
			Politik	Ada/Tidak pengaruh politik terhadap perusahaan
			Ekologi	Ada/Tidak pengaruh perubahan ekologi terhdap perusahaan

Berdasarkan tabel di atas, perusahaan dapat memilih indikator yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi dan Analisa yang akan digunakan. Teknik pengumpulan untuk mengumpulkan data dapat menggunakan kuis (daftar Pertanyaan) atau menggunakan *google form*. Keberhasilan penelitian, tergantung dari kecermatan dan ketelitian *reviewer* (pengumpul data) dalam pengumpulan data.

DAFTAR PUSTAKA

- Porter, M.E. (1987) *Strategi Bersaing*, 1987th ed. Jakarta: Perbit Erlangga.
- Pearce, J. J. A., and Robinson, R. B. (1997) *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi Dan pengendalian Jilid 1`*, 1st ed. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Michael, R. E. H. , Hitt, A. and Ireland, R. D, (2001) *Manajemen Strategis Daya Saing & Globalisasi*, 1st ed. Jakarta: salemba Empat.
- Sumber Ilmu. (2022) "Sejarah asal usul analisis SWOT," Jakarta.
- Suwarsono and Muhammad. (2008) *Manajemen Strategik Konsep & Kasus*, 4th ed. Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan Sekolah Tinggi YKPN Yogyakarta.

BAB XI

EVALUASI STRATEGI

Oleh Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S. Sos., M.Si.

11.1 Pentingnya Evaluasi Strategi

Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan-keputusan yang bisa memiliki konsekuensi yang signifikan dan berjangka panjang. Keputusan strategis yang salah dapat sangat merugikan dan sangat sulit, jika tidak mustahil diperbaiki. Evaluasi strategis meliputi tiga aktivitas pokok : (1) penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi perusahaan, (2) perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya dan (3) pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Evaluasi strategis bisa jadi tidak lebih baik daripada informasi yang menjadi dasarnya. Tekanan yang terlalu besar dari manajer puncak bisa mendorong para manajer bawah merekayasa angka yang menurut mereka akan terlihat memuaskan. Richard Rumelt memberikan empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi strategi: Konsistensi, kesesuaian, kelayakan, dan keunggulan. Konsistensi sebuah strategi tidak boleh menunjukkan tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. Konflik organisasi dan pertikaian antar departemen seringkali merupakan gejala gangguan manajerial, tetapi persoalan ini juga bisa merupakan sebuah tanda ketidak konsistenan strategis.

Kesesuaian mengacu pada perlunya penyusunan strategi untuk mencermati serangkaian tren, termasuk tren individual dalam mengevaluasi strategi. Sebuah strategi harus mewakili respon adaptif terhadap lingkungan eksternal dan terhadap perubahan penting yang terjadi didalamnya. Kelayakan strategi tidak boleh menguras seluruh sumber daya yang tersedia atau menciptakan anak-anak persoalan yang tidak terpecahkan. Berarti bisakah strategi diusahakan dalam sumberdaya fisik, sumber daya

manusia dan sumberdaya keuangan yang dimiliki suatu bisnis?. Keunggulan sebuah strategi harus memfasilitasi upaya menciptakan dan atau mempertahankan keunggulan kompetitif di bidang aktivitas tertentu. Keunggulan kompetitif bisaanya merupakan hasil keunggulan dari bidang sumberdaya, keterampilan, dan posisi. Evaluasi strategi penting karena organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dimana factor-faktor eksternal dan internal utama sering berubah dengan cepat dan dramatis. Banyak sekali perusahaan tumbuh bagus pada suatu tahun hanya berjuang sekedar bertahan hidup di tahun berikutnya. Evaluasi strategi menjadi semakin sulit seiring berjalannya waktu karena banyak alasan. Perekonomian domestic dan dunia lebih stabil di dalam beberapa tahun terakhir, siklus hidup produuk lebih panjang, perkembangan teknologi menjadi lebih lambat, perubahan jarang terjadi, terdapat lebih sedikit pesaing, perusahaan asing leemah, dan terdapat banyak lagi peraturan dalam industry. Alasan mengapa sulitnya evaluasi strategis diantaranya adalah a) Meningkatnya kompleksitas lingkungan yang dramatis; b) Semakin sulitnya untuk memprediksikan masa depan secara akurat; c) Bertambahnya jumlah variabel; d) Cepatnya laju pengusangan bahkan untuk rancangan yang paling bagus sekalipun e) Semakin banyaknya kejadian di dalam negeri dan dunia yang mempengaruhi organisasi; dan f) Berkurangnya rentang waktu untuk menjalankan perencanaan dengan derajat kepastian tertentu.

Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang dapat ditetapkan dapat tercapai. Evaluasi strategi adalah cara bagi pelaku bisnis untuk mengevaluasi posisi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan strategis. Evaluasi ini memberikan metode obyektif untuk menguji efisiensi dan efektivitas strategi bisnis, serta cara untuk menentukan apakah strategi yang sedang dilaksanakan adalah menggerakkan bisnis ke arah tujuan strategis yang dimaksudkan. Tak hanya itu saja, evaluasi strategis juga dapat membantu mengidentifikasi kapan dan tindakan korektif apa yang diperlukan untuk membawa kinerja kembali sejalan dengan tujuan bisnis.

Semakin kompleks masalah yang terjadi pada lingkungan bisnis, semakin sulit pula memprediksi keberlangsungan organisasi di masa yang akan datang. Berikut adalah beberapa alasan mengapa perusahaan haruslah melakukan evaluasi strategi: 1) Adanya perubahan kondisi dan situasi pasar serta perekonomian dimana pasar semakin berkembang, teknologi berubah dan pesaing-pesaing baru bermunculanl dan 2) Semakin rumit dan kompleksnya aktivitas perusahaan, maka dibutuhkan suatu kontrol yang lebih baik.

Semakin terdesentralisirnya kekuasaan dan wewenang, para manajer membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya. Keuntungan yang diperoleh perusahaan apabila melakukan evaluasi strategi adalah:

1. Dapat menentukan sejauh mana program/ proyek berada di jalur, sehingga perusahaan dapat melakukan aksi atau koreksi yang diperlukan.
2. Memastikan penggunaan sumber daya yang paling efektif dan efisien.
3. Mengevaluasi sejauh mana program/ proyek memiliki atau memiliki dampak yang diinginkan.

Jadi dapat dipahami mengapa evaluasi strategi sangat penting, karena ada beberapa alasan atau kondisi sehingga perlu dilakukan evaluasi strategi, di antaranya:

1. Apabila terjadi pergeseran kondisi dan situasi pada pangsa pasar. Ada perubahan kondisi ekonomi sehingga pasar semakin berkembang, atau munculnya pesaing baru yang kian bertambah banyak.
2. Terjadi peningkatan aktivitas perusahaan yang semakin hari semakin kompleks dan rumit. Ini tentu membutuhkan kontrol yang baik sehingga mampu mengakomodasi setiap pergerakan aktivitas perusahaan.
3. Semakin terpecahnya kontrol perusahaan, baik dalam bentuk kekuasaan dan wewenang, para manajer membutuhkan alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para karyawannya.

Kemudian setidaknya, ada beberapa manfaat yang bisa kamu rasakan ketika menerapkan evaluasi strategi bisnis perusahaan. Berikut beberapa di antaranya;

- 1) Bisa mengevaluasi sejauh mana efektivitas sebuah proyek atau program, dan apakah sesuai dengan yang diinginkan atau tidak.
- 2) Bisa memastikan pemanfaatan dan penggunaan sumber daya dengan lebih efektif dan efisien.
- 3) Bisa menentukan sejauh mana sebuah proyek atau program kerja sesuai dengan konsep awal. Jika ada hambatan atau kesalahan, perusahaan bisa segera melakukan tindakan atau aksi korektif guna meningkatkan potensi tercapainya tujuan usaha.

Dalam melakukan evaluasi strategi yang efektif, pihak-pihak yang seharusnya terlibat adalah pemegang saham, dewan direksi, sekretaris perusahaan, serta kepala divisi dan para pemegang jabatan yang terkait dengan implementasi strategi perusahaan. Selain itu, ada beberapa ukuran yang dapat dievaluasi dalam pelaksanaan evaluasi strategi baik kriteria kualitatif maupun kuantitatif, yaitu:

1. Pencapaian penjualan
2. Marjin laba
3. Pangsa pasar
4. Tingkat profitabilitas perusahaan
5. Likuiditas perusahaan
6. Solvabilitas perusahaan, dan sebagainya

Evaluasi kinerja menjadi salah satu bagian dari aktivitas *strategic management* yang esensial untuk dilakukan oleh perusahaan, sebagai tolak ukur untuk menilai sejauh mana perusahaan telah efektif dalam mengimplementasikan rencana strategisnya, dalam upaya untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Jadi dapat dapat dipahami bahwa Evaluasi strategi merupakan sarana penting dalam mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan. Semua strategi dapat dimodifikasi

di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah.

11.2 Hakekat Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia maka menjadi pengendalian strategi. Pengendalian atas strategi dapat dikatakan merupakan suatu bentuk dari pengendalian arah dari suatu tujuan. Biasanya ada selisih waktu cukup besar antara implementasi awal suatu strategi dan pencapaian hasil yang diinginkan. Selama waktu itu, investasi dilakukan dan sejumlah proyek dan tindakan dilaksanakan untuk mengimplementasikan strategi. Juga, selama waktu itu terjadi perubahan-perubahan baik dalam situasi lingkungan maupun dalam situasi intern perusahaan/organisasi. Pengendalian strategi diperlukan untuk mengemudikan perusahaan/organisasi melalui peristiwa-peristiwa. Mereka harus menyediakan landasan untuk menyesuaikan tindakan dan arah perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya di tengah-tengah perkembangan dan perubahan.

Pearce and Robinson (2008) mendefinisikan bahwa pengendalian strategi adalah pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Bertolak belakang dengan pengendalian pasca tindakan, pengendalian strategi memedomani tindakan untuk kepentingan strategi ketika tindakan untuk kepentingan strategi ketika tindakan tersebut dilaksanakan dan ketika hasil akhir masih beberapa tahun lagi baru tercapai.

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen di mana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapaitujuan perusahaan. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor

eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yakni mrlskusn prninjsusn terhadap segala faktor internal dan eksternal, mengukur capaian prestasi dan mengadakan suatu Tindakan korektif. Evaluasi strategi juga mencakup serangkaian penilaian dalam memastikan tentang ketepatan strategi yang telah dilakukan secara menyeluruh dengan kriteria yang dipakai dalam mengkaji rencana secara integrative sehingga menjadi landasan arah bagi tujuan strategi organisasi jangka Panjang.

Beberapa pertanyaan yang penting untuk tujuan strategi dimaksud sekaligus sebagai rencana komprehensif dan terpadu sehingga dapat menjadi pijakan dalam menjaga konsistensi, ketepatan sasaran sekaligus dapat bkerjaan (workable). Hal-hal dimaksud dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Konsistensi

Apakah rencana yang terpadu dan komprehensif sudah konsisten dengan tujuan, asumsi lingkungan, dan kondisi internal?

a. Tujuan

Apakah rencana yang ditetapkan akan menjembatani kesenjangan yang begitu penting bagi kita? Apakah standar prestasi dikaitkan dengan faktor keberhasilan yang kritis? Apakah terdapat tujuan yang saling konsisten di mana kita membuat keputusan untung- rugi? Apakah pertimbangan tujuan konsisten dengan tanggung jawab sosial yang diperlukan untuk menopang legitimasi kita?

b. Asumsi lingkungan

Apakah perusahaan tanggap terhadap perubahan penting yang dapat diantisipasi? Apakah rencana itu akan secara penuh tereksplorasi peluang yang ditawarkan oleh kondisi dalam negeri dan internasional? Apakah ia memperkecil ancaman? Apakah kebijakan pemasaran konsisten dengan perubahan pasar dan kebijakan keuangan konsisten dengan perubahan pasar modal? Dan lain sebagainya

c. Kondisi internal

Apakah kebijakan alokasi sumber daya, struktur organisasi, dan sistem administratif terkoordinasi satu sama lain? Apakah sudah ada pola pelaksanaan terpadu yang cocok dengan strategi dan mengembangkan keunggulan bersaing yang diperlukan? Apakah strategi mengandalkan pada kelemahan atau justru berusaha menguranginya?

2. Ketepatan

Apakah rencana yang terpadu dan komprehensif sudah memperoleh sumber daya yang diperlukan, preferensi resiko, dan wawasan waktu.

a. Kemampuan sumber daya

Apakah sumber daya yang penting sudah tersedia? Jikabelum, apakah rencana telah menggariskan cara memperolehnya jika sewaktu-waktu dibutuhkan? Apakah sumber daya sudah siap di tempat dan tepat untuk sesuatu yang diinginkan? Apakah dalam kebijakan sudah digariskan pengembangan bahan baku, energi, karyawan, esekutif, fasilitas, peralatan, kecakapan dan keahlian?

b. Preferensi risiko

Apakah strategi mempunyai risiko yang tidak perlu? Apakah besarrisiko yang ada dapat diterima manajemen puncak? Terlalu tinggi atau terlalu rendah? Apakah rencana tergantung pada sumber internal yang kelanjutan eksistensinya tidak terjamin? Apakah ia bergantung pada asumsi lingkungan yang sangat tidak pasti?

c. Wawasan waktu

Apakah tujuan telah dinyatakan berdasarkan waktu yang tepat untuk mencapainya? Berdasarkan kesanggupan dan kemampuan yang dimiliki, apakah cocok ekspansi cepat dilakukan? Apakah kriteria evaluasi diukur dengan waktu yang tepat sehingga penyesuaian yang tepat dapat pula dilakukan?

3. *Workable*

Apakah rencana yang terpadu dan komprehensif layak dan memberikan simulasi terhadap perusahaan?

a. Kelayakan

Apakah rencana justru menghabiskan sumber daya dan kemampuan manajemen yang kita miliki? Apakah ia menimbulkan masalah lanjutan yang tak terpecahkan? Apakah strategi tersebut dapat didefinisikan dan jelas? Apakah strategi tersebut layak? Apakah ada akibat tak terduga yang dapat kita hindari?

b. Simulasi

Apakah para manajer bertekad untuk membuat strategi yang bisa berjalan? Di antara para eksekutif, apakah ada kesepakatan bahwa rencana akan terlaksana? Apakah rancangan sistem imbalan mendorong upaya ke arah yang dikehendaki. Apakah aspirasi pribadi para perencana strategi utama dilibatkan dalam keputusan tentang strategi? Evaluasi dan tindakan korektif Tahap akhir dari evaluasi adalah menggunakan informasi dalam waktu yang tepat untuk mengetahui penyebab penyimpangan dan mengambil tindakan untuk mengatasinya (tindakan korektif). Karena informasi ini, para manajer dihadapkan dalam beberapa pilihan yang dapat memberikan kesimpulan, bahwa faktor internal yang menjadi penyebab kekurangan yang terjadi di perusahaan. Perencanaan dapat berupa kenaikan atau penurunan sasaran. Misalnya, upaya yang lebih besar lagi dapat dilakukan untuk menempatkan prioritas yang lebih tinggi untuk merekrut tenaga-tenaga ahli, agar pengembangan produk baru dapat kembali tepat pada jalurnya. Sebaliknya, perusahaan dapat memutuskan untuk tetap berjalan seperti apa yang telah direncanakan.

11.3 Proses Evaluasi Strategi

Pada saat melakukan evaluasi strategi, perlu direnungkan bersama bahwa pada dasarnya tidak terdapat satu pun tolak ukur absolut untuk menilai apakah sebuah strategi yang telah direalisasikan itu sudah baik atau mungkin belum baik. Setiap strategi tak lain adalah persepsi spesifik dari suatu tim manajemen mengenai bagaimana cara terbaik yang akan ditempuh untuk menghadapi kendala-kendala yang telah diantisipasi. Walaupun demikian ada beberapa ciri tertentu yang dapat menjadi indikator terhadap efektifitas dari suatu strategi. Menurut Rumelt dalam Heene *et al.* (2010), ciri-ciri tersebut dapat dirinci menjadi empat kriteria menyeluruh, menyangkut:

1. Konsistensi. Suatu strategi tidak diperkenankan sedikit pun untuk merumuskan berbagai perencanaan sasaran maupun langkah-langkah operasional yang serba inkonsisten;
2. Penyesuaian diri. Suatu strategi harus senantiasa memberikan respons adaptif atas munculnya kendala-kendala dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi;
3. Penciptaan nilai. Suatu strategi harus senantiasa meracik jalan keluar konseptual positif yang mendorong upaya penciptaan nilai yang seoptimal mungkin;
4. Potensi diri. Suatu strategi harus senantiasa tidak diperkenankan menilai secara berlebihan terhadap sarana-sarana yang tersedia ataupun merekayasa kreasi-kreasi baru yang justru sulit ditangani.

Seperti juga proses pengawasan pada umumnya, proses evaluasi dan kontrol strategi dimulai dari menentukan apa yang harus diukur, menetapkan standar kinerja, melakukan pengukuran, dan bila tidak sesuai dengan harapan, kita melakukan tindakan koreksi. Adapun tahapan atau proses dalam evaluasi strategi yaitu sebagai berikut:

1. Menentukan apa yang harus diukur;

Di masa-masa awal pengembangan ilmu manajemen, perusahaan lebih sering memberi perhatian terhadap

analisis keuangan saja. Hal ini cukup banyak kelemahannya karena itu semua berdasarkan analisis masa lalu. Dari proses dan implementasi strategi, mana yang dilakukan harus dievaluasi. Fokusnya harus pada elemen-elemen yang paling signifikan – sesuatu yang paling banyak perannya dalam pengeluaran atau masalah-masalah lain dari kinerja. Secara tradisional banyak perusahaan beranggapan bahwa mengevaluasi strategi hanyalah sekedar menilai bagaimana kinerja perusahaan. Apakah aset perusahaan meningkat? Apakah profitabilitas meningkat? Apakah tingkat produktivitas meningkat? Bagaimana dengan *Return On Investment*? Dan banyak yang beranggapan jika indikator-indikator diatas cukup memuaskan berarti strategi kita berjalan sebagaimana mestinya. Namun, cara-cara semacam ini kadang-kadang membuat kita *misleading*. Karena kita tau, strategi perusahaan berfokus bukan saja untuk jangka pendek, namun juga jangka panjang. Analisis Rasio (Rasio Likuiditas, Rasio Profitabilitas, Rasio Aktivitas, Leverage Ratio, dan lain-lain), Return Employed, Earning Per Share, dan lain-lain tetap kita lakukan, tapi kita tambah dengan analisis lain seperti aspek pelanggan, aspek stakeholder, aspek SDM (melalui konsep Balanced Score Card, dan lain-lain). Standar biasanya mengukur apa hasil-hasil kinerja yang bisa diterima. Dalam penetapan standar ini, biasanya termasuk juga menetapkan rentang toleransi dimana deviasi dapat diterima. Standar hendaknya dibuat tidak hanya untuk hasil akhir, tapi juga hasil-hasil yang terjadi dalam proses. Dalam manajemen pengawasan, sekali lagi kita bersinggungan dengan istilah benchmarking di mana kita perlu merujuk pada kinerja yang unggul dari satu aspek oleh pemimpin industri.

2. Melakukan pengukuran atas kinerja aktual;
Pengukuran harus dilakukan pada waktu yang telah ditentukan terlebih dahulu. Misalnya setiap tiga bulan sekali misalnya dengan menggunakan atau mengadakan rapat. Dorongan akan dirasakan pada rapat-rapat evaluasi tersebut, di mana biasanya para manajer dalam situasi

formal akan terdorong untuk menyajikan yang terbaik, sehingga menjalankan aktivitasnya yang terbaik pula.

3. Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar yang Dibuat;

Jika kinerja aktual berada diluar rentang toleransi, maka tindakan yang harus diambil untuk mengoreksi deviasi tersebut. Hal-hal berikut harus menjadi pegangan, yaitu; a). Apakah proses yang sedang dijalankan memang tidak tepat?; b) Apakah proses yang dilakukan sesuai dengan pencapaian dari standar yang telah ditetapkan?

Tindakan koreksi yang dibuat diharapkan tidak hanya sekedar memperbaiki atau mengoreksi penyimpangan, tapi yang paling penting lagi adalah agar kesalahan itu tidak pernah terulang kembali. Mengevaluasi strategi pada dasarnya merupakan sebuah seni tersendiri. Oleh sebab itu pengendalian strategi perlu dibagi menjadi beberapa jenis agar dapat membedakan berdasarkan jenisnya.

Menurut Pearce and Robinson (2011) terdapat empat jenis dasar pengendalian strategi:

1. Pengendalian premis/asumsi;

Setiap strategi didasarkan pada landasan-landasan pemikiran perencanaan tertentu. Pengendalian asumsi dirancang untuk memeriksa secara sistematis dan berkesinambungan apakah asumsi yang mendasari strategi itu masih berlaku. Jika asumsi yang vital tidak lagi berlaku maka strategi mungkin harus diubah. Makin cepat asumsi yang tidak berlaku lagi dapat diketahui dan ditolak, makin besar kesempatan menyiapkan perubahan strategi.

2. Pengendalian atas implementasi;

Implementasi strategi berlangsung dalam bentuk serangkaian langkah, program, investasi, dan tindakan-tindakan yang terjadi sepanjang waktu tertentu. Program-program khusus dilaksanakan. Bidang-bidang fungsional memulai kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan strategi pejabat-pejabat kunci ditambahkan atau dimutasi. Sumber

daya dimobilisasi. Dengan kata lain, para manajer mengimplementasikan strategi dengan dengan mengubah rencana-rencana umum menjadi tindakan-tindakan dan hasil yang konkrit dan bertahap dari setiap unit dan perseorangan. Pengendalian implementasi adalah bentuk pengendalian strategi yang harus dilakukan ketika suatu peristiwa berlangsung. Pengendalian implementasi dirancang untuk menilai apakah strategi keseluruhan perlu diubah dengan melihat hasil-hasil dan berbagai tindakan yang mengimplementasikan strategi total.

3. Pengamatan strategi;

Berdasarkan sifatnya, pengendalian asumsi dan pengendalian implementasi adalah pengendalian yang terfokus, sedangkan pengawasan strategi ini bersifat tidak terfokus. Pengawasan strategi dirancang untuk memantau beragam peristiwa di dalam dan di luar perusahaan /organisasi yang mungkin sekali mempengaruhi jalannya strategi.

4. Pengendalian peringatan khusus;

Pengendalian peringatan khusus adalah pemikiran kembali terhadap strategi perusahaan secara mendalam dan seringkali cepat akibat adanya kejadian tak terduga yang mendadak.

Berdasarkan beberapa penjelasan tentang evaluasi strategi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi strategi merupakan suatu pengendalian strategi pada tahapan implementasinya strateginya dengan melihat masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya kemudian melakukan tindakan atau keputusan yang tepat.

11.4 Evaluasi Strategi yang Efektif

Mengacu pada kriteria Rumelt, ada empat tahapan yang bisajadikan petunjuk untuk mengevaluasi strategi yang efektif, yaitu;

1. Konsistensi;

Tahap awal, kamu perlu melakukan evaluasi terhadap konsistensi strategi. Harus dipastikan bahwa dalam strategi yang telah dicanangkan tidak ada pertentangan antara kebijakan dan sasaran. Di sini, perlu memastikan dua hal penting. Pertama, apakah operasi internal usaha yang meliputi pembelian, pemasaran, penjualan, operasional, dan pelayanan, telah konsisten dengan alokasi sumber daya. Kedua, apakah operasi internal tersebut juga telah konsisten dengan ekonomi pasar dan sasaran bisnis.

2. Kesesuaian;

Penting untuk dipahami bahwa menyesuaikan strategi bisnis dengan lingkungan pasar adalah salah satu hal yang tak boleh disepelekan. Pasalnya, ini tentu akan berimbas pada efektivitas strategi, yang nantinya juga berpengaruh terhadap capaian tujuan perusahaan. Karenanya, perlu mengevaluasi kesesuaian strategi dengan pasar, entah itu dalam lingkungan terdekat ataupun yang lebih luas. Setidaknya, perlu memastikan beberapa hal, seperti; siapa dan di mana yang memungkinkan adanya potensi pelanggan, kekuatan ekonomi yang ada di pasar usaha, pemicu pelanggan/konsumen untuk membeli, serta kendala yang ada dalam proses penyesuaian usaha.

3. Keunggulan

Strategi yang baik sudah sepatutnya mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Karenanya, kamu patut mengevaluasi apakah strategi yang dicanangkan dan diterapkan telah memenuhi kriteria tersebut atau tidak. Caranya, bisa dengan menganalisis apakah usaha memiliki nilai ekonomis yang melebihi para pesaingnya, di ranah pasar yang sama. Atau, untuk jangka panjang, pastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya dan kemampuan berbeda yang tidak dapat ditiru oleh pesaing. Ini bisa meliputi kelompok aktivitas atau budaya kerja perusahaan, aset usaha, merek dagang, hak paten, hak kekayaan intelektual, dan lainnya.

4. Kelayakan

Perlu memastikan bahwa strategi tersebut memang layak untuk dipertahankan. Caranya, bisa dengan mengevaluasi sekaligus menganalisis apakah strategi usaha selama ini telah memiliki kemampuan menyelesaikan masalah. Tak hanya itu, yang terpenting, apakah strategi bisa membuat bisnis memiliki akses sumber daya finansial dan mendorong personil untuk aktif terlibat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, N. H. (2015) *Manajemen strategi Pemasaran*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- David, F. R. (2005). *Strategic Management Concepts and Cases, Tenth Edition*. Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Devie, A. A. (2022) *Strategi Promosi Dalam Meningkatkan Omset Penjualan Online Shop Girlies Shop Pulung Ditinjau Dari Etika Bisnis Islam, Skripsi*. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo
- Hedynata, M. L., and Radianto, W. E. D. (2016) *Strategi Promosi Dalam Meningkatkan Penjualan Luscious Chocolate Potato Snack. Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*. Vol. 1, No. 1
- Ilahi, M. I. *Strategi Pemasaran Dalam Perspektif Ekonomi Islam Terhadap Peningkatan Penjualan pada Toko Chocolicious Indonesia. Skripsi*. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N. (2004) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Prentice Hall International, England
- Lestari, P., and Saifuddin, M. (2020) *Implementasi Strategi Promosi Produk Dalam Proses Keputusan Pembelian Melalui Digital Marketing Saat Pandemi Covid'19. Jurnal Manajemen dan Inovasi (MANOVA)*, Vol. 3 No. 2. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Muttaqin, R. (2020). *Implementasi Strategi Promosi Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus pada PT. Prito Kukuh Abadi Kota Blitar)*. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
- Rangkuti, F. (2009). *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Commication*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sunyono, D. (2012). *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: CAPS.
- Suprihanto, J. (2014). *Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Weelen, T. L. & Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall

BAB XII

MANAJEMEN STRATEGI

MEMASUKI PASAR GLOBAL

Oleh Dr. Bambang Irawan, M.Si, M.M.

12.1 Elemen Penting dalam Memasuki Pasar Global

Saat ini, semuanya telah berubah. Globalisasi telah mengubah cara perusahaan modern melakukan bisnis. Seperti ditunjukkan oleh Friedman (2005) dalam *The World Is Flat* yang menegaskan bahwa pekerjaan, pengetahuan, dan modal sekarang dapat bergerak melintasi perbatasan dengan kecepatan yang jauh lebih besar dan gesekan yang jauh lebih sedikit daripada yang mungkin terjadi beberapa tahun yang lalu. Karena semakin banyak industri menjadi global, manajemen strategis menjadi cara yang semakin penting untuk melacak perkembangan situasi di level internasional dan memposisikan perusahaan untuk keunggulan kompetitif jangka panjang. Misalnya, dengan memindah memindahkan laboratorium penelitian dan pengembangan utama untuk divisi sistem medisnya ke negara lain untuk mempelajari lebih lanjut tentang mengembangkan produk baru untuk negara berkembang.

Pembentukan asosiasi dan perjanjian perdagangan regional bahkan internasional, seperti Uni Eropa, NAFTA, CAFTA, dan ASEAN, mengubah cara menjalankan bisnis skala internasional. Dengan memahami kondisi globalisasi, perusahaan dapat mempelajari bagaimana asosiasi perdagangan regional mendorong perusahaan untuk membangun infrastruktur di mana pun mereka ingin memasarkan barang. Asosiasi perdagangan tersebut juga telah menyebabkan meningkatkan harmonisasi standar sehingga produk dapat lebih mudah dijual dan dipindahkan melintasi batas negara.

Di sisi lain, inovasi sebagai istilah yang digunakan dalam bisnis, dimaksudkan untuk menggambarkan produk, layanan, metode, dan pendekatan organisasi baru yang memungkinkan

bisnis mencapai hasil yang luar biasa. Inovasi merupakan mesin yang menghasilkan peluang bisnis di pasar. Namun, penerapan inovasi yang potensial yang benar-benar mendorong bisnis menjadi luar biasa.

Meskipun menjadi penggerak utama, inovasi perlu diperkuat dengan dengan implementasi di waktu yang tepat. Bukan hanya waktu yang tepat, tetapi produk tersebut harus dipromosikan dengan cara yang membuat konsumen merasa perlu membelinya. Banyak elemen harus bersatu untuk sebuah inovasi untuk membawa kesuksesan jangka panjang bagi sebuah perusahaan.

Wheelan et al. (2018) menjelaskan, selain inovasi, unsur keberlanjutan juga merupakan elemen penting mengacu pada penggunaan praktik bisnis. Ada tiga elemen keberlanjutan dalam pengelolaan yang dikenal dengan *triple bottom line* yang meliputi:

1. Manajemen laba/rugi.
2. Pengelolaan tanggung jawab sosial perusahaan.
3. Pengelolaan tanggung jawab lingkungannya.

Perusahaan memiliki tanggung jawab jangka panjang yang relatif jelas kepada pemegang saham organisasi. Artinya, perusahaan harus mampu berkembang meskipun terjadi perubahan dalam industri, masyarakat, dan lingkungan organisasinya. Perusahaan yang mengejar pendekatan bisnis yang berkelanjutan memiliki tanggung jawab kepada karyawan, pelanggan, dan komunitas di mana ia beroperasi. Perusahaan yang telah menganut praktik berkelanjutan telah melihat peningkatan yang signifikan dalam mitigasi dan inovasi risiko, dan tanggung jawab sosial perusahaan secara keseluruhan.

Perusahaan juga memiliki tanggung jawab untuk merawat lingkungan dengan baik. Ini biasanya didefinisikan sebagai upaya untuk mencapai dampak negatif pada lingkungan. Daur ulang, peningkatan penggunaan sumber daya terbarukan, pengurangan limbah, dan perbaikan bangunan untuk mengurangi dampaknya terhadap lingkungan, di antara banyak teknik lainnya, termasuk dalam elemen *triple bottom line* ini. Standar dunia yang paling dikenal untuk efisiensi lingkungan adalah ISO 14001. Ini bukan

seperangkat standar, tetapi kerangka kerja kegiatan yang ditujukan untuk pengelolaan lingkungan agar lebih efektif.

12.2 Kecenderungan Pasar Global

Salah satu perkembangan yang mencolok selama empat dekade terakhir adalah gelombang pasar global. Hal ini sebagai akibat dari menurunnya hambatan terhadap perdagangan dan investasi lintas batas, seiring dengan pesatnya perkembangan ekonomi negara-negara seperti Brasil, Rusia, India, dan Cina, dengan pasar nasionalnya yang tersegmentasi dan tergabung menjadi pasar global yang jauh lebih besar.

Implikasi dari pergeseran market pasar lokal menuju pasar internasional dalam lingkungan persaingan global berkaitan erat dengan manajemen strategis. Perubahan yang sedang berlangsung dalam lingkungan persaingan global. Selanjutnya, ekspansi global dapat meningkatkan profitabilitas dan pertumbuhan laba perusahaan. Berbagai strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar global. Hal ini dapat dijelaskan dengan dua isu strategis terkait bagaimana perusahaan memutuskan pasar luar negeri mana yang akan dimasuki, kapan harus memasukinya, dan dalam skala apa, dan metode apa yang harus digunakan perusahaan untuk berekspansi secara global dan memasuki negara lain (Hill et al., 2020).

Empat atau lima dekade yang lalu, sebagian besar pasar nasional terisolasi satu sama lain oleh hambatan yang signifikan terhadap perdagangan dan investasi di level internasional. Pada masa itu, perusahaan hanya dapat fokus menganalisis pasar skala nasional tempat perusahaan mereka bersaing. Mereka tidak perlu terlalu memperhatikan masuknya pesaing global, karena kesulitan untuk dapat bergabung dan pangsa pasar yang sedikit. Perusahaan juga tidak perlu terlalu memperhatikan untuk memasuki pasar luar negeri karena seringkali tidak kompetitif.

Beberapa dekade terakhir, banyak yang telah berubah. Hambatan perdagangan internasional dan investasi telah

tereliminasi, pasar global yang besar untuk barang dan jasa telah terwujud, perusahaan dari negara yang berbeda memasuki pasar dalam negeri masing-masing dalam skala yang belum pernah terjadi sebelumnya dan meningkatkan intensitas persaingan. Rivalitas tidak lagi dapat dipahami hanya dalam hal apa yang terjadi dalam batas-batas suatu negara, perusahaan sekarang perlu mempertimbangkan bagaimana globalisasi berdampak pada lingkungan di mana perusahaan mereka bersaing, dan strategi apa yang harus diadopsi perusahaan mereka untuk memanfaatkan peluang yang terbuka dan melawan ancaman persaingan.

Globalisasi telah mendorong produksi untuk meningkatkan kapasitasnya karena perusahaan memanfaatkan hambatan yang lebih rendah untuk perdagangan dan investasi internasional dalam menyebarkan produk mereka ke seluruh dunia. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi perbedaan nasional dalam biaya dan kualitas faktor produksi seperti tenaga kerja, energi, tanah, dan modal, yang memungkinkan perusahaan untuk menurunkan struktur biaya dan meningkatkan keuntungan. Adapun globalisasi pasarsaat ini telah bergeser dari satu sisi di mana pasar dalam skala nasional merupakan entitas yang berbeda, terisolasi dari satu sama lain oleh hambatan perdagangan, jarak, waktu, dan budaya, menuju mekanisme baru di mana pasar nasional telah menyatu menjadi suatu pasar global yang besar.

Terdapat beberapa implikasi penting yang perlu dipahami oleh perusahaan terkait globalisasi produksi dan pasar memiliki terhadap persaingan dalam suatu industri. Pertama, yang industrialisasi yang dilakukan tidak dibatasi lagi oleh sekat negara. Ketika industri menjadi global, maka ruang lingkup dan persaingan tidak hanya ada di pasar dalam negeri perusahaan tetapi juga di pasar internasional. Perusahaan harus mampu menganalisis pasar dalam negeri mereka dan siap dengan masuknya pesaing asing yang bisa jadi lebih efisien. Globalisasi pasar dan produksi memberikan isyarat bahwa perusahaan local atau nasional yang dari seluruh dunia telah menemukan pasar dalam negeri mereka diserang oleh pesaing asing. Kedua, pergeseran dari pasar nasional

ke pasar global telah meningkatkan persaingan kompetitif di banyak sector industri. Pasar nasional yang awalnya cenderung merupakan pasar oligopoli yang didominasi oleh tiga atau empat perusahaan dengan sedikit pesaing asing, telah berubah menjadi industri global yang terfragmentasi di mana banyak perusahaan saling berebut pangsa pasar di banyak negara. Persaingan ini telah mengancam untuk menurunkan profitabilitas perusahaan di level lokal dan nasional, sehingga mendorong perusahaan untuk memaksimalkan efisiensi, kualitas, daya tanggap pelanggan, dan kemampuan inovatif mereka.

12.3 Strategi Menghadapi Pasar Global

Strategi Global merupakan akumulasi sejumlah aktivitas yang dilakukan organisasi untuk bersaing pada pasar di luar negara asalnya. Isu globalisasi telah menggunakan perusahaan berorientasi pada pasar global. Banyak perusahaan memulai dengan penjualan di luar negara tempat bisnis mereka dan hampir setiap perusahaan akhirnya memiliki segmentasi penjualan di banyak negara lain. Namun, menjalankan perusahaan yang benar-benar berorientasi global jauh lebih dari sekadar menjual barang atau jasa ke seluruh dunia, namun mencakup sarana pendukung, koordinasi multinasional, membangun relasi dan sampai pada tahapan pengukuran kinerja perusahaan.

Wheelan et al. (2018) memberikan perbedaan antara antara perusahaan internasional dan perusahaan multinasional. Perusahaan internasional adalah perusahaan yang terlibat dalam kombinasi aktivitas apa pun, mulai dari kativitas ekspor/impor hingga manufaktur skala penuh di luar negeri. Sebaliknya, perusahaan multinasional adalah perusahaan internasional yang sangat berkembang dengan keterlibatan mendalam di seluruh dunia, ditambah perspektif dunia dalam manajemen dan pengambilan keputusannya. Agar perusahaan multinasional mampu memasuki wilayah global, maka ia harus mengelola operasinya di seluruh dunia seolah-olah perusahaan tersebut benar-benar saling berhubungan. Pendekatan ini

bekerja paling baik ketika industri telah beralih dari multi-domestik (industri masing-masing negara pada dasarnya terpisah dari industri yang sama di negara lain) menjadi industri global (setiap negara adalah bagian dari satu industri di seluruh dunia). Perusahaan multinasional yang global menghadapi tantangan ganda untuk mencapai skala ekonomi melalui standarisasi, sementara pada saat yang sama juga menghadapi perbedaan pelanggan di level local atau nasional. Desain organisasi perusahaan tersebut sangat dipengaruhi oleh kecanggihan teknologi yang mendukung aktivitas internasional dan jenis industri di mana perusahaan terkoneksi. Aliansi strategis dapat melengkapi atau bahkan menggantikan aktivitas fungsional perusahaan secara internal.

Model aliansi strategis, seperti usaha patungan (*joint ventures*) dan perjanjian lisensi, antara perusahaan multinasional dan mitra lokal di negara tuan rumah menjadi semakin populer sebagai sarana di mana sebuah perusahaan dapat masuk ke negara lain. Kunci keberhasilan penerapan strategi ini adalah pemilihan mitra local, di mana masing-masing pihak perlu menilai kecocokan dari proyek masing-masing perusahaan dan juga kecocokan sumber daya masing-masing perusahaan yang terkadang memerlukan waktu. Janlinan hubungan baik dengan mitra akan sangat membantu mengembangkan tingkat kepercayaan, yang memfasilitasi keterbukaan dalam berbagi pengetahuan dan mengurangi ketakutan akan perilaku oportunistik oleh mitra aliansi. Faktor ini sangat penting ketika ketidakpastian lingkungan dimana perusahaan akan berinteraksi cukup tinggi (Krishnan et al., 2006).

Perusahaan yang bersaing di pasar global biasanya menghadapi dua jenis tekanan persaingan. Menurut Prahalad dan Yves (1987) tekanan peresaingan tersebut meliputi:

1. Tekanan untuk pengurangan biaya
2. Tekanan untuk responsif di level lokal.

Tekanan persaingan ini menempatkan tuntutan yang dapat saling bertentangan pada perusahaan. Menanggapi tekanan untuk pengurangan biaya, mengharuskan perusahaan berusaha untuk

meminimalkan biaya perunit produksinya. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan harus berupaya melakukan kegiatan produktifnya di lokasi berbiaya rendah agar menguntungkan. Perusahaan juga dapat menawarkan produk standar ke pasar global untuk mewujudkan penghematan biaya yang berasal dari skala ekonomi. Di sisi lain, menanggapi tekanan untuk responsif secara lokal mengharuskan perusahaan membedakan penawaran produk dan strategi pemasarannya dari satu negara ke negara lain dalam upaya untuk mengakomodasi beragam tuntutan yang timbul dari perbedaan keinginan dan preferensi konsumen, praktik bisnis, saluran distribusi, kondisi persaingan, dan kebijakan pemerintah. Karena diferensiasi antar negara dapat melibatkan duplikasi yang signifikan dan kurangnya standarisasi produk, dan hal itu dapat meningkatkan biaya.

Pertimbangan pengurangan biaya dapat menjadi prioritas di industri yang memproduksi produk jenis komoditas di mana diferensiasi pada faktor non-harga sulit dilakukan dan harga adalah senjata kompetitif utama. Di pasar global yang kompetitif, ekspansi bisnis internasional sering menghadapi tekanan untuk pengurangan biaya. Untuk menanggapi tekanan ini, perusahaan harus mencoba menurunkan biaya penciptaan nilai. Produsen, misalnya, mungkin memproduksi massal produk standar di lokasi yang optimal untuk mewujudkan skala ekonomi dan lokasi ekonomi. Sebagai alternatif, perusahaan mungkin mengalihdayakan fungsi-fungsi tertentu ke pemasok asing berbiaya rendah dalam upaya untuk mengurangi biaya.

Dengan strategi global, perusahaan berusaha menyediakan produk berstandar untuk pasar internasional. Jika strategi domestik menerima kenaikan biaya sebagai harga yang terdiferensiasi secara lokal, maka strategi global secara sadar memberikan pengurangan biaya sebagai manfaat dari pembuatan produk standar. Sebuah perusahaan yang mengejar strategi global akan membuat proses manufaktur, pemasaran, dan *Research and Development* berpusat di beberapa lokasi. Kombinasi standarisasi, dengan fasilitas dan fungsi terpusat memungkinkan mereka untuk menuai skala ekonomi yang substansial.

Perusahaan sebaiknya memiliki motivasi dalam mengejar strategi diversifikasi dilevel internasional. Ketika keputusan dibuat untuk berekspansi ke luar negeri, strategi pemasaran harus selaras dengan strategi pertumbuhan. Motif perusahaan untuk berekspansi secara internasional dapat dievaluasi dengan melihat faktor organisasi dan faktor lingkungan. Faktor organisasi terjadi pada proses internal di dalam perusahaan sedangkan faktor lingkungan bersifat eksogen, yaitu di luar kendali perusahaan.

12.4 Tujuan Membangun Strategi di Pasar Global

Urgensi aktivitas perusahaan di level internasional sangat berperan dalam pengambilan keputusan organisasi untuk melakukan internasionalisasi. Di mana sebuah perusahaan menghadapi biaya tetap yang besar Ketika berekspansi ke luar negeri memiliki kemungkinan mencapai skala ekonomi dengan menyebarkan biayanya ke unit output yang lebih besar. Ruang lingkup ekonomi serupa dicapai oleh perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam industri barang kemasan bermerek, yang telah mengembangkan kemampuan khusus dalam mengelola dan mengoordinasikan kegiatan pemasaran mereka di seluruh dunia. Selain memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam beraktivitas di pasar luar negeri akan mempengaruhi keputusan perusahaan untuk berekspansi ke luar negeri. Faktor lainnya adalah persepsi perusahaan terhadap risiko yang terkait dengan kegiatan di luar negeri.

Menurut Henry (2018) terdapat tiga tujuan dalam membangun strategi di pasar global. Ketiga strategi tersebut meliputi:

1. Mencapai efisiensi

Efisiensi suatu organisasi adalah rasio nilai outputnya terhadap biaya semua inputnya. Dengan kata lain, semakin besar rasio atau kesenjangan antara biaya organisasi dan nilai yang dihasilkannya, semakin efisien organisasi tersebut. Diferensiasi produknya dari penawaran pesaing memungkinkan organisasi untuk menetapkan harga premium dan, oleh karena itu, memaksimalkan nilai

outputnya. Mengelola risiko perusahaan menghadapi berbagai jenis risiko. Ini termasuk: risiko ekonomi makro yang berada di luar kendalinya, seperti konflik militer; Risiko politik, yang berasal dari keputusan yang diambil oleh pemerintah nasional; Risiko kompetitif yang berhubungan dengan ketidakpastian tentang bagaimana pesaing akan bereaksi terhadap strateginya, dan, terakhir, Risiko sumber daya. Risiko sumber daya menyiratkan bahwa perusahaan mungkin tidak memiliki atau tidak dapat memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan strateginya. Ini mungkin karena tidak memiliki teknologi tertentu. Poin kunci yang perlu diingat adalah bahwa risiko berubah seiring waktu, yang memerlukan kesadaran akan lingkungan eksternal.

2. Mengelola resiko

Perusahaan yang memasuki pasar global akan menghadapi berbagai jenis risiko. Hal ini termasuk risiko ekonomi makro yang berada di luar kontrolnya, seperti konflik militer, risiko politik, yang berasal dari keputusan yang diambil oleh pemerintah nasional, risiko kompetitif berhubungan dengan ketidakpastian tentang bagaimana pesaing akan bereaksi terhadap strateginya, dan risiko Sumber Daya. Risiko sumber daya menyiratkan bahwa perusahaan mungkin tidak memiliki atau tidak dapat memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan strateginya. Ini mungkin karena tidak memiliki teknologi tertentu. Poin penting yang perlu diingat adalah bahwa risiko berubah seiring waktu, yang memerlukan kesadaran akan lingkungan eksternal.

3. Inovasi, pembelajaran dan adaptasi

Ghoshal (1987) menjelaskan bahwa perusahaan level global memiliki lingkungan yang berbeda dan bervariasi di mana ia beroperasi, mampu mengembangkan beragam kemampuan dan memiliki kesempatan belajar yang lebih baik daripada perusahaan berbasis domestik. Basis sumber daya yang beragam dapat membantu perusahaan menciptakan inovasi dan mengeksploitasinya di lokasi yang berbeda. Namun,

selain inovasi diperlukan pula proses pembelajaran dapat berlangsung adalah adanya pembelajaran sebagai tujuan organisasi yang didukung dan didorong secara aktif oleh manajemen dengan memanfaatkan sistem dan proses yang diperlukan. Pembelajaran juga harus meresapi budaya organisasi jika ingin mewujudkan dirinya dalam inovasi.

12.5 Pengukuran Kinerja dalam Penerapan Strategi di Pasar Global

Wheelan et al. (2018) menjelaskan bahwa Tiga teknik yang paling banyak digunakan untuk evaluasi kinerja internasional adalah Return on Investment (ROI), analisis anggaran, dan perbandingan historis. Robin dan Stobaugh (1973) Dalam sebuah penelitian, 95% pejabat perusahaan yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka menggunakan teknik evaluasi yang sama untuk operasi asing dan domestik. Tingkat pengembalian disebutkan sebagai ukuran yang paling penting. Namun, Daniels dan Redebaugh (1989) ROI dapat menyebabkan masalah ketika diterapkan pada operasi internasional diantaranya karena mata uang asing, sistem akuntansi yang berbeda, tingkat inflasi yang berbeda, undang-undang pajak yang berbeda, dan penggunaan transfer penetapan harga, baik angka pendapatan bersih dan basis investasi mungkin sangat terdistorsi.

Sebuah perusahaan multinasional harus menggunakan kontrol longgar pada unit asingnya. Pengelolaan setiap unit geografis harus diberikan keleluasaan operasional yang cukup besar, tetapi harus diharapkan untuk memenuhi beberapa target kinerja. Karena ukuran laba dan ROI seringkali tidak dapat diandalkan dalam operasi internasional, karena adanya faktor penekanan anggaran dan ukuran kinerja non-keuangan seperti pangsa pasar, produktivitas, citra publik, moral karyawan, dan hubungan dengan pemerintah negara tuan rumah (Phatak, 1989). Berbagai ukuran harus digunakan untuk membedakan antara nilai anak perusahaan dan kinerja pengelolaannya.

Namun, Perusahaan multinasional global membutuhkan kontrol ketat atas banyak unitnya. Untuk mengurangi biaya dan mendapatkan keunggulan kompetitif, ia mencoba menyebarkan operasi manufaktur dan pemasaran dari beberapa produk yang cukup seragam di seluruh dunia. Oleh karena itu, keputusan operasional utamanya harus dipusatkan. Pemindaian lingkungannya harus mencakup penelitian tidak hanya ke masing-masing pasar nasional di mana perusahaan multinasional bersaing tetapi juga juga menjadi “arena global” interaksi antar pasar. Dengan demikian, unit asing dievaluasi lebih sebagai pusat biaya, pusat pendapatan, atau pusat pengeluaran daripada sebagai pusat investasi atau laba karena perusahaan multinasional yang beroperasi di industri global tidak sering membuat seluruh produk di negara tempat unit tersebut dijual.

Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang unggul diperlukan pemahaman tentang perubahan yang memperhitungkan secara menyeluruh dan sistem praktik yang koheren. Namun, kita perlu menyadari bahwa kinerja organisasi mungkin mengalami penurunan sebagai pelengkap baru mengganggu cara lama dalam melakukan sesuatu. Dalam hal ini, menyusun satu set yang koheren dari pelengkap mungkin memakan waktu beberapa tahun. Ini bukan untuk mengatakan bahwa perubahan harus selalu evolusioner, karena yang kuat pemimpin dengan visi yang kuat dapat memperkenalkan perubahan cepat di seluruh sistem.

Dalam membahas tantangan seputar perubahan strategis, Johnson (1992) memperkenalkan istilah penyimpangan strategis. Hal ini mengacu pada situasi di mana strategi yang dikejar oleh suatu organisasi menjadi kurang relevan dengan lingkungan di mana organisasi bersaing. Prosesnya mungkin memakan waktu beberapa tahun dan tidak dirasakan oleh manajer hingga penyimpangan tersebut menyebabkan kinerja perusahaan menurun. Pada titik ini, situasinya mungkin membutuhkan transformasi perubahan strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- Daniels, J. D. and Radebaugh, L. H. (1989) *International Business*, 5th ed. MA: Addison-Wesley,
- Friedman, T. L. (2005) *The World Is Flat*. New York: Farrar, Strauss & Giroux
- Ghoshal, S. (1987) Sources of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 5 (1987), pp. 425–440
- Henry A. E. (2018) *Understanding Strategic Management*, 3rd Edition. United Kingdom: Oxford University Press
- Hill, C. W. H., Scilling, M. A., and Jones, G. R. (2020) *Strategic Management an Integrated Approach*, 13th Edition, United States of America: Cengage Learning Inc.
- Johnson, G. (1992) Managing strategic change—strategy, culture and action, *Long-range Planning*, vol. 25, no. 1, pp. 28–56
- Krishnan, R., Martin, R., and Noorderhaven, X., N. G. (2006) “When Does Trust Matter to Alliance Performance,” *Academy of Management Journal* (October 2006), pp. 894–917.
- Phatak, A. V., 1989. *International Dimensions of Management*, 2nd ed., Boston: Kent
- Prahalad, C. K., Yves C. K., Doz, L. (1987) *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* New York: Free Press.
- Robbins S. M., and Stobaugh, R. B. (1973) “The Bent Measuring Stick for Foreign Subsidiaries,” *Harvard Business Review* (September–October 1973), p. 82.
- Wheelan, T. L., et al. (2018) *Strategic Management dan Business Policy, Globalization, Innovation dan Sustainability*. United Kingdom: Pearson Education Limited

BIODATA PENULIS



Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.

Lahir di Pinarik yaitu salah satu desa di Kabupaten Padang Lawas Utara provinsi Sumatera Utara tanggal 17 Juni 1989. Pada tahun 2014 telah menyelesaikan Sarjana Ekonomi (SE) jurusan Manajemen di Universitas Islam Labuhan Batu. Kemudian berhasil menyelesaikan Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU), Medan pada tahun 2017. Kegiatan sehari-hari saat ini adalah aktif mengajar di Universitas Islam Labuhan Batu.

BIODATA PENULIS



Ketut Tanti Kustina, S.E., M.M., Ak., CA., CSRA.

Dosen Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar

Penulis lahir di Bogor tanggal 16 Nopember 1981. Penulis adalah dosen tetap pada Program Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar. Menyelesaikan pendidikan S1 ditempuh pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, lulus pada tahun 2004. Selanjutnya penulis melanjutkan studi pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Udayana dan meraih gelar magister pada tahun 2010. Penulis merupakan dosen pada LLDIKTI Wilayah VIII sejak tahun 2005 dpk pada Fakultas Ekonomi Universitas Samawa Sumbawa Besar dan pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional Denpasar sejak tahun 2011 hingga saat ini. Penulis mendapatkan *Certified Sustainability Specialist* (CSRS) dan *Certified Sustainability Assurer* (CSRA) Certificate dari National Center for Sustainability Reporting (NCSR) sejak tahun 2019.

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

Dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS



Dr. Mulyati, M.M.
Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957

Lahir di Pinrang Sulawesi Selatan, 31 Mei 1970. Menyelesaikan program Doktorat di Fakultas Ekonomi di Universitas Persada Indoneisa YAI Jakarta, tahun 2014, konsentrasi Manajemen Pemasaran. Sebelumnya telah menyelesaikan studi fakultas Ekonomi, program Magister Manajemen di Universitas Mpu Tantular, tahun 2019, Konsentrasi Manajemen Pemasaran. Penulis menyelesaikan program strata 1 dari Universitas Negeri Hasanuddin Ujung Pandang, tahun 1995. Penulis telah memiliki sertifikat Uji Kompetensi dari BNSP. Kegiatan penulis saat ini aktif mengajar dan tridharma Perguruan Tinggi. Artikel ilmiah yang telah penulis terbitkan di antaranya: *Indonesia Health Care Service a Medical Transportation Approach*. 944-951_IJPR 1302165. ISSN 0975 – 2366; *The Effect of Service Operation Engineering and Green Marketing on Consumer Buying Interest*. *Uncertain Supply Chain Management*; *Individualism and collectivism culture to audit judgement*, *The Effects of Service Operation Engineering and Green Marketing on Consumer Buying Interest*; *Pola Hidup Sehat Masyarakat di Era Revolusi Industri 4.0*; *Community Empowerment Through Food Processing Basic Chocolate*; Peningkatan Kompetensi Masyarakat dalam Mengembangkan Pemasaran e-Commerce di DKI Jakarta; *Book Chapter*: Tantangan Upaya Normalisasi ODOL di Bidang Perdagangan. Penulis juga aktif melakukan pendampingan kewirausahaan pada Mahasiswa, IKM dan UMKM. Email Penulis: mulyati.ibik57@gmail.com

BIODATA PENULIS



Siska Maya, S.E., M.M.

**Dosen Program Studi Pendidikan Ekonomi
Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pengetahuan Sosial Universitas
Indraprasta Jakarta**

Penulis lahir di Jakarta tanggal 31 Oktober. Penulis adalah dosen tetap pada program studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pengetahuan Sosial, Universitas Indraprasta Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor dan melanjutkan S2 pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Trisaksti. Pada saat ini, penulis sedang menyelesaikan S3 pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya.

BIODATA PENULIS



Budi Harto, S.E., M.M.

Mahasiswa Universitas Pendidikan Indonesia dan
Dosen Politeknik LP3I Bandung

Penulis sebelumnya telah bekerja di beberapa perusahaan swasta baik nasional maupun internasional dan sejak tahun 2014 bekerja sebagai dosen dan melakukan Tridharma. Penulis merupakan dosen tetap di perguruan tinggi vokasi dan dosen tidak tetap di perguruan tinggi swasta di Bandung. Saat ini penulis sudah memiliki jabatan fungsional akademik lektor, alumni dari Program Studi Akuntansi (S1) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (INABA), Program Magister Manajemen (S2) di Universitas Winayamukti dan sedang melanjutkan studi Pendidikan S3 Program Doktorat Ilmu Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pengelola jurnal riset akuntansi dan bisnis serta aktif dalam menulis artikel di jurnal nasional maupun internasional serta menulis buku tentang pendidikan, manajemen sumber daya manusia, manajemen bisnis, dan lainnya. Selain itu pula penulis aktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Rumah Entrepreneur dengan membantu pendampingan bisnis UMKM dan mahasiswa yang berminat menjadi entrepreneur.

BIODATA PENULIS



Dr. Dra. Sulistiyani, M.M.

Penulis bernama lengkap Dr. Dra. Sulistiyani, M.M. lahir di Semarang 20 Oktober 1963. Riwayat Pendidikan penulis lulus S1 pada tahun 1991 di Universitas 17 Agustus 1945 pada bidang Manajemen, S2 lulus pada tahun 2000 di Universitas Diponegoro Semarang pada bidang Manajemen, dan S3 lulus pada tahun 2012 di Program Doktor ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang pada konsentrasi bidang Manajemen. Saat ini penulis aktif sebagai dosen. Mata kuliah yang pernah diampu yakni: 1) Manajemen Pemasaran; 2) Metodologi Penelitian; 3) Perilaku Pasar; 4) Seminar Pemasaran; 5) Manajemen Sumber daya Manusia. Beberapa karya buku yang pernah ditulis diantaranya yaitu : a). Kinerja Pemasaran UKM. b). Membangun model Katrampilan pada usaha limbah perca, c). Model Pembelajaran Generatif Berbasis Budaya pada usaha pengrajin limbah pabrik UD Anugrah di kabupaten Semarang

BIODATA PENULIS



Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.

Lahir di Semarang, 6 Oktober 1961. Pendidikan Strata tiga Doktor Ilmu Manajemen, diselesaikan di Universitas Diponegoro pada tahun 2010. Ia menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Ia juga menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Buku-buku ber ISBN dan HAKI yaitu Saluran Distribusi, Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya, Underreporting Of Time, Jual Beli Online, Sasaran dan Lingkup Etika Bisnis, Etika Bisnis dalam Berwirausaha, Inovasi Kreatif Furniture, Sistem Pemasaran dan Lingkungan Pemasaran, Ruang Lingkup Komunikasi Bisnis, PPh Pasal 4 Ayat 2, Siklus Hidup Produk, Proses Bisnis Dalam Manajemen Hubungan Pelanggan, Membangun Kinerja Pemasaran, Mengelola Jasa, Perilaku Konsumen dan Manajemen Strategi Bidang Pemasaran.

BIODATA PENULIS



Popon Srisusilawati, S.E.I., M.E.Sy.

Dosen Program Studi Perbankan Syariah
Fakultas Syariah Universitas Islam Bandung

Penulis dilahirkan di Kuningan pada tanggal 09 September 1983. Tanggal cantik semoga secantik hatinya. Pendidikan yang ditempuh diawali di MIN I Subang, kemudian lanjut di MTSN I Subang Kuningan. Didasari dengan Pendidikan Agama yang kuat di lanjutkan di SMAN I Subang Kuningan. Pendidikan Tinggi ditempuh di STAIN Cirebon bidang Perbankan Syariah, dilanjutkan pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung bidang ilmu Ekonomi Syariah. Pada tahun 2019 melanjutkan S3 di Ilmu Ekonomi Universitas Padjadjaran sampai sekarang. Penulis sekarang mengabdikan sebagai dosen tetap di Fakultas Syariah Universitas Islam Bandung (UNISBA).

BIODATA PENULIS



Dra. Giyah Yuliari, M.M.

Penulis adalah dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang. Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Diponegoro, Semarang (1982). Pendidikan S2 dengan mengambil jurusan manajemen keuangan di Universitas Indonesia, Jakarta (1994). Pernah menjabat Wakil Dekan 2 (1990), Wakil Dekan 1 (2002) dan Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang dua periode (2006-2015), tahun 2015 sampai sekarang menjabat sebagai wakil Rektor II Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Mata kuliah pokok yang diampu adalah: Manajemen Strategi, Manajemen Keuangan dan Kewirausahaan. Buku yang pernah ditulis Buku Judul Pengelolaan obyek wisata alam dengan model kolaborasi berbasis ecological tourism, Peta Daya Tarik Taman Wisata Alam dan Cagar Budaya Sebagai Penentu Bundling Produk Wisata Di Eks Karesidenan Surakarta, buku Ajar Manajemen Strategik, Buku Ajar Kewirausahaan, Buku Ajar Manajemen keuangan dan Buku Ajar Pengantar Bisnis.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S. Sos, M.Si.

Penulis merupakan Dosen Bidang ilmu Administrasi Publik dan Kebijakan Publik Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Subang. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang Pengajaran, Penelitian Dan Pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Ilmu Administrasi Publik, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategi, Sistem Administrasi Negara Republik Indonesiaa, Ekonomi Kreatif, dan lain-lain. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada Workshop/Seminar/Lokakarya tertentu.

Email: iwanhenri01@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Bambang Irawan, M.Si., M.M.

lahir di Sungai Liput, tanggal 30 Mei 1979. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Program Studi Administrasi Publik Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, dan Program Studi Doktor Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Brawijaya.