



MANAJEMEN STRATEGIS



**Amtai Alaslan, Rosnaini Daga, Yeni Kartikawati, Nurdiansyah,
Muhammad Wadud, Firman Syakri Pribadi, Barin Barlian,
Suci Putri Lestari, Tantri Yanuar Rahmat Syah, Dyah Sri Wulandari,
Ismayanti, Intan Rakhmawati**

ISBN 978-623-198-244-5



9 786231 982445

MANAJEMEN STRATEGIS

**Amtai Alaslan
Rosnaini Daga
Yeni Kartikawati
Nurdiansyah
Muhammad Wadud
Firman Syakri Pribadi
Barin Barlian
Suci Putri Lestari
Tantri Yanuar Rahmat Syah
Dyah Sri Wulandari
Ismayanti
Intan Rakhmawati**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN STRATEGIS

Penulis :

Amtai Alaslan
Rosnaini Daga
Yeni Kartikawati
Nurdiansyah
Muhammad Wadud
Firman Syakri Pribadi
Barin Barlian
Suci Putri Lestari
Tantri Yanuar Rahmat Syah
Dyah Sri Wulandari
Ismayanti
Intan Rakhmawati

ISBN : 978-623-198-244-5

Editor : Diana Purnama Sari, M.E

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

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 Tangah
Padang Sumatera Barat

Website : www.globaleksekuatifteknologi.co.id

Email : globaleksekuatifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Juni 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Strategis ini.

Buku Ini Membahas Pengantar manajemen strategis, Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Falsafah Perusahaan, Model Deskriptif Manajemen Strategi, Pengambil Keputusan Strategis : Manajer Strategis Dan Corak Manajemen Strategis, Analisis Strategik : Pengkajian Lingkungan, Perumusan Strategi, Strategi Pertumbuhan Dan Pengembangan Pasar, Strategi Kooperatif, *Strategy Analysis and Choices, Implementing Strategies: Management Issues, Audit Strategic*, Implementasi Strategik, Evaluasi Dan Pengawasan.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Juni 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIS.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Konsepsi Dasar Manajemen Strategi.....	2
1.2.1 Konsep Manajemen.....	2
1.2.2 Konsep Strategi.....	3
1.2.3 Konsep Manajemen Strategi	5
1.3 Ruang Lingkup Manajemen Strategis	6
1.4 Perkembangan Teori Manajemen Strategi.....	7
1.5 Pentingnya Manajemen Strategi.....	11
DAFTAR PUSTAKA	14
BAB 2 VISI, MISI, TUJUAN, SASARAN DAN	
FALSAFAH PERUSAHAAN.....	15
2.1 Pendahuluan.....	15
2.2 Visi.....	16
2.3 Misi.....	17
2.4 Tujuan	19
2.5 Sasaran.....	21
2.6 Falsafah Perusahaan	24
DAFTAR PUSTAKA	27
BAB 3 MODEL DESKRIPTIF MANAJEMEN STRATEGI.....	29
3.1 Proses Manajemen Strategi	29
3.1.1 Penilaian Awal.....	30
3.1.2 Analisis Situasi.....	30
3.1.3 Formulasi Strategi.....	32
3.1.4 Implementasi Strategi.....	40
3.1.5 Pemantauan Strategi	43
3.2 Evaluasi Strategi	44

DAFTAR PUSTAKA	46
BAB 4 PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS : MANAJER STRATEGIS DAN CORAK MANAJEMEN STRATEGIS.....	47
4.1 Pengambilan keputusan	49
4.2 Dasar pengambilan keputusan	50
4.3 Hakikat pengambilan keputusan.....	50
DAFTAR PUSTAKA	56
BAB 5 ANALISIS STRATEGIK : PENGKAJIAN LINGKUNGAN	57
5.1 Pendahuluan.....	57
5.2 Lingkungan Perusahaan	58
5.3 Analisis Ancaman Lingkungan Perusahaan	64
5.4 Analisis lingkungan: Sumber daya Perusahaan	66
5.5 Analisis Lingkungan: Persaingan antara Perusahaan .	68
5.5 Penutup	70
DAFTAR PUSTAKA	71
BAB 6 PERUMUSAN STRATEGI	75
6.1 Pendahuluan.....	75
6.2 Tahapan Manajemen Strategis	76
6.3 Langkah Langkah Perumusan Strategi	78
6.4 Kerangka Analitik Perumusan Strategi.....	81
6.5 Hasil Perumusan Strategi.....	97
6.6 Pilihan Strategi	98
6.7 Kesimpulan	104
DAFTAR PUSTAKA	105
BAB 7 STRATEGI PERTUMBUHAN DAN PERKEMBANGAN PASAR	107
7.1 Pendahuluan.....	107
7.2 Manajemen Strategi	108
7.3 Strategi Pertumbuhan Pasar	109
7.3.1 Konsep Strategi Pertumbuhan.....	109
7.3.2 Strategi Pertumbuhan Ansoff Matrix	110

7.4 Strategi Generik Michael R. Porter.....	113
DAFTAR PUSTAKA	118
BAB 8 STRATEGI KOOPERATIF	119
8.1 Pendahuluan.....	119
8.2 Strategi Koopertif	119
8.2 Bentuk Strategi Kooperatif.....	124
8.3 Model Penciptaan Strategi Kooperatif.....	126
DAFTAR PUSTAKA	132
BAB 9 STRATEGY ANALYSIS AND CHOICES	135
9.1 Karakter Analisa dan Pilihan Strategi	135
9.2 Kerangka Formulasi Strategi	137
9.3 <i>The Input Stage</i>	138
9.3.1 <i>External Factor Evaluation</i>	139
9.3.2 <i>Internal Factor Evaluation</i>	142
9.4 <i>The Matching Stage</i>	145
9.4.1 <i>The Strengths-Weaknesses-Opportunities- Threats (SWOT) Matrix</i>	146
9.4.2 <i>The Internal-External (IE) Matrix</i>	148
9.5 The Decision Stage	151
9.5.1 <i>The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	151
DAFTAR PUSTAKA	160
BAB 10 STRATEGY IN ACTION	161
10.1 Tujuan Jangka Panjang (<i>Long-Term Objective</i>).....	161
10.2 Tujuan Finansial dan Tujuan Startegis.....	161
10.3 <i>Not Manage By Objective</i>	162
10.4 <i>Balanced Scorecard</i>	163
10.5 Jenis Strategi	163
10.6 Level Strategi.....	164
10.7 Integration Strategis	164
10.8 Intensive Strategies	166
10.9 <i>Diversification Strategies</i>	168
10.10 Strategi Defensif.....	169

10.11 Lima Strategi Genetik (Michael Porter)	170
10.12 <i>Merger/Akuisisi</i>	172
DAFTAR PUSTAKA	174
BAB 11 IMPLEMENTING STRATEGIES:	
MANAGEMENT ISSUES.....	175
11.1 Pendahuluan.....	175
11.2 Definisi Implementasi Strategi.....	176
11.3 Aspek Implementasi Strategi.....	176
11.4 Implementasi Strategi Melalui Kecocokan Sumber Daya.....	178
11.5 Implementasi Strategi Melalui Budaya dan Rancang Organisasional	182
11.6 Isu Manajemen: Pemasaran	187
11.7 Isu Manajemen: Akuntansi dan Keuangan.....	193
11.8 Isu Manajemen: Riset dan Pengembangan.....	194
DAFTAR PUSTAKA	197
BAB 12 AUDIT STRATEGIK, IMPLEMENTASI	
STRATEGIK, EVALUASI DAN PENGAWASAN	199
12.1 Pendahuluan.....	199
12.2 Audit Strategik.....	200
12.3 Implementasi Strategik.....	202
12.4 Evaluasi dan Pengawasan.....	205
DAFTAR PUSTAKA	208
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1. Lingkungan Perusahaan	58
Gambar 5.2. Peluang dan ancaman lingkungan	58
Gambar 7.1. Ansoff Matrix.....	111
Gambar 7.2. Strategic Generic Porter.....	114
Gambar 7.3. Strategic Generic Porter.....	116
Gambar 9.1. Kerangka Formulasi Strategi	137
Gambar 9.2. <i>IE Matrix</i>	151
Gambar 11.1. Struktur Berdasarkan Lini Produk.....	182
Gambar 11.2. Struktur Berdasarkan Segmen Pasar	183
Gambar 11.3. Struktur Berdasarkan Wilayah	183
Gambar 11.4. Struktur Berdasarkan Fungsi Manajemen	184
Gambar 11.5. Struktur Berdasarkan Teknis Operasional	184
Gambar 11.6. Struktur Multi-divisi	185
Gambar 11.7. Struktur Matriks.....	186
Gambar 11.8. Rentang Kendali	187

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Proses Evolusi Manajemen Strategis	9
Tabel 8.1. Berbagai sudut pandang teori strategi Kooperatif	123
Tabel 9.1. Contoh <i>Key external Factor</i>	140
Tabel 9.2. Contoh <i>Key Internal Factor</i>	143
Tabel 9.3. Contoh <i>QSPM</i>	155
Tabel 11.1. Contoh Matriks Audit Sumber Daya Usaha Hotel	180
Tabel 11.2. Prinsip Pemasaran Baru	189

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIS

Oleh Amtai Alaslan

1.1 Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir konsep manajemen strategis mulai mendapatkan perhatian yang serius, hal ini ditandai dengan adanya sinergitas yang terbangun dari berbagai disiplin ilmu lainnya seperti ilmu politik, militer, ilmu ekonomi, sumber daya manusia dan berbagai ilmu lainnya terutama pada ilmu manajemen yang kemudian dikenal dengan *hybrid managerial science*. Manajemen strategis pertama kali muncul dalam dunia militer sebagai bentuk dari siasat, taktik dan strategi yang dilakukan untuk memenangkan pertempuran. Aplikasinya dalam tataran praksis pada organisasi atau perusahaan yaitu manajemen strategis dilakukan untuk menentukan, menilai sekaligus mengevaluasi kinerja dalam jangka waktu yang panjang.

Proses manajemen strategis dilakukan melalui tahapan formulasi rencana strategis untuk menyusun rencana strategis jangka panjangnya, tahapan implementasi strategi sebagai bentuk pelaksanaan dan tindakan terhadap berbagai kebijakan yang telah diputuskan dan tahapan terakhir adalah evaluasi dan pengendalian yang lebih menekankan pada pengamatan dan penilaian secara mendalam hasil luarannya serta dapat memastikan peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan agar dapat dikendalikan. Proses ini adalah yang membuat manajemen strategis dapat dikatakan sebagai sebuah pendekatan yang rasional, kritis, objektif, logis dan sistematis karena dapat membuat

keputusan dan kebijakan besar yang efektif dengan cara mengintegrasikan informasi yang diterima secara deduktif maupun induktif (Alaslan, 2021:7).

Dengan keyakinan yang sungguh bahwa manajemen strategis dapat mempermudah kita untuk mengambil keputusan yang strategis dan bermanfaat pada kondisi dan situasi apapun, bahkan dengan banyak prsesnden secara internal maupun pada lingkungan eksternalnya. Optimisme akan kemampuan untuk tetap melakukan adaptasi terhadap kecenderungan tersebut menjadikan manajemn strategis selalu *interst* pada waktunya. Oleh karena itu, pemabhasan dalam bab ini diawali dengan membahas konsep manajemen strategis secara mendalam, kemudian tahapan-tahapan perkembangannya dan pada bagian akhirnya kita akan disuguhkan dengan mebahas konsep pentingnya mempelajari manajemen strategis. Semoga pemabasannya dapat memberikan inspirasi dan pengetahuan baru bagi kita sekalian terutama bagi yang begelut dengan dunia manajemen bisnis.

1.2 Konsepsi Dasar Manajemen Strategi

1.2.1 Konsep Manajemen

Konsep manajemen mengalami perkembangan yang cukup pesat dalam beberapa dekade terakhir ini, yang kemudian menjadi sebuah disiplin ilmu dengan beragam corak kajian khususnya pada disiplin ilmu manajemen seperti manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen transportasi, dan kemudian memunculkan manajemen strategik.

Kata manajemen senidri berasal dari kata *management* dalam bahasa Inggris (*to manage*) yang berarti mengurus, mengolah dan atau menata laksanakan. Secara harafia kata manajemen dapat diartikan sebagai cara yang digunakan oleh manajer untuk mengolah dan menata laksanakan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang telah

2 Manajemen Strategis

ditetapkan. Pandangan ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Simamora (2001), manajemen merupakan proses pendayagunaan secara maksimal potensi sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sesungguhnya kata manajemen itu mempunyai tiga dimensi yang perlu menjadi perhatian yaitu dimensi sumber daya, dimensi pengelolaan dan dimensi tujuan (Sinambela, 2016). Secara eksplisit dapat dikatakan bahwa manajemen itu sebagai proses pengelolaan sumber daya yang dimilikinya dengan memanfaatkan konsep 6M (*man, money, material, machine, methode dan market*) untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

1.2.2 Konsep Strategi

Kata strategi sudah muncul sejak lama kita tahun 1980an dalam sekolah bisnis di Amerika Serikat yang memberikan pengaruh sampai dengan saat ini. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos*, yang terdiri dari dua kata yaitu *stratos* yang berarti tentara/militer dan *ag* yang berarti memimpin (Evered, 1983). Grant (1995), mengartikan strategi sebagai siasat yang dilakukan untuk memenangkan kompetisi atau persaingan. Dengan demikian kata strategi menunjuk pada suatu rencana yang digunakan untuk memenangkan peperangan.

Seiring dengan perkembangannya istilah strategi mengandung konsep yang sangat multidimensional, sehingga tidak ada konsep tunggal mengenai strategi, masing-masing ahli selalu mempunyai pandangan dan terminologinya tersendiri. Seperti yang dikemukakan oleh Agustinus (1996) Strategi adalah proses mengintegrasikan konsep pimpinan tertinggi untuk melaksanakan target rencana jangka panjang organisasi dengan berbagai upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Ada juga yang berpandangan bahwa strategi merupakan konsep yang mendeterminasi seseorang dalam melakukan

tindakan untuk mencapai sasaran dan tujuan sebuah entitas bisnis atau perusahaan (*entreprise*). Pengertian yang sama juga diajukan oleh Hax dan Majluf (1991), strategi merupakan konsepsi akselerasi yang dilakukan untuk memberikan masukan terkait dengan isu atau permasalahan yang ada pada bisnis untuk mengatasi berbagai tantangan organisasi (Ahadiat, 2010)

Dengan banyaknya konsepsi yang digunakan untuk mendefinisikan tentang strategi, Mintzberg (1998) mengajukan lima definisi strategi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur karena sudah membicarakan strategi itu sebagai rencana, siasat, pola, posisi, dan perspektif, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Strategi sebagai rencana* itu menunjukkan tentang panduan (cetak biru komprehensif dan integratif) mengenai serangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk menghadapi segala situasi yang terjadi.
2. *Strategi sebagai suatu siasat atau manuver*, berisikan tentang langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mengalahkan lawan atau pesaing. Pandangan ini lebih difokuskan pada aspek paling dinamik dan kompetitif yang diungkapkan dalam bentuk desakan, langkah taktik, atau gambit seperti terjadi dalam permainan catur
3. *Strategi sebagai pola perilaku hasil*, hal ini berisikan tentang berbagai kebijakan yang dibuat secara tiba-tiba (*emergent*) dan kebijakan yang sudah ditetapkan atau direncanakan sejak awal (*deliberate*). Pandangan ini menunjukkan bahwa harus ada pola tindakan yang harus dilakukan sebagai bentuk realisasinya (*realized strategy*).
4. *Strategi sebagai posisi*, menunjukkan tentang organisasi ada pada posisi yang menguntungkan baik dalam dalam situasi yang kompetitif maupun tidak. Hal ini berarti bahwa strategi itu digunakan oleh organisasi atau perusahaan sebagai sarana untuk membangun keunggulan kompetitif secara efisien dan efektif dengan memanfaatkan

- kemampuan sumberdaya yang dimiliki dengan melakukan adaptasi terhadap lingkungannya pada pasar tertentu dan waktu tertentu pula.
5. *Strategi sebagai perspektif*, menunjukkan adanya komitmen dari pembuat strategi (*strategist*) untuk bertindak dan merespon lingkungan dengan cara tertentu. Perspektif yang dimaksudkan ini lebih pada idealismen yang harus ditujukan dengan tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

1.2.3 Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategik berkembang pesat saat ini dalam rangkaian sistemik dari disiplin ilmu manajemen strategik yang senantiasa akan berkembang dalam menyikapi kompleksnya dinamika yang terjadi baik itu secara internal maupun dari lingkungan eksternalnya serta bagaimana cara yang dilakukan untuk menyesuaikannya dengan kondisi organisasi yang terjadi saat ini.

Dengan kondisi diatas, manajemen strategik dapat diartikan sebagai suatu rangkaian interaksi yang terjadi dalam pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dari pimpinan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selanjutnya pengertian manajemen strategi menurut (Fred R. David dalam Rahim dan Enny, 2017) adalah seni dan ilmu untuk mengidentifikasi secara mendalam terkait dengan tahapan dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas sektoral organisasi untuk mencapai tujuan. Secara umum manajemen strategis itu merupakan suatu proses dalam rangkaian pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh untuk dilaksanakan oleh seluruh jajaran organisasi untuk mencapai tujuan. Adapun tujuan dilakukannya manajemen strategi pada suatu organisasi adalah:

1. Melakukan evaluasi dan penilaian yang efektif dan efisien terhadap strategi yang dipilih
2. Menilai dan mengoreksi kinerja apabila terjadi penyimpangan terhadap pelaksanaan strategi.
3. Adanya fleksibilitas untuk memperbarui strategi yang sudah dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Adanya inovasi yang selalu dilakukan untuk memperbaharui setiap produk yang dihasilkan agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

1.3 Ruang Lingkup Manajemen Strategis

Secara sekilas sudah dapat kita membayangkan tentang cakupan dan lingkup manajemen strategis karena jika dilihat dari disiplin ilmunya sangat multidimensional. Hal ini membuat sehingga konsep manajemen strategis itu berkaitan dengan upaya untuk mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan secara terkendali. Untuk itu menurut Tofiqurokhman (2016), ada beberapa komponen yang menjadi ruang lingkup dalam proses manajemen strategi yaitu:

1. Ruang lingkup dan karakteristik Organisasi, yang meliputi visi, misi dan tujuan organisasi serta berbagai tindakan yang akan dilakukan
2. Strategi yang akan dilakukan, siasat yang dilakukan oleh organisasi untuk memenangkan sebuah persaingan pasar.
3. Cakupan kebijakan yang memuat tentang pedoman dan garis-garis besar yang memuat tentang aturan-aturan dan prosedur organisasi untuk mencapai sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan
4. Organisasi atau perusahaan yang memuat tentang profil dan kondisi perusahaan secara menyeluruh baik aspek

- keuangan, sumber daya manusia (SDM) dan sarana fisiknya.
5. Kondisi Lingkungan Eksternal, yang memotret seluruh kekuatan yang dimiliki yang akan memberikan pengaruh terhadap pilihan strategi untuk memenangkan kondisi competitor
 6. Analisa dan Pilihan strategi yang ditetapkan untuk matangkan kondisi dalam menjawab investasi di masa mendatang
 7. Menetapkan Strategi Unggulan dan fungsional secara komperhensif yang memuat rencana umum dan dinamis untuk mencapai tujuan.

1.4 Perkembangan Teori Manajemen Strategi

Pada dasarnya manajemen strategik dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan dengan mendayagunakan semua kapasitas yang dimiliki untuk mendapatkan keputusan yang bermanfaat dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan yang terjadi serta mengukur hasilnya melalui umpan balik yang sistematis pula. Konsep manajemen strategis pertama kali muncul dalam beberapa dasa warsa terakhir di kalangan militer Indonesia untuk memperkuat kekuatan militer di Indonesia terutama kekuatan nasional yang berperan dalam melindungi keutuhan bangsa dan Negara.

Model manajemen semacam ini sebagai bentuk dari strategi pertahanan dan keamanan Negara yang dapat diimplementasikan untuk mewujudkan strategi pertahanan nasional yang tangguh. Model manajemen strategik yang canggih kemudian berkembang dan diadopsi dalam lingkungan bisnis yang dapat dijadikan untuk melakukan analisis lingkungan, analisis profil jati diri, strategi, misi dan visi organisasi di mana hubungan dan keterkaitan dapat memberikan indikasi pada apa yang di inginkannya (*what is desired*).

Pemikiran inilah yang menunjukkan pesatnya perkembangan manajemen strategi hingga saat ini dalam mengantisipasi segala kemungkinan yang akan muncul dimasa depan. Hal ini semakin jelas ketika manajemen strategi saat ini lebih diarahkan pada manajemen produksi (mengembangkan kemampuan atau kekuatan), pemasaran (sosialisasi) dan jasa pelayanan (publik) khususnya dalam perumusan dan eksekusi strategi bersaing yang kompetitif (Tofiqurokhman, 2016)

Manajemen Strategi yang dikenal saat ini tidaklah muncul dengan tiba-tiba, namun mengalami evolusi yang sangat penting beserta karakteristik dan tema perubahan yang mendasarinya (Rahim dan Enny, 2017). Tabel dibawah ini secara rinci menggambarkan tahapan perubahan manajemen strategis dari waktu ke waktu disertai dengan aspek perubahan yang mendasarinya.

Tabel 1.1. Proses Evolusi Manajemen Strategis

No	Masa	Tema Perubahan	Karakteristik yang Mendasari
1	Awal Dekade 1950-an	Anggaran dan pengawasan keuangan <i>Budgeting and Financial Controlling</i>	Anggaran dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian melalui sasaran keuangan yang ditentukan.
	Akhir 1950-an	Teori manajemen strategi berkembang dengan menekankan pada integrasi fungsional atau perpaduan fungsi produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	Manajemen strategis sebagai bagian integral dalam proses perkuliahan pada mata kuliah <i>business policy</i> , merupakan mata kuliah wajib untuk pendidikan bisnis.
	Tahun 1960-an	Terjadi pergeseran kearah <i>Corporate Planning</i>	<i>Corporate Planning</i> yang merupakan sebuah rencana yang rumit dengan ramalan rinci tentang keadaan ekonomi dan pasar-pasar khusus. Pandangan ini didukung oleh Alfred Sloan dalam bukunya <i>My Years with General Motors</i> dan Albert Chandler dalam buku yang berjudul <i>Strategy and Structure</i> .

No	Masa	Tema Perubahan	Karakteristik yang Mendasari
	Tahun 1990-an	Tema pada perkembangan perencanaan strategik perusahaan (<i>Corporate Strategic Planning</i>)	Terjadinya aksentuasi pada perpaduan fungsi manajemen yang kemudian diformulasikan dalam perencanaan dan kebijakan
	Tahun 1990-an	Muncullah konsep tentang Manajemen Strategi yang berkembang hingga saat ini	Pada tahun 1980 an, muncullah konsep tentang Manajemen Strategi yang mengaksentuasikan diri pada pengembangan keahlian internal perusahaan dengan menggunakan kompetensi inti (<i>core competence</i>) dan reaktif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Sumber: adaptasi dari Rahim dan Enny, 2017

Sejarah perkembangan manajemen strategi menurut (Fred R. David, 2004:6-7), dapat dikelompokkan tahapan perkembangannya yang meliputi beberapa aspek atau tahapan yaitu:

1. *Perumusan strategi (formulation strategi)*, kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan organisasi dengan mengidentifikasi secara luas dan mendalam kekuatan dan kelemahan yang ada untuk mengembangkan peluang dan mengantisipasi ancaman baik secara internal maupun

eksternal dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi

2. *Pelaksanaan strategi (Implementasi Strategi)*, Kegiatan yang dimaksudkan untuk merumuskan secara jelas dan cinci sasaran dan tujuan organisasi dalam rangka membuat dan melaksanakan kebijakan organisasi yang telah ditetapkan. Harus ada interaksi dan tindakan yang dapat dilakukan dengan buget anggaran yang telah disiapkan untuk memastikan terlaksanakannya setiap kebijakan strategis yang telah ditetapkan.
3. *Evaluasi strategi*, Tahap ini dilakukan untuk memastikan dan menilai capain dan target kerja yang sudah direncanakan dan ditetapkan sehingga setiap tahapan yang sudah dilakukan dapat diketahui tingkat keberhasilannya.

1.5 Pentingnya Manajemen Strategi

Manajemen strategi mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengembangkan suatu organisasi terutama yang bergerak pada dunia bisnis karena dapat mengatur sejauhmana sistem yang dikembangkan secara strategis dan sistematis untuk mewujudkan tujuan organisasi. Untuk itu, ada beberapa hal yang dapat menunjukan bahwa penting menerapkan manajemen strategi dalam suatu organisasi dan berbagai keuntungannya yaitu:

1. Adanya inisiataif yang dapat diambil dengan menggerakkan semua sumber daya yang untuk meningkatkan produktifitas, harus ada tindakan untuk mengapai visi misi dari organisasi yang telah ditetapkan
2. Tindakan manajerial lebih berorientasi pada siasat yang terarah dan terontrol dalam rangka memberikan arah bagi strukrur dibawahnya untuk bekerja secara maksimal sesuai dengan siasat yang telah ditetapkan

3. Manajemen strategi akan memungkinkan terevaluasinya pesaing atau kompetitor dengan menggunakan metode penyebaran misi dan target organisasi dalam rangka untuk mengetahui reaksi kompetitor barulah dapat diambil tindakan dan strategi seperlunya
4. Ada kemungkinan untuk terjadinya perubahan manajemen sekompeten mungkin untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan maupun kompetitor
5. Manajemen strategis merupakan bagian integral dalam ilmu manajemen yang dapat memberikan solusi secara komprehensif dan sistematis dalam menjawab tuntutan organisasi
6. Manajemen strategi juga dapat menghasilkan berbagai pendekatan yang dapat memudahkan organisasi untuk menentukan tingkat keberhasilannya.

Selain beberapa komponen yang telah dijelaskan diatas, maka manfaat manajemen strategi dapat juga digunakan sebagai suatu kerangka (*frame work*) untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang dalam organisasi untuk lebih kreatif dan inovatif lagi kedepannya. Beberapa manfaat tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Memberikan dapat arah dan sasaran jangka panjang yang akan dituju.
2. Organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi
3. Adanya manajemen strategi dapat membuat kerja organisasi jauh lebih efektif
4. Organisasi dapat mengidentifikasi keunggulan komparatif untuk menghadapi resiko dari perubahan lingkungan
5. Adanya manajemen strategi dapat memperkuat kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah yang terjadi

6. Karyawan dapat semakin termotivasi dan aktif dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan karena berkurangnya aktivitas yang tumpang tindih
7. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Terlepas dari baik tidaknya pendekatan dan tolok ukur yang digunakan untuk mengukur suatu strategi (Rumelt dalam Tofiqurokhman, 2016), ada tiga indikator yang perlu diperhatikan yaitu:

1. *Consistency*, harus adanya prinsip konsistensi dalam melaksanakan strategi yang ditetapkan untuk mencapai sasaran yang ditujuh
2. *Consonance*, strategi yang dibuat harus mempunyai kemampuan untuk melakukan adaptasi dan responsif terhadap lingkungan eksternal mungkin saja terjadi
3. *Advantage*, strategi harus mempunyai kemampuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimilikinya dalam suatu aktifitas yang dilakukan
4. *Feasibility*, strategi yang digunakan harus bersifat fleksibel sesuai dengan kemampuan dan takaran yang dimilikinya sehingga dapat meminimalisir persoalan baru yang akan muncul kemudian.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin, Homewood, IL
- Andrews, K.R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin, Homewood, IL
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Evered, R. 1983. "So, What is Strategy?" *Long Range Planning*. 16 (June): 5772
- Grant, R.M. 1995. *Contemporary strategy analysis*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Mintzberg, H. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1998. *Competitive Strategy*. The Free Press A Division of Macmillan, Inc, New York.
- Rahim, Rahman & Radjab, Enny. 2017. *Manajemen Strategis*. Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar
- Sinambela, Lijian Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Hendry. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN

BAB 2

VISI, MISI, TUJUAN, SASARAN DAN FALSAFAH PERUSAHAAN

Oleh Rosnaini Daga

2.1 Pendahuluan

Strategi adalah alat untuk mencapaitujuan jangka panjang. Strategi bisnis mencakup akuisisi, penetrasi pasar, pengembangan produk, likuiditas, dan joint venture. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan membutuhkan sumber daya yang besar, David dalam (Daga :2017) Sedangkan menurut Siagian dalam (Daga:2017) menyatakan bahwa strategi adalah keputusan, tindakan dasar yang dibuat oleh manajer puncak dan diimplementasikanoleh seluruh pekerja organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.Adapun dasar suatu strategi sebagai berikut :

- a) Ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
- b) Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukansebaliknya.
- c) Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidaksemata-mata pada pertimbangan keuangan.
- d) Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah keatas.
- e) Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
- f) Fleksibilitas adalah sangat esensial
- g) Strategi harus berpusat pada hasil jangka Panjang (Daga:2017)

Selain itu, Manajemen Strategi adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis istilah "Manajemen Strategik" sebenarnya berasal dari dua suku kata, "Manajemen" dan "Strategi". Sedangkan kata Strategi adalah kata sifat, adjektif dari kata Strategi. Sedangkan kata Strategi adalah kata sifat, adjektif dari kata Strategi. Alam Pengertian Perusahaan (Korporasi) Manajemen Merupakan individu atau sekelompok orang yang bertanggung jawab menganalisis dan membuat keputusan serta mengarahkan tindakan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi. Sebagai sekelompok fungsi, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (Planning), Pengorganisasian (*organizing*), Penerapan (*Aktuating*), dan pengawasan (*Controlling*). Kata "Strategik" diartikan sebagai keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan Perusahaan pada setiap level Organisasi. Manajemen Strategi terdiri dari dua elemen (Susanto, 2014:2).

2.2 Visi

Visi dikatakan sebagai pernyataan yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Pernyataan tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Fred R. David dalam karya tulis beliau, yaitu : *"A vision statement should answer the basic question, "What do we want to become?". The vision statement should be short, preferably one sentence, and as many managers as possible should have input into developing the statement. It is especially important for managers and executives in any organization to agree on the basic vision that the firm strives to achieve in the long term"* (Daga:2017)

Berdasarkan pernyataan tersebut, dikatakan bahwa visi merupakan bentuk statement yang mengandung jawaban dan penggambaran tentang suatu kondisi maupun citra perusahaan

atau lembaga yang ingin diwujudkan pada masa yang akan datang, atau singkatnya statement visi dengan kata lain harus dapat menjawab kalimat, “Kita ingin menjadi apa?”. Statement visi harus dibuat dengan menggunakan kalimat yang singkat tetapi juga harus jelas dalam menyatakan statement dari visi tersebut dan juga berjangka waktu panjang tetapi terdapat batasan waktu di dalamnya. Visi dalam tanggung jawab penyusunannya diberikan pada pimpinan atau manajer puncak dalam mengambil keputusan terakhir, tetapi tetap diutamakan keterlibatan seluruh anggota dalam memberikan pandangan serta masukkan, sehingga statement yang ingin dijadikan visi perusahaan atau lembaga dapat disepakati, diterima, dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh anggota perusahaan atau lembaga tersebut.

Visi pada bidang bisnis atau profit dapat menerapkan pandangan visi tersebut secara keseluruhan dan membentuknya dalam statement visi yang bernilai profit dan berfokus pada pendapatan laba sebesar – besarnya. Tetapi lain halnya, apabila statement visi tersebut akan diterapkan pada bidang pendidikan islam. Penyusunan statement visi harus dilakukan dengan cara mengadopsi dari dasar visi yang pada dasarnya ditujukan untuk bidang bisnis atau profit, kemudian mengadaptasikannya pada fokus atau orientasi dasar dari pendidikan islam itu sendiri yang bernilai non – profit artinya tidak mengutamakan pendapatan laba secara materiil, cepat, sebesar – besarnya Anisa, (C & Rahmatullah, R. 2020).

2.3 Misi

Misi dapat dikatakan sebagai rincian hal – hal pokok yang dapat menunjang terwujudnya visi. Fred R. David dalam karya tulis beliau yang merujuk pada Peter Drucker dalam memahami pernyataan misi, yaitu: *“Drucker says that asking the question “What Is Our Business?” is synonymous with asking*

the question “What Is Our Mission?”. The Mission statement is a declaration of an organization’s “Reason For Being”. The mission statement reveals what an organization want to be and whom it want to serve. A clear mission statement is essential for effectively establishing objectives and formulating strategies. Drucker also added that business mission is the foundation for priorities, strategies, plans, and work assignments. It is the starting point for the design of managerial jobs and, above all, for the design og managerial structures.” Berdasarkan pernyataan tersebut, dikatakan bahwa misi merupakan susunan rencana pokok yang mendeskripsikan alasan perusahaan atau lembaga tersebut dibuat dan ditujukan pada isu yang menjadi fokus perusahaan atau lembaga tersebut. Misi tersusun dari hal – hal pokok yang ingin dilakukan dan dicapai oleh sebuah perusahaan atau lembaga untuk menunjang keterwujudan visi (*goal* utama) yang telah ditetapkan. Statement – statement misi yang disusun secara jelas, sangat dibutuhkan dan penting dalam menetapkan kegiatan – kegiatan teknis serta dalam merumuskan strategi secara efektif (Daga:2017)

Perumusan strategi yang merupakan salah satu proses terpenting dalam manajemen strategi membutuhkan kekuatan visi dan misi yang jelas untuk memulai perumusan strategi tersebut. Drucker yang merupakan pelopor manajemen modern, mengatakan juga bahwa misi dalam bidang bisnis merupakan dasar titik fokus dan prioritas dalam penentuan strategi, rencana, dan pengaturan pembagian tugas serta tanggung jawab kerja. Statement misi memegang peranan awal dan dasaar dalam mendesain struktur manajerial dan pekerjaan manajerial dalam perusahaan.

Penerapan bentuk misi yang telah dipaparkan, sudah diterapkan pada bidang bisnis yang memang menjadi fokus isu dalam pengembangan ilmu manajemen pada masa awal

penerapannya. Senada dengan orientasi dari statement visi yang apabila diterapkan pada bidang pendidikan Islam maka memfokuskan pada hal – hal yang bernilai non – profit, sama halnya pada bentuk statement – statement misi apabila diterapkan pada bidang pendidikan Islam. Misi yang disusun pada bidang pendidikan Islam atau lingkungan lembaga non – profit memang memerlukan proses adopsi nilai misi yang sistematis untuk mencapai visis dan meningkatkan kualitas, tetapi juga diperlukan usaha adaptasi terhadap perkembangan pandangan baru tersebut karena perbedaan orientasi keuntungan yang berlawanan antara keuntungan bernilai profit dengan keuntungan bernilai non – profit. (C & Rahmatullah, R. 2020).

2.4 Tujuan

Tujuan perusahaan merupakan sesuatu yang akan dicapai atau yang dihasilkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Tujuan perusahaan adalah target yang bersifat kuantitatif dan pencapaian target tersebut merupakan ukuran keberhasilan kinerja perusahaan. Tujuan perusahaan sangat penting sehingga perumusan misi dan visi perusahaan harus dilakukan dengan serius. Misi dan visi perusahaan harus dirumuskan sependek mungkin dengan spesifikasi yang jelas sehingga setiap orang akan selalu mengingatnya. Tujuan perusahaan juga berisikan tentang komitmen beserta risikonya. Tujuan juga untuk menggambarkan arahan bagi perusahaan secara jelas, dalam merumuskannya tujuan harus memberikan ukuran yang lebih spesifik.

Tujuan perusahaan yang pertama adalah untuk mencapai keuntungan maksimal atau laba yang sebesar-besarnya. Tujuan perusahaan yang kedua adalah ingin memakmurkan pemilik perusahaan atau para pemegang saham. Sedangkan tujuan perusahaan yang ketiga adalah

memaksimalkan nilai perusahaan yang tercermin pada harga sahamnya.

Tujuan utama didirikan suatu perusahaan adalah untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan dan memaksimumkan kemakmuran pemilik perusahaan. Dari kedua tujuan tersebut, maka pihak manajemen harus dapat menghasilkan keuntungan yang optimal serta pengendalian yang seksama terhadap kegiatan operasional perusahaan, terutama yang berkaitan dengan keuangan suatu perusahaan. Peningkatan kinerja harus dijaga oleh perusahaan agar kondisi perusahaan tetap stabil dan tidak mendekati kebangkrutan. Gejala awal kebangkrutan biasanya ditandai dengan kesulitan keuangan yang dialami oleh masing-masing perusahaan. Jika kesulitan keuangan tersebut tidak langsung ditangani oleh pihak perusahaan, maka kebangkrutan atau likuidasi akan terjadi pada perusahaan tersebut.

Masalah dari sisi internal dan eksternal perusahaan merupakan dua masalah penting yang memicu kebangkrutan pada suatu perusahaan. Masalah dari sisi internal, biasanya disebabkan karena strategi yang diterapkan manajemen tidak sesuai dengan kondisi pasar, atau pihak manajemen yang kurang teliti memperhatikan perubahan pasar yang semakin berkembang, sehingga keuntungan yang didapatkan perusahaan tidak bisa menutupi kewajibannya. Sedangkan masalah dari sisi eksternal, biasanya dipicu oleh kondisi perekonomian di Indonesia maupun di dunia yang masih belum menentu. Hal ini menjadi penyebab tingginya risiko suatu perusahaan untuk mengalami kesulitan keuangan bahkan kebangkrutan jika perusahaan tersebut tidak siap menghadapi kondisi yang berkembang saat ini. Kesimpulan dari tujuan utama didirikannya suatu perusahaan adalah untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan dan memaksimumkan kemakmuran pemilik perusahaan (Daga:2019)

2.5 Sasaran

Objektif perusahaan atau sasaran perusahaan (*corporate objective*) adalah target spesifik, terukur, dan spesifik waktu yang dengannya anda dapat mencapai tujuan keseluruhan perusahaan (*corporate goal*). Dengan kata lain, itu adalah target yang perusahaan anda harus capai untuk merealisasikan business goal anda. Objektif yang baik memiliki karakteristik SMART: *Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time specific*. Pernyataan visi dan misi tidak memiliki detail spesifik untuk memberikan panduan yang lebih jelas untuk mengambil tindakan, merancang strategi, mengalokasikan sumber daya dan membuat keputusan operasional. Jadi, anda perlu menjabarkannya ke berbagai objektif yang lebih spesifik dan terukur. Itu bisa dinyatakan dalam berbagai ukuran seperti laba, pangsa pasar, dan pertumbuhan pendapatan. (Daga:2020)

Biasanya sesuai dengan struktur hirarki organisasi anda. Dengan kata lain, objektif korporat dipecah menjadi objektif untuk manajemen puncak, menengah, dan bawah, di mana objektif di tingkat yang lebih bawah harus mendukung objektif di level atasnya. **Objektif atau sasaran strategis** (*strategic objective*) tentang apa yang harus dicapai perusahaan di masa depan. Perusahaan harus pada isu-isu umum, luas dan jangka panjang dan ditetapkan oleh manajemen puncak. Itu memandu mereka mengoperasikan bisnis, mempengaruhi seluruh perusahaan dan menjadi panduan untuk tingkat manajemen yang lebih rendah dalam menetapkan objektif mereka. **Objektif/sasaran taktis** (*tactical objectives*) tentang apa yang harus dicapai oleh departemen atau divisi di dalam perusahaan anda. Itu bertujuan untuk memfokuskan upaya untuk mendukung dan mencapai objektif strategis. Itu di bawah tanggung jawab manajer menengah. Dengan menetapkan objektif taktis, mereka dapat memetakan bagaimana departemen mereka dapat berkontribusi

untuk mencapai objektif strategis, menentukan apa yang harus mereka lakukan dan capai. **Objektif operasional** (*operational objectives*) – tentang apa yang harus dicapai oleh tim atau individu di sebuah departemen. Manajer tingkat bawah bertanggung jawab untuk menetapkan, yang mana penting untuk mengatasi masalah jangka pendek dan memastikan semua orang di dalam departemen bekerja dan bergerak ke arah yang sama untuk merealisasikan objektif taktis (Daga:2020).

Adapun kriteria-kriteria untuk sasaran Perusahaan yang bagus adalah: **Spesifik** (*specific*), aspek atau variabel operasional apa harus anda capai? Apakah itu pangsa pasar, pendapatan, kualitas output, atau volume produksi. Katakanlah, itu adalah nilai penjualan untuk dua segmen produk anda: produk ABC dan produk XYZ, **Terukur** (*measurable*), dapat mengkuantifikasi objektif. Misalnya, perusahaan menargetkan nilai penjualan produk ABC naik 10% dan produk XYZ naik 5%. **Dapat dicapai** (*achievable*) objektif yang ditetapkan berada dalam batas kemampuan internal Perusahaan, tidak terlalu mudah dan juga tidak mustahil untuk dicapai. Misalnya, menargetkan nilai penjualan produk ABC naik 10% lebih masuk akal daripada menargetkan kenaikan 120%. **Realistis** (*realistic*) – objektif adalah sesuai dengan kondisi di mana itu harus dicapai. Untuk menetapkan objektif, itu membutuhkan anda untuk mempertimbangkan aspek seperti kondisi pasar dan persaingan, kapabilitas, dan sumber daya perusahaan untuk menetapkan persentase di atas. Misalnya, target kenaikan penjualan sebesar 10% dan 5% bisa jadi tidak realistis jika resesi menghantam. **Waktu spesifik** (*time-specific*), harus memutuskan kapan dapat mencapai objektif di tersebut. Misalnya, harus menargetkan penjualan produk ABC naik 10% dan produk XYZ naik 5% di tahun depan. contoh-contoh sasaran dari Perusahaan adalah: **Bertahan hidup** (*survival*). Jika perusahaan bisnis masih baru, bertahan hidup bisa jadi adalah tujuan yang ingin dicapai. Dengan daya saing

terbatas dan permasalahan internal, tingkat kegagalan bisnis biasanya tinggi. Jika sukses bertahan, maka bisnis akan memiliki kesempatan untuk memperkuat daya saing dan memperbaiki permasalahan internal, kemudian menumbuhkan bisnis dan menghasilkan laba. Setelah itu, anda bisa mengejar tujuan jangka panjang lainnya.

Jika bersaing di pasar yang hiperkompetitif, bisa jadi anda juga mengejar tujuan ini. Bisnis anda menghadapi tekanan persaingan yang signifikan. Mempertahankan keunggulan kompetitif menjadi hampir mustahil karena itu bisa lenyap dalam sekejap karena tingginya tekanan eksternal. **Maksimalisasi laba** (*profit maximization*). Semua bisnis yang berorientasi laba bertujuan untuk menghasilkan dalam jangka panjang. Tanpa laba, tidak mungkin untuk tumbuh dan untuk bertahan hidup. Laba juga penting dan biasanya dijadikan ukuran untuk pemodal untuk berinvestasi di perusahaan, baik dengan membeli saham atau surat utang perusahaan. Itu juga menjadi sumber internal untuk membiayai ekspansi bisnis lebih lanjut. Dalam perhitungan matematis, laba akan maksimal ketika pendapatan marginal sama dengan biaya marginal. **Profit satisficing**. Ini berarti memperoleh laba yang cukup untuk memuaskan pemegang saham. Memaksimalkan laba membutuhkan manajemen untuk bekerja keras dan seringkali mengurangi waktu luang mereka. Memang, dari sudut pandang pemegang saham, mereka menginginkan laba yang maksimal. Tapi, dari sudut pandang pekerja dan manajer, mereka mungkin tidak. Mereka lebih memilih untuk menghasilkan keuntungan yang memadai bagi pemegang saham daripada memaksimalkan keuntungan. **Pertumbuhan** (*growth*). Jika perusahaan telah mapan, mengejar pertumbuhan bisa jadi menjadi alternatif objektif bagi anda. Berusaha untuk memperoleh lebih banyak uang dengan meningkatkan ukuran bisnis anda. Itu memungkinkan anda menurunkan biaya

dengan memperoleh manfaat skala ekonomi yang lebih besar. Selain itu, ketika bisnis lama telah matang, mencari pertumbuhan di tempat lain adalah alternatif untuk meningkatkan pendapatan, baik melalui pertumbuhan internal atau eksternal (Daga:2020)

2.6 Falsafah Perusahaan

Falsafah perusahaan adalah prinsip yang dipegang oleh perusahaan di dalam menjalankan roda bisnis yang kemudian dijadikan acuan untuk membangun perusahaannya. Proses formulasi strategi diawali dengan penentuan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Dalam membahas visi dan misi sering muncul pertanyaan perlu tidaknya penetapan falsafah / filosofi dasar yang akan menentukan bentuk strateginya. Seorang ahli manajemen modern Peter F. Drucker mempunyai ide bahwa setiap unit bisnis strategik menghadapi pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

- a) Apa bisnis kita ?
- b) Siapa pelanggan kita ?
- c) Nilai tambah apa yang akan diberikan kepada pelanggan ?
- d) Bisnis kita akan menjadi seperti apa di masa yang akan datang ?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan ide dasar dalam penyusunan visi dan misi. Falsafah perusahaan mendefinisikan karakter inti dari organisasi dan merupakan sebuah identitas yang konsisten yang melampaui produk atau kehidupan siklus pasar, terobosan teknologi, mode manajemen, dan pemimpin individual. Bahkan, kontribusi paling kuat dan signifikan dari mereka yang membangun perusahaan visioner adalah ideologi utama.

Falsafah Perusahaan harus dipertahankan agar perusahaan tetap berjalan sesuai dengan arah yang telah ditentukan dan semakin berkembang. Contoh Falsafah Perusahaan Indonesia yang

kuat dicontohkan oleh PT Astra Internasional Tbk, yaitu Catur Dharma. Falsafah Perusahaan Astra International telah ditetapkan pada 20 Desember 1982 saat Astra telah beroperasi selama 25 tahun, terdiri dari 4 butir falsafah sebagai berikut:

- 1) Bermanfaat bagi Bangsa dan Negara (*To be an asset of the nation*);
- 2) Pelayanan yang terbaik bagi pelanggan (*Best Service to Customers*);
- 3) Saling menghargai dan membina kerjasama (*Respect for the individual and development of team work*);
- 4) Berusaha mencapai yang terbaik (*Strive for excellence*).

Owner dan insan perusahaan Astra International mengakui bahwa kemajuan yang telah dicapai Astra International selama ini adalah anugerh Tuhan yang patut disyukuri. Dan, untuk memelihara kemajuan Astra International, maka setiap individu dalam Astra International perlu menyandarkan segala usahanya pada pimpinan dan berkat Tuhan. Oleh karena itu, norma dan budaya perilaku manajemen dan insan perusahaan Astra didasarkan kepada Falsafah Perusahaan yang telah ditetapkan serta harus dihayati dan menjadi sumber pemikiran maupun penilaian bagi kegiatan seluruh jajaran manajemen dan insan perusahaan Astra International.

Dengan demikian, dapat kita lihat, bahwa betapa kuatnya dorongan spritualitas dalam upaya memajukan perusahaan yang dituangkan dalam Falsafah Perusahaan sebagai dasar nilai-nilai (*Shared Values*) untuk membangun dan memperkuat budaya perusahaan (*Corporate Culture*).

Oleh karena memiliki budaya perusahaan yang kuat, Astra International mampu bertahan dalam segala kondisi dan senantiasa berhasil melewati setiap masa-masa kritis yang terjadi dalam berbagai kurun waktu. Istilah "Spiritualitas" tidak memiliki definisi yang pasti, meskipun para ilmuwan sosial telah

menetapkan spiritualitas sebagai pencarian untuk yang dikaitkan dengan "kudus" di mana suatu yang "suci" secara luas didefinisikan sebagai sesuatu yang diatur terpisah dari umumnya dan pantas dihormati. Istilah "Spiritualitas" tidak memiliki definisi yang pasti, meskipun para ilmuwan sosial telah menetapkan spiritualitas sebagai pencarian untuk yang dikaitkan dengan "kudus" di mana suatu yang "suci" secara luas didefinisikan sebagai sesuatu yang diatur terpisah dari umumnya dan pantas dihormati. Dalam kenyataannya, spiritualitas dapat dicari tidak hanya melalui agama-agama tradisional, tetapi juga melalui gerakan-gerakan seperti liberalisme, teologi feminis, dan politik hijau.

DAFTAR PUSTAKA

- Anisa, C., & Rahmatullah, R. 2020. Visi dan misi menurut Fred R. David dalam perspektif pendidikan islam. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 70-87.
- AB Susanto, Jakarta. 2014. Manajemen Strategik komprehensif, Erlangga
- Daga, R. 2017. Strategi Meningkatkan Kepuasan Nasabah Tabungan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Hasa Mitra Cabang Makassar. *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 14(3).
- Daga, R. 2019. Pengaruh kualitas layanan dan kualitas produk tabunganku terhadap kepuasan nasabah pada pt. Bank sulselbar kantor cabang belopa. *Akmen Jurnal Ilmiah*, 16(1).
- Daga, R., Ismail, N., & Maddatuang, B. 2020. Analisis Efektivitas Program Mandiri Dagang Untung Pada Pt. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Kanwil Regional X Sulawesi Dan Maluku. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 3(3), 65-78.

BAB 3

MODEL DESKRIPTIF MANAJEMEN STRATEGI

Oleh Yeni Kartikawati

3.1 Proses Manajemen Strategi

Proses Manajemen Strategi adalah metode dimana manajer memahami dan menerapkan strategi yang dapat mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Proses manajemen strategis mencantumkan langkah apa yang harus diambil oleh para manajer untuk membuat strategi yang lengkap dan bagaimana menerapkan strategi tersebut dengan sukses di perusahaan. Metode-metode strategi diciptakan dan direalisasikan berbeda. Jadi, ada banyak model proses yang berbeda. Model bervariasi antara perusahaan tergantung pada :

- a. Budaya Organisasi.
- b. Gaya Kepemimpinan.
- c. Pengalaman yang dimiliki perusahaan dalam menciptakan strategi yang sukses.

Menurut Michael A.Hitt(1999), proses manajemen strategi adalah seperangkat komitmen, keputusan dan tindakan yang diperlukan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai persaingan strategis dan pendapatan (perolehan) di atas rata-rata pengembalian investasi.

Ada banyak komponen dari proses yang tersebar di seluruh tahap perencanaan strategis. Proses perencanaan strategis adalah cara yang sistematis atau yang timbul untuk melakukan perencanaan strategis dalam organisasi melalui penilaian awal,

analisis menyeluruh, perumusan strategi, implementasi dan evaluasi. Pada umumnya proses perencanaan strategis memiliki 4 fase umum diantaranya analisis strategi, perumusan strategi, implementasi dan pemantauan.

5 Tahapan proses perencanaan strategis yaitu :

1. Penilaian awal
2. Analisis situasi
3. Formulasi strategi
4. Implementasi strategi
5. Pemantauan strategi

3.1.1 Penilaian Awal

Titik awal dari proses adalah penilaian awal perusahaan. Pada tahap ini manajer harus secara jelas mengidentifikasi visi dan misi perusahaan. Visi bisnis menjawab pertanyaan “apa yang diinginkan organisasi?”. Tanpa memvisualisasikan masa depan perusahaan, manajer tidak akan tau kemana perusahaan akan dibawa dan apa yang harus mereka capai. Visi adalah tujuan akhir bagi perusahaan dan arah bagi karyawannya. Selain visi, ada juga yang disebut misi, misi menggambarkan bisnis perusahaan. Menurut David, F.R.(2009) Visi menginformasikan pemangku kepentingan organisasi tentang produk, pelanggan, pasar, nilai, kepedulian terhadap citra publik dan karyawan organisasi. Rothaermel, F.T.(2012) menyatakan bahwa pernyataan misi menyeluruh bertindak sebagai panduan bagi manajer dalam membuat keputusan harian yang tepat.

3.1.2 Analisis Situasi

Apabila perusahaan mengidentifikasi visi dan misinya, perusahaan harus menilai situasinya saat ini dipasar. Hal ini termasuk dalam mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal organisasi dan menganalisis pesaing disekitarnya. Dalam menganalisis lingkungan eksternal manajer melihat ke dalam

kekuatan eksternal, yang mana kunci kekuatan eksternal adalah lingkungan makro dan lingkungan mikro pesaing.

Persaingan adalah kekuatan eksternal yang tidak terkendali yang dapat mempengaruhi perusahaan. Contoh pada perusahaan Apple, ketika Apple merilis produk Ipad-nya dan mengguncang industri mp3 player, termasuk Sony Ericsson. Perusahaan menilai pesaing menggunakan matriks profil pesaing dan tolak ukur untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, dan tingkat kinerjanya.

Analisis Internal mencakup penilaian sumber daya perusahaan, kompetensi inti dan aktivitas perusahaan. Menurut Rothaermel (2012) sebuah perusahaan ataupun organisasi memegang 2 sumber daya yaitu :

- a. Sumber daya yang nyata (modal, tanah, peralatan)
- b. Sumber daya tak berwujud (budaya, ekuitas merk, pengetahuan, paten, hak cipta dan merk dagang)

Kompetensi inti perusahaan adalah kemampuan atau keunggulan yang membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya. Maka dari itu kompetensi perusahaan merupakan suatu hal unik bagi perusahaan itu sendiri yang dapat memunculkan keunggulan kompetitif.

Kompetensi Inti adalah :

- a. Berbeda dengan perusahaan dan mengarah pada pengembangan produk dan layanan baru yang memperkuat posisi pasar dan sekaligus memperkuat keunggulan kompetitif.
- b. Tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain, karena kompetensi inti cenderung unik dalam definisinya.
- c. Berkaitan dengan nilai-nilai inti perusahaan.

Hasil dari Analisis situasi ini mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan ataupun

organisasi dan mengungkapkan gambaran yang jelas tentang situasi perusahaan di pasar.

3.1.3 Formulasi Strategi

Formulasi strategi bisnis adalah proses menggunakan pengetahuan, data dan informasi yang tersedia untuk membentuk arah bisnis yang diinginkan dan langkah-langkah spesifik untuk mencapai tujuannya. Proses ini sering digunakan untuk mengalokasikan sumber daya, membuat daftar prioritas, menyelaraskan semua orang dalam organisasi dan memvalidasi sasaran bisnis. Keberhasilan dalam merumuskan formulasi strategi dapat memberikan visi yang jelas bagi suatu perusahaan. Dengan visi yang jelas perusahaan dapat mengurangi resiko kemungkinan terjadinya miskomunikasi, selain itu juga dapat membantu melacak kinerja dengan Indikator Kinerja Utama (KPI) yang terukur.

Formulasi strategi biasanya ditujukan untuk menjadi perencanaan strategis jangka panjang. Yang mana perumusan prosesnya menggunakan pengembangan misi, tujuan, formulasi dan kebijakan. Agar formulasi strategi tercapai maka wajib menganalisa faktor-faktor strategi yaitu kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman pada situasi sekarang. Secara garis besar formulasi strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan dalam taraf divisi atau taraf unit usaha.

Melalui formulasi strategi bisnis, perusahaan dapat mengevaluasi sumber daya yang dimiliki dan menentukan cara terbaik untuk memaksimalkan laba atas investasi (ROI) perusahaan. Hasilnya akan menjadi kerangka atau pedoman bagi karyawan dalam menjalankan perannya di perusahaan. Selain itu membangun strategi bisnis juga dapat membantu untuk memahami kekuatan dan kelemahan pesaing yang ada di sekitar kita. Oleh karena itu kita dapat memanfaatkan informasi tersebut untuk menerapkan strategi yang lebih lengkap sehingga hasil penjualan produk yang kita capai dapat mengungguli pesaing.

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam formulasi strategi, antara lain:

1. Visi, misi dan tujuan perusahaan harus dipahami agar dapat diketahui arah yang akan perusahaan tuju dan bagaimana cara menuju ke arah tersebut.
2. Hal kedua yang harus dipahami menyangkut pada posisi perusahaan saat ini. Posisi perusahaan disini berupa penguasaan pangsa pasar, posisi laba/rugi perusahaan, kondisi internal seperti kompetensi yang dimiliki orang-orang di dalam perusahaan,dll. Penafsiran digunakan sebagai pedoman atau titik tolak dan tentang arah atau tujuan.
3. Kemampuan dalam mengidentifikasi faktor lingkungan (internal dan eksternal) yang sedang dihadapi perusahaan saat ini. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor tersebut maka akan lebih mudah untuk memahami keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan.
4. Mencari alternatif yang dapat ditindaklanjuti untuk mencapai tujuan lebih efektif di masa depan. Solusi terbaik yang bisa ditunjukkan juga adalah memperlihatkan kemampuan yang selalu berkembang atau terasah pada orang-orang yang ada di dalam perusahaan, dan juga menunjukkan inovasi untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi seiring dengan perkembangan teknologi dan permintaan pasar.

Secara umum, formulasi strategi bisnis dapat dilakukan dalam lima tahapan. Berikut adalah lima cara melakukan formulasi strategi bisnis, yaitu:

1. Tetapkan tujuan bisnis

Strategi adalah cara yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Maka dari itu, kunci utama dalam membangun strategi bisnis adalah

mengutamakan tujuan bisnis, selanjutnya keputusan strategis hanya dapat dibuat setelah menentukan tujuan dari organisasi atau perusahaan.

2. Mengevaluasi lingkungan bisnis

Langkah selanjutnya dalam formulasi strategi bisnis adalah menilai lingkungan ekonomi secara umum. Dalam hal ini inventaris merupakan hal yang penting baik secara kualitatif maupun kuantitatif dari produk bisnis yang dimiliki. Tujuan utama penilaian ini adalah untuk memastikan bahwa semua faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dapat ditemukan serta untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing. Dengan cara ini dapat menghindari kemungkinan ancaman dan mengurangi resiko kerugian.

3. Tentukan Misi strategi

Pelaku bisnis tentu memiliki pola pikir untuk terus tumbuh dan berkembang, sekaligus ingin mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan sebelumnya. Misi strategi ini dapat membantu memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana tujuan bisnis yang akan dicapai. Misi strategi dapat menguraikan tujuan bisnis yang lebih rinci dan bagaimana mencapai tujuan bisnis tersebut. Untuk kedepannya misi strategi akan menjadi pedoman yang akurat dan jelas bagi perusahaan dan karyawan dalam menjalankan semua tugas dan pekerjaan yang terkait dengan tujuan bisnis.

4. Analisis Kinerja

Analisis kinerja penting dilakukan untuk menemukan kesenjangan yang terjadi antara kinerja yang telah dicapai, kinerja yang sedang dicapai saat ini dan kemungkinan

terjadinya kinerja di masa depan. Proses ini dapat membantu melacak kinerja bisnis melalui *Key Indicator Performance* (KPI), apakah bisnis sudah beroperasi sesuai standart atau tidak.

5. Menentukan Strategi yang akan digunakan

Ada berbagai jenis strategi yang bisa digunakan agar bisnis berjalan dengan lancar. Dalam proses menyusun strategi bisnis perusahaan harus memilih jenis strategi yang paling sesuai dengan bisnis yang dijalankan. Jika salah dalam memilih strategi maka akan banyak sumber daya yang terbuang sia-sia. Membangun strategi bisnis adalah sesuatu yang harus diketahui oleh setiap pengusaha. Akan tetap selain strategi bisnis seorang pengusaha juga harus mampu merumuskan strategi pemasaran. Salah satu jenis pemasaran yang paling efektif saat ini adalah pemasaran digital.

Perumusan strategi adalah proses mensintesis langkah-langkah untuk masa depan perusahaan, dalam rangka merumuskan visi dan misi perusahaan, menentukan tujuan strategis, dan merancang strategi untuk mencapai tujuan dan untuk menciptakan nilai terbaik dari konsumen. Strategi yang telah ditentukan sejalan dengan tujuan perusahaan untuk membawa posisi perusahaan ke posisi terbaik.

Di bawah ini merupakan penjelasan dan gambaran langkah-langkah formulasi strategi, yaitu:

a. Langkah 1: *Establishment of Vision, Mission, and Goals*

Langkah ini mencakup pernyataan umum tentang misi, tujuan dan sasaran perusahaan atau organisasi. Perumusan visi, misi dan tujuan menjadi tanggung jawab utama manajemen pusat. Formula ini dipengaruhi oleh nilai yang diberikan oleh pemimpin. Visi, misi dan tujuan organisasi

harus jelas, ringkas, dan mewakili tujuan dasar organisasi dan apa yang ingin dicapai.

b. Langkah 2: *Identifying Past and Present Strategies*

Sebelum memutuskan apakah suatu strategi diperlukan, seorang manajer harus mendefinisikannya berdasarkan strategi masa lalu dan saat ini. Apakah strategi sebelumnya dikembangkan dengan benar? Jika tidak, hal ini dapat dianalisis dan ditentukan apakah strategi sebelumnya masih dapat diterapkan atau perlu ditingkatkan. Dengan melihat strategi sebelumnya, dapat diketahui bagaimana kegiatan organisasi di masa lalu serta implementasinya.

c. Langkah 3: *Diagnosing Past and Present Performance*

Langkah ini diperlukan untuk mengevaluasi bagaimana kinerja strategi sebelumnya dan untuk menentukan perubahan apa yang diperlukan sehingga laporan organisasi atau perusahaan perlu diselidiki lebih lanjut. Diagnosa dapat disebabkan oleh faktor-faktor berikut :

- Efisiensi Organisasi
- Proses Organisasi, dan
- Kinerja Organisasi

Evaluasi kinerja organisasi biasanya mencakup beberapa jenis analisis keuangan dan diagnostik. Pimpinan harus memiliki gambaran yang jelas tentang keadaan organisasi secara detail. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi strategi jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang termasuk dalam tujuan organisasi. Perlu diingat bahwa tujuan tersebut tidak dapat ditentukan tanpa mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal. Penetapan tujuan jangka menengah dan panjang serta analisis kondisi internal dan eksternal yang saling mempengaruhi.

d. Langkah 4: Setting Objectives

Sasaran merupakan pernyataan tentang apa yang dituju oleh suatu perusahaan atau organisasi. Tujuan ini memberikan arah dan tujuan bagi organisasi dan anggotanya.

Sasaran jangka panjang, tujuannya harus mendukung dan tidak bertentangan dengan misi organisasi. Sementara tujuan-tujuan ini sedikit berbeda dari misi organisasi atau perusahaan, sehingga masih perlu dikaitkan. Contohnya, misi sebuah perusahaan makanan cepat saji adalah untuk melayani dan mengantarkan makanan panas dengan cepat kepada pelanggan di beberapa lingkungan kota. Salah satu tujuan jangka panjangnya adalah rencana untuk meningkatkan penjualan secara lebih spesifik dalam jangka waktu 4 tahun kedepan. Tujuan ini berbeda dari misi perusahaan akan tetapi tujuan tersebut tetap mendukung terhadap misi perusahaan.

Sasaran jangka pendek ini merupakan turunan dari tujuan jangka panjang yang mendukung fungsi dari sistem organisasi. Penilaian semacam ini dapat menciptakan daftar sasaran jangka panjang yang menjadi prioritas. Sasaran jangka pendek dapat ditetapkan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Sasaran jangka pendek harus jelas, ringkas dan terukur. Tujuan harus digunakan untuk mencerminkan kinerja yang diinginkan dari unit organisasi atau perusahaan. Dari perspektif tingkat tinggi, sasaran harus mencakup semua bidang utama perusahaan atau organisasi. Masalah dengan sasaran utama sering dicapai dengan mengorbankan tujuan lain yang diinginkan. Misalnya, jika tujuannya hanya fokus pada produksi dan kualitas akan tetapi tidak

memperhatikan upaya untuk mencapai hasil yang maksimal. Sasaran dalam domain yang berbeda dapat berfungsi sebagai parameter untuk sasaran lainnya. Sasaran yang satu dengan sasaran yang lainnya harus relatif konsisten.

e. Langkah 5: Analisis SWOT dan Perumusan Strategi

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), and *Threats* (ancaman). Pendekatan ini menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi.

- **Kekuatan (*Strength*)** adalah kondisi dimana perusahaan mampu menjalankan semua fungsinyadengan sangat baik (di atas rata-rata)
- **Kelemahan (*Weaknesses*)** adalah keadaan dimana badan usaha tidak dapat menjalankan fungsinya dengan baik karena sasaran dan prasarana yang tidak memadai.
- **Peluang (*Opportunities*)** adalah potensi bisnis yang menguntungkan yang dapat diwujudkan oleh suatu bisnis tanpa dikuasai oleh pesaing dan tanpa pengaruh pihak manapun.
- **Ancaman (*Threats*)** adalah situasi bisnis yang disebabkan oleh aktivitas pesaing, jika tidak dikendalikan, maka bisnis akan menghadapi kesulitan di masa depan.

Analisis SWOT meliputi analisis peluang dan ancama dari lingkungan eksternal serta analisis kekuatan dan kelemahan lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal dapat dilakukan dengan berbagai metode peramalan dan manajemen ilmiah. Kunci

keberhasilan analisis lingkungan untuk perumusan strategi terletak pada kemajuan manajemen untuk mendeteksi perubahan lingkungan eksternal dan dampaknya. Analisis lingkungan juga memungkinkan suatu organisasi untuk memprediksi dan mempengaruhi kegiatan di lingkungan kerjanya, khususnya memberikan prediksi strategis dalam menanggapi lingkungan yang berbeda. Pada analisis internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategis yang penting bagi perumusan strategi organisasi ataupun perusahaan.

Melalui pemahaman kekuatan dan kelemahan pesaing formulasi strategi organisasi/perusahaan akan lebih akurat. Melalui penerapan SWOT dalam analisis lingkungan internal dan eksternal diharapkan organisasi/perusahaan mampu menerapkan kebijakan strategis yang sesuai dengan permasalahan dan penggunaan manajemen yang efektif di dalam organisasi/perusahaan.

Analisis SWOT membantu manajer membaca fakta penting dan relevan dalam analisis internal dan eksternal. Berdasarkan tinjauan ini, strategi primer dan sekunder yang dihadapi organisasi dapat diidentifikasi. Setelah itu manajer merumuskan strategi yang cocok dalam pengambilan keputusan, menetralkan kelemahan organisasi dan selalu memperhitungkan ancaman yang akan dihadapi.

f. Langkah 6: Develop and Evaluate Alternative Strategies and Select Strategy

Pengambilan keputusan strategis merupakan elemen kunci pengambilan keputusan dalam perumusan strategi. Berdasarkan analisis ini kesediaan

manajemen untuk menyusun strategi akan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Artinya, manajemen berusaha memposisikan organisasi untuk mendapatkan keuntungan atas para pesaingnya, yang membutuhkan penilaian cermat terhadap kekuatan kompetitif yang mengatur aturan persaingan di industri tempat organisasi beroperasi.

Ada tiga cara penting bagi manajemen untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu:

- Biaya manajemen
- Diferensiasi
- Fokus pada segmen pasar yang sempit

Manajer yang sukses akan memilih strategi yang dapat memberikan organisasi keunggulan kompetitif paling menguntungkan, dan kemudian akan berusaha mempertahankan keunggulan-keunggulan tersebut dari waktu ke waktu.

3.1.4 Implementasi Strategi

Strategi adalah hal yang sangat penting. Strategi adalah rencana permainan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan dalam waktu tertentu (Pearce&Robinson,2007). Didalam strategi yang baik terdapat tujuan dan sasaran yang ingin dicapai serta bagaimana langkah untuk mewujudkannya. Untuk dapat mewujudkan strategi, terlebih dahulu kita harus mengetahui implementasi yang tepat.

Menurut Wheelen dan Hunger (2004), Implementasi strategi adalah serangkaian aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk mewujudkan rencana strategis. Inti dari definisi ini adalah terdapat tindakan nyata dari rencana strategis yang sudah disusun sebelumnya. Implementasi strategi adalah kunci dari manajemen strategi secara menyeluruh.

Implementasi strategis sangat penting untuk memastikan semua rencana yang sudah dibuat dapat terlaksana dengan baik. Berikut 6 langkah yang dapat dilakukan dalam proses Implementasi strategi, antara lain :

1. Tentukan kerangka strategi

Kerangka strategi merupakan langkah awal untuk memberikan pemahaman terhadap seseorang tentang tujuan strategi. Semua orang yang terlibat dalam suatu organisasi/perusahaan harus memiliki pemahaman yang sama agar prosesnya bisa berjalan secara harmonis.

2. Membangun Rencana

Ada beberapa langkah dalam membangun rencana strategis, yaitu :

- Kumpulkan semua pemangku kepentingan dalam sebuah rapat.
- Dalam rapat, mulailah menuliskan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan.
- Tuliskan 3-4 area fokus yang menurut tim perlu dilakukan untuk mencapai visi.
- Biarkan semua anggota tim secara mandiri memasukkan ide-ide terkait tujuan strategis.
- Bahas kembali bersama-sama bagian mana yang akan dilanjutkan dan masuk dalam implementasi strategi.

3. Tentukan KPI (*Key Performance Indicator*)

Langkah ketiga adalah menentukan KPI atau Indikator kinerja Utama. KPI merupakan salah satu alat yang sudah lama ada namun masih digunakan sampai saat ini. Dengan KPI akan lebih mudah dalam penilaian pencapaian sekaligus fokus pada hasil yang ingin diraih.

4. Tetapkan ritme strategi

Agar Implementasi strategi bisa berjalan sesuai maka hal selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menjaga ritme strategi. Perusahaan atau organisasi dapat melakukan

rapat bulanan untuk mengetahui bagaimana proses implementasi strategi berjalan. Hal ini penting dilakukan agar semua orang yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut memiliki pandangan dan tujuan yang sama.

5. Terapkan pelaporan strategi

Setelah melakukan rapat, perusahaan atau organisasi perlu menemukan cara agar laporan bisa diberikan secara konsisten untuk mengetahui kemajuan proses implementasi strategi yang akan dilakukan. Tujuan utama dari laporan harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

- Konsisten artinya semua mengetahui apa yang diharapkan dan apa yang perlu diperbaharui sebelum rapat.
- Sempel artinya laporan harus memberikan gambaran sekilas tentang bagaimana perkembangan implementasi strategi yang berlangsung.
- Akuntabilitas artinya harus dapat dipastikan bahwa laporan mencakup nama setiap orang dan tugasnya serta siapa yang benar-benar menyelesaikan sesuatu.
- Memiliki cakupan informasi yang luas.

6. Hubungkan kinerja ke strategi

Lima langkah dasar dari proses implementasi sebelumnya yang sudah disebutkan merupakan dasar-dasar mutlak untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi berhasil menerapkan dan menjalankan strategi. Akan tetapi perusahaan atau organisasi tetap perlu membuat hubungan formal antara strategi dan tinjauan kinerja masing-masing orang yang terlibat.

Implementasi strategi mempunyai langkah dan proses yang panjang, maka tidak jarang prosesnya akan menemukan kendala. Salah satu yang paling sering terjadi adalah kebingungan atau

ketidakpastian bagaimana perusahaan harus menentukan strategi bisnisnya. Biasanya hal ini terjadi pada perusahaan yang tidak memiliki visi dan misi yang dapat menjadi acuan untuk strategi bisnis mereka. Masalah umum lainnya adalah komunikasi. Perubahan strategi perusahaan harus dikomunikasikan dengan baik oleh pihak manajemen terhadap perusahaan. Tidak hanya komunikasi, perusahaan juga harus dapat melatih karyawan untuk dapat melaksanakan kebijakan baru, khususnya kebijakan yang bersifat radikal.

3.1.5 Pemantauan Strategi

Pemantauan strategi harus dilaksanakan agar pelaksanaan implementasi sukses. Hal ini harus dilakukan oleh perusahaan karena kondisi eksternal dan internal yang terus berubah. Manajer harus terus menerus meninjau kedua lingkungan tersebut dikarenakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman baru akan terus bermunculan. Apabila kondisi keadaan baru mempengaruhi perusahaan, maka manajer harus sesegera mungkin menganalisis tindakan korektif. Pada umumnya trik strategi berubah karena untuk memenuhi kondisi baru.

Pengukuran kinerja merupakan hal penting lainnya dalam pemantauan strategi. Kinerja harus dapat diukur dan diperbandingkan. Manajer harus dapat membandingkan hasil aktual dengan hasil yang diperkirakan sehingga dapat melihat apakah perusahaan sudah berhasil dalam mencapai tujuannya. Elemen kunci dalam pemantauan strategi adalah mendapatkan informasi yang relevan dan tepat waktu tentang perubahan lingkungan dan kinerja perusahaan dan jika perlu juga dapat melakukan tindakan korektif.

3.2 Evaluasi Strategi

Evaluasi Strategi adalah tahap proses penilaian dari hasil kinerja perusahaan yang sesungguhnya. Evaluasi terhadap strategi yang diterapkan harus dilakukan untuk mengetahui apakah strategi yang digunakan berhasil secara optimal. Selain evaluasi strategi pengendalian strategi juga penting untuk dilakukan agar strategi yang sudah diterapkan terpantau dan dapat dilaksanakan dengan baik.

Evaluasi strategi merupakan langkah akhir yang berperan penting untuk mengetahui keberhasilan strategi bisnis yang digunakan. Ada beberapa unsur utama dalam evaluasi, yaitu :

1. Memantau
2. Mengukur
3. Mengambil tindakan korektif

Hal-hal yang perlu dievaluasi dalam perusahaan antara lain :

1. Pencapaian penjualan
2. Pangsa Pasar
3. Likuiditas Perusahaan
4. Solvabilitas perusahaan

Manfaat yang dapat diterima perusahaan setelah melakukan evaluasi strategi, antara lain:

1. Dapat mengetahui progress program/proyek sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan atau koreksi yang diperlukan.
2. Dapat memastikan sumber daya yang efektif dan efisien.
3. Dapat menilai sejauh mana program/proyek memberikan dampak terhadap hal-hal yang diinginkan.

Evaluasi sangat perlu dilakukan untuk mempertahankan keberhasilan dan menghindari kegagalan di masa depan. Maka dari itu dapat diartikan bahwa evaluasi strategi adalah cara paling

efektif bagi pelaku bisnis untuk menilai berapa lama perusahaan telah bertahan dan berkembang untuk mencapai tujuan strategis yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Rothaermel, F.T. 2012. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin
- David, F.R. 2009. Strategic Management: Concepts and Cases.12th ed. FT Prentice Hall
- <https://www.google.com/search?q=implementasi+strategi&oq=&aqs=chrome.0.35i39i362l8.4739052j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- <https://mochamadbadowi.com/news/proses-manajemen-strategi.html>
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. 2007. Manajemen Strategi. Jakarta Salemba Empat.
- Wheelen & Hunger. 2004. Strategic Management And Business Policy, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

BAB 4

PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS : MANAJER STRATEGIS DAN CORAK MANAJEMEN STRATEGIS

Oleh Nurdiansyah

Manajemen adalah unsur administratif seperti organisasi, komunikasi, keuangan, keuangan kepegawaian, persediaan, informasi, dan hubungan masyarakat. Selain sebagai komponen, manajemen merupakan kunci dari informasi.

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk mengidentifikasi, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang membantu bisnis mencapai tujuannya. Manajemen strategis adalah proses menetapkan tujuan organisasi, membuat kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategis mengintegrasikan aktivitas berbagai bagian bisnis yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah untuk menentukan tujuan organisasi, sumber daya dan metode yang paling dapat digunakan untuk mencapai tujuan strategis. Manajemen strategis saat ini harus menjadi dasar atau panduan untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkelanjutan dan berkelanjutan. Rencana strategis organisasi adalah dokumen hidup

yang terus-menerus ditinjau dan direvisi. Bahkan mungkin sampai-sampai harus dianggap cair karena sifatnya terus larut. Ketika informasi baru tersedia, itu harus digunakan untuk melakukan penyesuaian dan pembaruan.

Organisasi tidak beroperasi dalam ruang hampa, tetapi mempengaruhi lingkungannya dan lingkungan mempengaruhi organisasi lain bahkan masyarakat pada umumnya. Pada saat yang sama, organisasi dapat bertindak sebagai alat perubahan sosial, dan juga dapat menghambat perubahan, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan.

Oleh karena itu, setiap organisasi pasti menghadapi dua jenis lingkungan: lingkungan internal dan lingkungan eksternal, organisasi yang lebih besar, bentuk, jenis, dan sifat hubungan kompleks yang terjadi di depan kedua jenis lingkungan tersebut. Salah satu akibat dari kompleksitas ini adalah proses pengambilan keputusan yang lebih sulit dan kompleks. Untuk itu diperlukan top leader yang mampu berpikir strategis untuk menciptakan strategi dalam menghadapi tantangan masa depan. Tantangan utama yang akan dihadapi para eksekutif senior atau CEO di masa depan berkisar pada “menciptakan organisasi yang baik”.

Oleh karena itu, setiap organisasi pasti menghadapi dua jenis lingkungan: lingkungan internal dan lingkungan eksternal, organisasi yang lebih besar, bentuk, jenis, dan sifat hubungan kompleks yang terjadi di depan kedua jenis lingkungan tersebut. Salah satu akibat dari kompleksitas ini adalah proses pengambilan keputusan yang lebih sulit dan kompleks. Untuk itu diperlukan top leader yang mampu berpikir strategis untuk menciptakan strategi dalam menghadapi tantangan masa depan. Tantangan utama yang akan dihadapi para eksekutif senior atau CEO di masa depan berkisar pada “menciptakan organisasi yang baik”

4.1 Pengambilan keputusan

Penerima adalah orang yang mengambil. Mengumpulkan diartikan sebagai proses, cara, praktek makan, mengumpulkan, mengutip Oleh karena itu, pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu proses, cara atau tindakan dari pembuat keputusan. Membuat keputusan dalam kehidupan kita sehari-hari adalah kehidupan yang selalu bergumul untuk mengambil keputusan. Keputusan adalah kesimpulan terbaik yang dicapai setelah mengevaluasi berbagai pilihan. Dalam pengertian ini terdiri dari unsur-unsur situasi dasar, kemungkinan terjadinya situasi dasar, dan aktivitas pengambilan keputusan. Lalu pertanyaannya, setelah mengevaluasi opsi, apakah keputusan akan segera datang? Ya, kesimpulan logisnya adalah mengacu pada premis sedemikian rupa sehingga hanya untuk tujuan penciptaan. Bahkan dalam literatur yang menganggap pengambilan keputusan sebagai suatu proses, kata "pengambilan keputusan" terlihat jelas dalam model tersebut.

Setiap proses pengambilan keputusan merupakan sistem kegiatan karena memiliki komponen dasar. Menurut Atmosudirjo (1970), struktur dan sistem sistem pengambilan keputusan tergantung pada:

- Jabatan orang yang berwenang, berkewajiban dan/atau bertanggung jawab untuk pengambilan keputusan
- Masalah yang ditemukan atau masalah yang perlu dipecahkan atau dipecahkan
- Situasi pengambil keputusan dan masalah
- Keadaan pembuat keputusan
- Tujuan yang ingin dicapai pada saat pengambilan keputusan.

4.2 Dasar pengambilan keputusan

Terry (1960) menyusun kerangka berikut untuk pengambilan keputusan.:

Intuisi, yaitu pengambilan keputusan berdasarkan “firasat” subjek ini dapat dipengaruhi oleh pengaruh, preferensi, dan faktor psikologis lainnya.

Keputusan yang masuk akal berdasarkan logika ini memiliki beberapa keunggulan, antara lain:

1. Kejelasan masalah
2. Penetapan tujuan
3. Pengetahuan alternatif
4. Hapus pengaturan
5. Hasil maksimal
6. Fakta
7. Pengalaman
8. Otoritas

4.3 Hakikat pengambilan keputusan

Memang, kehidupan sehari-hari manusia selalu terkait dengan keputusan. Waktu tidak berlalu tanpa membuat keputusan. Sebagian besar waktu, orang-orang, termasuk mereka yang bertindak sebagai manajer atau pemimpin, berdedikasi untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi dan mengambil keputusan sebagai tanda penyelesaian masalah tersebut. masalah. Keputusan yang diambil merupakan pilihan antara pilihan yang tersedia dengan resiko yang berbeda. Artinya, pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah tentang pemecahan masalah yang muncul dan sekaligus mencegah timbulnya masalah baru dalam organisasi.

Pengambilan keputusan diperlukan untuk kemajuan organisasi, bahkan masyarakat. Karena masa depan organisasi atau masyarakat sangat ditentukan oleh keputusan yang diambil hari ini.

Memang, kehidupan sehari-hari manusia selalu terkait dengan keputusan. Waktu tidak berlalu tanpa membuat keputusan. Sebagian besar waktu, orang-orang, termasuk mereka yang bertindak sebagai manajer atau pemimpin, berdedikasi untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi dan mengambil keputusan sebagai tanda penyelesaian masalah tersebut. Keputusan yang diambil merupakan pilihan antara pilihan yang tersedia dengan resiko yang berbeda. Artinya, pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah tentang pemecahan masalah yang muncul dan sekaligus mencegah timbulnya masalah baru dalam organisasi.

Pengambilan keputusan diperlukan untuk kemajuan organisasi, bahkan masyarakat. Karena masa depan organisasi atau masyarakat sangat ditentukan oleh keputusan yang diambil hari ini.

Dalam beberapa tahun terakhir, pemegang saham dan berbagai kelompok kepentingan (*stakeholders*) secara serius mempertanyakan peran dewan direksi dalam proses tata kelola perusahaan. Dalam jajak pendapat publik percaya bahwa direktur akan mengabaikan kepentingan pemegang saham saat mempertimbangkan merger, sementara beberapa juga mengkhawatirkan kurangnya pengetahuan, komitmen, dan antusiasme anggota non-dewan.

Undang-undang dan standar yang menentukan tanggung jawab dewan direksi bervariasi dari satu negara ke negara lain. Di Amerika Serikat, tidak ada standar atau undang-undang federal yang menentukan tanggung jawab direktur. Persyaratan khusus untuk direktur berbeda tergantung pada negara tempat peraturan perusahaan dikeluarkan. Dari wawancara yang dilakukan dengan 200 direktur dari 8 negara (Kanada, Prancis, Jerman, Finlandia, Swiss, Belanda, Inggris, dan Venezuela), teridentifikasi lima

kesepakatan penting tentang tugas dewan yang disusun berdasarkan urutan yang paling banyak. Penting:

1. Tentukan strategi perusahaan, arah keseluruhan, misi atau visi
2. Suksesi - Pemilihan dan pemecatan CEO dan eksekutif senior
3. Mengontrol, memantau, atau mengawasi manajemen senior
4. Meninjau dan menyetujui penggunaan sumber daya
5. Mempertimbangkan kepentingan pemegang saham

Selain itu, banyak negara di dunia kini menganut prinsip bahwa fungsi utama Komisi adalah (wheelen & Hunger, 2008):

1. Dengan memprakarsai dan menentukan, dewan dapat menentukan aktivitas perusahaan dan menunjukkan pilihan strategis bagi manajemen.
2. Seleksi dan transfer manajemen puncak.
3. Kontrol, pemantauan.
4. Meninjau dan menyetujui penggunaan sumber daya.
5. Memperhatikan kepentingan pemegang saham.

Dalam manajemen strategis, dewan dapat melakukannya dengan menjalankan tiga fungsi utama, yaitu:

1. Monitor

Dengan bertindak melalui dewan, dewan dapat menjaga perkembangan internal dan eksternal perusahaan, sehingga manajemen dapat memperhatikan perubahan perusahaan yang mungkin tidak diperhatikan. Selain itu, dewan harus memantau perkembangan atau kemajuan dalam implementasi rencana strategis perusahaan dan jika perlu, mendorong untuk mempercepat penyelesaian masalah tersebut.

2. Evaluasi dan pengaruh

Dewan dapat mempertimbangkan proposal, keputusan dan tindakan manajemen, setuju atau tidak setuju dengan mereka,

memberikan saran dan rekomendasi atau mengusulkan tindakan dari berbagai pilihan.

3. Startup dan konfigurasi

Dewan dapat menentukan misi perusahaan dan menentukan opsi strategis untuk manajemen.

4. Anggota DPR

Di beberapa perusahaan, anggota komite adalah pihak-pihak yang memiliki hubungan erat dengan pemegang saham, pihak tersebut sering disebut komite internal, karena salah satu perannya adalah melindungi kepentingan pemegang saham, pertimbangan ini tentu dapat dimaklumi. Namun, jika perusahaan diungkapkan kepada publik dengan pemegang saham yang sangat beragam, sebagai aturan, banyak negara mengharuskan anggota komite eksternal dipilih serta komite internal. Ruang lingkup internal organisasi, oleh karena itu, di perusahaan publik, dewan direksi terdiri dari anggota dewan internal dan eksternal, dan mereka yang bukan perusahaan publik sering memilih anggota dewan. Dewan hanya dewan internal. Biasanya, pensiunan direktur, akademisi, konsultan, mantan karyawan, bankir, dll., menjadi komite eksternal.

Pandangan bahwa perlunya perwakilan eksternal tidak lepas dari konsep yang disebut teori keagenan, yaitu bahwa masalah dalam perusahaan seringkali muncul karena manajemen puncak (sebagai agen) tidak mau bertanggung jawab atas keputusannya, kecuali mereka bukan pemilik besar. Jumlah saham dalam Dewan Direksi membutuhkan "orang luar" untuk memastikan manajemen puncak menghindari tindakan egois yang merugikan pemegang saham. Misalnya, mereka sengaja memilih aktivitas atau strategi berisiko rendah hanya untuk mengamankan posisi mereka. Diasumsikan bahwa pihak luar yang tidak ada

kaitannya dengan perusahaan merupakan tujuan dan pentingnya kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, dia dapat mengevaluasi pekerjaan para pemimpin puncak dengan lebih baik. Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan dengan perwakilan eksternal memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih sedikit kecurangan.

Manajemen strategis secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan hari ini untuk memposisikan diri untuk kesuksesan pada masa mendatang.

Pemantauan lingkungan harus mencakup baik internal dan komponen eksternal. Sementara sebagian besar organisasi merasa nyaman dengan pemindaian lingkungan internal, mereka masih memiliki lebih banyak kesulitan dengan bagian eksternal. Organisasi yang hanya melihat ke dalam masih kehilangan setengah dari persamaan utuh untuk membuat keputusan yang lebih efektif bagi perusahaan. Beberapa elemen yang biasa digunakan untuk memeriksa kondisi eksternal meliputi industri sebagai suatu keseluruhan (termasuk tren yang berdampak pada industri), dan tren sosial dalam empat bidang utama: ekonomi, teknologi, tren politik-hukum, serta sosial-budaya.

Ada tiga tingkatan strategi dibuat dalam organisasi yang lebih besar, yakni meliputi strategi perusahaan, bisnis, dan fungsional (atau operasional). Data dari pemantauan lingkungan ini kemudian digunakan untuk membuat rencana strategis bagi organisasi - yang kemudian dilaksanakan. Sebuah pepatah lama menyatakan bahwa "gagal dalam merencanakan sama dengan merencanakan untuk gagal". Jika sebuah organisasi tidak merencanakan arahnya, dia juga terbilang tidak mengambil kendali atas masa depannya. Tahap implementasi melibatkan hampir semua anggota organisasi. Akibatnya, perusahaan akan perlu melibatkan lebih banyak karyawan dalam tahap perencanaan. Sementara perhatian historis lebih diberikan untuk tahap

perencanaan, organisasi saat ini yang cerdas juga menyadari sifat kritis dari aspek pelaksanaan. Rencana terbaik tak ada artinya jika implementasinya cacat. Komponen terakhir dari manajemen strategis adalah evaluasi dan pemantauan kemajuan perusahaan ke arah sasaran strategisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- NEVID, JEFREY S. 2003. PSIKOLOGI Abnormal. Jakart : Erlangga
- Feist & Feist 2010. Teori Kepribadian, Edisi 7 Jakarta
- Kapla Harold 1997
- <http://hermansaputra238.blogspot.com/2017/02/pengambilan-keputusan-strategis-manajer.html>
- <https://docplayer.info/67887406-Materi-minggu-6-pengambil-keputusan-strategik-manajer-strategik-dan-corak-manajemen-strategik.html>

BAB 5

ANALISIS STRATEGIK : PENGKAJIAN LINGKUNGAN

Oleh Muhammad Wadud

5.1 Pendahuluan

Perumusan strategi merupakan tindakan penting yang dilakukan untuk mempercepat tercapainya tujuan perusahaan, perumusan strategi disusun sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Strategi bisnis perusahaan memuat langkah-langkah bisnis untuk mendapatkan nilai terbaik bagi perusahaan khususnya untuk memberikan kepuasan kepada konsumen (Henry 2018). Penyusunan strategi yang tepat haruslah sejalan dengan tujuan perusahaan, sehingga dapat memperkuat posisi perusahaan. Selain itu, strategi perlu didasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi. Dengan cara ini, perusahaan dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang tidak pasti dan tetap dapat bertahan di tengah-tengah perubahan yang terjadi (Worthington, Britton, and Thompson 2018). Dalam penyusunan strategi, analisis lingkungan juga membantu perusahaan dalam meramalkan kondisi jangka panjang dan memahami peta persaingan bisnis baik saat ini maupun di masa depan. Hal ini memberikan perusahaan wawasan yang lebih luas dan memungkinkan untuk mempersiapkan diri dengan lebih baik dalam menghadapi tantangan di masa yang akan datang.

5.2 Lingkungan Perusahaan

Pada perspektif perumusan strategi, Lingkungan perusahaan merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi perusahaan (Jo, Connerton, and Kim 2020; García-Sánchez, García-Morales, and Martín-Rojas 2017; Effendi, M. I. and Arifin 2010). Lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan yaitu ekonomi, sosial, budaya, teknologi, hukum, alam dan global (Worthington, Britton, and Thompson 2018; Gamble, Peteraf, and Jr. 2015). Mengenai visualisasi lingkungan perusahaan digambarkan dibawah ini.



Gambar 5.1. Lingkungan Perusahaan
Sumber: Barney, 2018

Lingkungan Ekonomi menggambarkan eksistensi perekonomian baik secara lokal, nasional maupun global. Lingkungan ekonomi sangat mempengaruhi operasional perusahaan, dimana lingkungan ekonomi merupakan perkembangan ekonomi secara makro. Perkembangan ekonomi dilihat dari trend ekonomi, inflasi, suku bunga. Perubahan trend ekonomi dilihat dari peningkatan daya beli masyarakat, sebaliknya trend ekonomi yang menurun dikarenakan daya beli masyarakat menurun. Selain itu, penurunan daya beli konsumen juga dapat disebabkan oleh tingkat inflasi yang cenderung meningkatkan harga barang dan jasa. Selain itu, kenaikan suku bunga juga dapat mendorong kenaikan biaya produksi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan harga jual produk dan menurunkan daya beli konsumen. Hal-hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam menyusun strategi bisnisnya agar dapat menghadapi situasi yang mungkin terjadi di pasar.

Lingkungan Sosial Budaya lingkungan ini berkaitan dengan sikap dan perilaku karyawan yang berada di perusahaan. Perilaku karyawan ditentukan oleh sistem nilai yang berasal dari daerah masing-masing. Sistem nilai ini berpengaruh terhadap bagaimana karyawan tersebut bekerja. Sistem nilai yang ada di organisasi yang berada di sebuah negara juga menentukan manajemen perusahaan. Misalnya Perusahaan di Jepang jarang memecat karyawan karena mereka menganggap karyawan aset dan keluarga. Perusahaan di Indonesia juga berbeda memperlakukan karyawannya tergantung dari kinerja masing karena ada ketentuan *reward dan punishment*.

Lingkungan Demografi, Demografi mengelompokkan orang dalam masyarakat berdasarkan usia, jenis kelamin, status perkawinan, pendapatan, etnis, dan atribut pribadi lainnya yang dapat mempengaruhi pola pembelian. Memahami pola konsumsi pelanggan berdasarkan informasi dasar demografi dapat membantu perusahaan menentukan seberapa menarik produk

atau layanan mereka bagi pelanggan dan berapa banyak pelanggan potensial yang dapat mereka tarik. Beberapa tipe demografi saat ini antara lain "generasi *baby boomer*" (lahir antara tahun 1946 dan 1964), "generasi X" (lahir antara tahun 1965 dan 1976), "generasi millenial" (lahir antara tahun 1977 dan 1995), "generasi milenium" (lahir antara tahun 1977 dan 1995), dan "Generasi Z" atau "iGen" (lahir setelah tahun 1996).

Generasi *baby boomer* cenderung memiliki perilaku konsumtif "beli sekarang, bayar nanti" dan enggan menabung untuk pensiun. Di sisi lain, generasi X cenderung sangat konservatif dengan uang mereka dan agresif menabung untuk masa depan. Generasi milenial rata-rata bersikap konsumtif dan kurang mau menabung. Sedangkan perilaku konsumsi generasi iGen masih belum diketahui secara pasti karena mereka masih baru memasuki tahun-tahun penghasilan mereka

Lingkungan Teknologi mencakup berbagai peralatan, metode dan sistem yang membuat pekerjaan menjadi lebih mudah. Perubahan teknologi selama beberapa tahun terakhir memiliki dampak yang signifikan pada cara perusahaan melakukan bisnis dan pada produk dan jasa yang mereka jual. Dampak ini terlihat jelas pada teknologi yang dibangun seperti informasi digital—komputer, Internet, telepon seluler, dan sebagainya. Perubahan teknologi menciptakan kedua peluang, yaitu pertama perusahaan mulai mengeksplorasi bagaimana menggunakan teknologi untuk menciptakan produk dan jasa baru. Kedua, pada saat terjadinya perubahan teknologi memaksa perusahaan untuk memikirkan kembali strategi teknologi yang telah digunakan untuk selalu diperbaiki.

Lingkungan Hukum dan politik lingkungan ini juga sangat penting dan mempengaruhi operasional perusahaan. Produk yang dihasilkan dari lingkungan tersebut berupa berbagai peraturan dan ketentuan yang mengatur operasional perusahaan.

Misal UU Ketenagakerjaan, UU lingkungan, UU Monopoli dan lain sebagainya.

Lingkungan alam, Lingkungan ini berupa berbagai fenomena yang berasal dari alam seperti faktor iklim, faktor cuaca, topografi, dan kondisi geografis wilayah. Di samping itu termasuk juga berbagai sumber-sumber daya alam yang dimiliki oleh masing-masing daerah. Bukti pengaruh faktor lingkungan alam bagi perusahaan misalnya terjadinya kelangkaan supplay bahan bakar, listrik, atau oleh karena terlambatnya supply bahan baku tertentu dapat mengganggu kegiatan organisasi secara keseluruhan. Selain itu banjir, gempa bumi, gunung meletus, dan lain-lain juga berpengaruh bagi organisasi.

Lingkungan/peristiwa Global, Lingkungan global saat ini ditandai dengan meningkatnya persaingan internasional dan perdagangan bebas antar negara. Hal ini dapat menjadi ancaman atau peluang bagi semua perusahaan, oleh karena itu lingkungan global perlu diperhatikan dengan baik, terutama terkait dengan regulasi impor dan ekspor dari masing-masing negara yang berbeda. Peraturan impor dan ekspor yang berbeda antara negara-negara dapat mempengaruhi bisnis perusahaan dan kemampuan mereka untuk memasarkan produk atau layanan mereka di pasar internasional. Selain itu, persaingan global yang semakin ketat juga dapat memaksa perusahaan untuk memperbaiki kualitas produk dan layanan mereka untuk tetap bersaing di pasar global. Namun, di sisi lain, lingkungan global juga dapat memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan bisnis mereka di pasar internasional yang lebih luas. Dengan memahami lingkungan global dan memanfaatkan kesempatan yang tersedia, perusahaan dapat meningkatkan keuntungan dan memperluas pangsa pasar mereka secara signifikan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan lingkungan global dan mengambil tindakan yang tepat untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada.

Dalam lingkungan bisnis yang kompleks seperti saat ini, perusahaan tidak dapat mengabaikan faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja dan kesuksesannya. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memahami, mengidentifikasi, dan mengantisipasi perubahan dalam lingkungan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan analisis lingkungan yang terstruktur dan sistematis, baik analisis lingkungan internal maupun eksternal.

Analisis lingkungan internal mencakup pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis lingkungan eksternal mencakup pengidentifikasian peluang dan ancaman dari faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Dalam melakukan analisis lingkungan eksternal, perusahaan dapat menggunakan beberapa kerangka kerja analisis lingkungan yang sudah ada, seperti PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum) atau analisis lima kekuatan Porter.

Dengan memahami faktor-faktor lingkungan eksternal, perusahaan dapat mengembangkan strategi bisnis yang lebih efektif dan mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi. Misalnya, perusahaan dapat menyesuaikan produk atau layanannya dengan preferensi pelanggan atau kondisi ekonomi yang sedang berlangsung. Perusahaan juga dapat menentukan strategi ekspansi global atau strategi mitigasi risiko yang sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada.

Secara keseluruhan, pemahaman terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan sangat penting dalam mengembangkan strategi bisnis yang efektif dan mengoptimalkan kinerja perusahaan, serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal yang cepat dan kompleks. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus memantau dan mengidentifikasi tren dan perubahan di lingkungan eksternal seperti kondisi ekonomi, teknologi, sosial budaya, dan politik.

Selain itu, perusahaan juga perlu memahami dan menjaga hubungan yang baik dengan elemen lingkungan seperti pemasok, pelanggan, penanam modal, dan badan pemerintah untuk meminimalkan risiko dan memanfaatkan peluang yang ada.

Dengan memahami lingkungan eksternal dan menjalankan analisis secara terus menerus, perusahaan dapat mengembangkan strategi bisnis yang adaptif dan responsif, sehingga mampu bersaing dan mempertahankan posisi pasar. Hal ini akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang dan memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan perusahaan seperti pemegang saham, karyawan, dan masyarakat secara keseluruhan. Untuk dapat bersaing dengan pesaing di pasar global, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang membedakannya dari pesaing. Keunggulan kompetitif ini dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk atau layanan yang lebih baik daripada pesaingnya atau menghasilkan produk atau layanan yang sama dengan biaya yang lebih rendah daripada pesaingnya.

Perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui beberapa cara, misalnya dengan inovasi produk atau proses, pemasaran yang efektif, manajemen rantai pasokan yang efisien, dan penggunaan teknologi informasi yang canggih. Penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dan keunggulan kompetitifnya agar dapat bersaing secara efektif di pasar global yang semakin kompetitif.

(Vainieri et al. 2019; Grzybowska and Łupicka 2017; Mooney 2007). Perusahaan perlu menciptakan keunggulan bersaing yang dapat tercipta lebih cepat daripada upaya pesaing untuk meniru di masa depan (Rajchelt-Zublewicz et al. 2019; Sekkeli and Bakan 2017). Untuk mencapai hal ini, perlu dilakukan analisis lingkungan internal (Cheluget and Koech 2018).

Perusahaan menentukan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi intinya untuk mengembangkan strategi yang tepat dengan memadukan apa yang dapat dilakukan dengan apa yang mungkin dilakukan. Manajer harus mengevaluasi sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan teliti serta mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan untuk mengelola pengembangan dan penggunaannya. Untuk itu, kerjasama, komunikasi, dan koordinasi yang baik diperlukan dengan seluruh elemen perusahaan.

5.3 Analisis Ancaman Lingkungan Perusahaan

Bagi perusahaan yang menginginkan keunggulan kompetitif, sangat perlu memahami berbagai ancaman yang berasal dari lingkungan luar perusahaan apakah yang berasal dari setiap individu, kelompok, atau organisasi di luar perusahaan yang berupaya mengurangi tingkat kinerja perusahaan tersebut. Ancaman yang berasal dari luar perusahaan akan meningkatkan biaya produksi, mengurangi pendapatan perusahaan bahkan mengurangi kinerja perusahaan. Dalam istilah *structure conduct dan performance* (SCP), ancaman lingkungan adalah kekuatan yang cenderung meningkatkan daya saing suatu industri dan memaksa kinerja perusahaan ke tingkat paritas kompetitif. Lima ancaman lingkungan tersebut yaitu : (1) ancaman dari produk baru(persaingan); (2) ancaman dari pesaing; (3) ancaman dari produk substitusi; (4) ancaman dari pemasok; dan (5) ancaman pembeli.



Gambar 5.2. Peluang dan ancaman lingkungan
Sumber: Barney, 2018

Analisis ancaman lingkungan juga dapat digunakan untuk mengembangkan alat untuk analisis peluang lingkungan. Dalam analisis peluang lingkungan ada empat hal yang penting untuk diperhatikan yaitu :

1. Terdapat industri yang terfragmentasi, yaitu industri yang memiliki banyak perusahaan kecil atau menengah dan tidak ada perusahaan kecil yang memiliki pangsa pasar atau teknologi dominan.

2. Selain itu, terdapat industri yang sedang berkembang, yaitu industri yang baru diciptakan atau direvitalisasi yang dipicu oleh inovasi teknologi, perubahan permintaan, munculnya kebutuhan pelanggan baru, dan faktor-faktor lainnya.
3. Industri dewasa; Industri yang sedang berkembang sering kali dibentuk oleh penciptaan produk atau teknologi baru yang lebih modern mengubah aturan main dalam suatu industri. Namun, seiring berjalannya waktu, ketika cara-cara baru melakukan bisnis ini menjadi dipahami secara luas, ketika kemajuan teknologi digunakan juga oleh pesaing, dan pada saat tingkat inovasi produk dan teknologi baru mengalami penurunan, kemudian kembali normal dengan inovasi baru maka industri telah melalui fase kematangan dan mulai berkembang lagi.
4. Industri yang menurun. industri yang telah mengalami penurunan mutlak dalam penjualan unit selama periode waktu yang berkelanjutan. Di samping itu perusahaan dalam industri yang menurun menghadapi lebih banyak ancaman daripada peluang. Persaingan dalam industri yang menurun kemungkinan akan semakin berat, seperti ancaman pembeli, pemasok, dan pengganti. Namun, meskipun ancamannya signifikan, perusahaan memiliki peluang yang dapat mereka manfaatkan, Peluang strategis yang dihadapi perusahaan dalam kondisi ini yaitu kepemimpinan, ceruk pasar, pertumbuhan, dan divestasi.

5.4 Analisis lingkungan: Sumber daya Perusahaan

Teori *Resource-Based View* (RBV) merupakan salah satu teori yang paling berpengaruh dalam sejarah teori manajemen, terutama dalam teori manajemen strategik. Strategi RBV dapat diukur dengan dua indikator, yaitu sumber daya dan kapabilitas (Hitt, Freeman, and Harrison 2008; Hitt and Ireland 2011). Secara keseluruhan, RBV (*Resource-Based View*) berfokus pada

pemahaman tentang potensi sumber daya dan kemampuan organisasi. (Paswan and Panda 2020; Chan et al. 2019; Abdurohim and Susila 2018). Sumber daya dibagi menjadi dua tipe, yaitu: a. Sumber daya berwujud (*tangible*) Sumber daya berwujud adalah segala sesuatu yang tersedia di dalam perusahaan dan dapat diamati secara fisik atau disentuh, seperti bangunan dan uang. b. Sumber daya tidak berwujud (*intangible*) Sumber daya tidak berwujud tidak dapat disentuh, namun sebagian besar dikerjakan oleh karyawan di dalam organisasi. Ini adalah sumber daya yang tersedia di dalam organisasi yang muncul akibat interaksi organisasi dengan lingkungannya (W.L.Hill *et al.* 2012; Wheelen and Hunger 2012; Rothaermel 2015). Untuk menganalisis sumber daya organisasi, perlu memperhatikan kekuatan dan kapabilitas sumber daya perusahaan. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

- a. Keterampilan atau keahlian, seperti kekuatan dalam keahlian, layanan prima, dan iklan yang unik. Perusahaan perlu melindungi keterampilan dan keahlian ini agar tidak mudah ditiru oleh pesaing.
- b. Aset fisik yang bernilai, seperti fasilitas produksi dengan peralatan yang baik, fasilitas distribusi yang luas, jaringan dan sistem informasi, nilai dan norma sistem manajerial, sistem teknis berbasis pengetahuan dan keterampilan.
- c. Aset sumber daya manusia, seperti pekerja yang berpengalaman dan berbakat di posisi-strategis, serta pekerja yang enerjik dan memiliki motivasi tinggi. Perusahaan harus memberikan peluang yang memadai bagi karyawan untuk meningkatkan kapabilitas mereka.
- d. Aset organisasi yang bernilai, seperti sistem kontrol yang berkualitas, sistem teknologi yang berkualitas. Aset organisasi ini sangat penting karena berhubungan dengan kecepatan perusahaan dalam menangani permasalahan dan pengambilan keputusan yang tepat dan cepat.

- e. Kapabilitas bersaing, seperti kemampuan perusahaan dalam waktu relatif pendek meluncurkan produk baru, kemitraan yang kuat dengan pemasok utama, dan kemampuan untuk merespons perubahan kondisi pasar serta pelayanan pelanggan yang baik.
- f. Aliansi dan kerjasama, seperti kolaborasi kemitraan dengan pemasok dan pemasar dapat memperkuat daya saing perusahaan. Hubungan perusahaan dengan pemasok dan pemasar sangat strategis karena dengan kemitraan yang baik dan saling menguntungkan akan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

5.5 Analisis Lingkungan: Persaingan antara Perusahaan

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat ini, manajemen perusahaan diharuskan untuk menggunakan strategi pemasaran yang tepat untuk produk atau jasa yang ditawarkan. Manajer perusahaan harus senantiasa memantau perkembangan dan perubahan kondisi persaingan bisnis. Pada dasarnya, perumusan strategi merupakan serangkaian tahapan dalam memberikan respons yang optimal terhadap tantangan-tantangan baru yang mungkin dihadapi, baik sebagai hasil dari tindakan sebelumnya maupun karena tekanan dari luar. Persaingan yang kompetitif terjadi ketika dua atau lebih perusahaan bersaing untuk mencapai posisi pasar yang menguntungkan. Dalam industri besar dampak terjadinya persaingan ada dua yaitu :

- 1) Tindakan strategis mencerminkan komitmen nyata dari sumber daya organisasi dan sulit untuk diterapkan atau dibatalkan.
- 2) Tindakan taktis merupakan cara untuk menerapkan tindakan strategis dan lebih mudah dibatalkan atau diterapkan, seperti tiket pesawat atau hotel yang dapat dibatalkan melalui pembelian online. Untuk merumuskan

strategi perusahaan, pemahaman terhadap persaingan sangat penting. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Skala perusahaan memiliki dua dampak penting yang berlawanan. Semakin besar perusahaan, maka semakin besar kekuatan pasar, seperti industri otomotif Jepang yang besar dan sulit bagi pesaing kecil untuk masuk. Namun, pesaing tidak memiliki kekuatan yang relatif terhadap perusahaan besar tersebut.
2. Kecepatan tindakan bersaing dan tanggapan bersaing sangat penting dalam dunia global, karena dapat menimbulkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan memperoleh laba di atas rata-rata. Misalnya, perusahaan otomotif Jepang dapat merancang dan memperkenalkan produk baru ke pasar dalam waktu tiga tahun, sedangkan Amerika memerlukan waktu lima tahun.
3. Inovasi berhubungan dengan profit yang tinggi. Perusahaan yang mau berinovasi lebih mungkin untuk mendapatkan keunggulan, seperti yang terjadi pada Nokia yang terlena sebagai market leader dan tidak mau melakukan inovasi dengan sistem android, sehingga kalah bersaing dengan Samsung yang terus melakukan inovasi untuk mempertahankan sustainable competitive advantage.
4. Kualitas produk terus menerus membentuk dinamika bersaing dalam berbagai industri. Tanpa barang berkualitas, daya saing strategis tidak akan tercapai. Contohnya, otomotif Jepang (Honda, Toyota, Suzuki, Nissan) dibuat dengan bahan bakar yang irit dan efisien dibanding otomotif AS seperti Ford dan Chrysler, selain itu Jepang mampu membuat mobil dengan ukuran kecil dan ramah lingkungan.

5.5 Penutup

Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif mendorong berbagai perusahaan untuk lebih inovatif. Kemajuan dan kemunduran perusahaan tergantung dari tingkat inovasi yang dimiliki. Oleh karena itu sangat penting manajemen lingkungan internal dan lingkungan eksternal baik lingkungan yang berpengaruh langsung ataupun yang tidak berpengaruh langsung. Pertimbangan mempelajari lingkungan perusahaan sudah menjadi agenda utama setiap pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan harus memiliki kemampuan analisis yang kuat, responsif dan adaptif untuk menghadapi berbagai perubahan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohim, Dindin, and Yanti Susila. 2018. "SME's Development Indicators and Organizational Capability." *Human Systems Management* 37 (2): 249–53. <https://doi.org/10.3233/HSM-17130>.
- Barney, Jay B., and William S. Hesterly. 2018. *Strategic Management and Competitive Advantage. Competitive Strategy*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/8956.003.0007>.
- Chan, Calvin M.L., Say Yen Teoh, Adrian Yeow, and Gary Pan. 2019. "Agility in Responding to Disruptive Digital Innovation: Case Study of an SME." *Information Systems Journal* 29 (2): 436–55. <https://doi.org/10.1111/isj.12215>.
- Cheluget, Martha, and Caroline J. S. Koech. 2018. "The Link between Analysis Dimension of Strategic Orientation and Firm Performance in Small and Medium Enterprises in the Hospitality Industry in Kenya: The Moderating Role of Top Manager's Ownership Status." *International Journal of Advances in Management and Economics* 7 (4): 20–33. <https://doi.org/10.31270/ijame/07/04/2018/03>.
- Effendi, M. I. and Arifin, M. M. 2010. "The Relationships between Environment, Strategy, Organizational Structure, and Business Performance." *Global Journal of Management and Business Research* 10 (5): 2–8.
- Gamble, John E., Margareth A. Peteraf, and Arthur A. Thomson Jr. 2015. "Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage." In *Mc. Graw Hill Education*, 4th edition, 1–481. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05719-0_21.

- García-Sánchez, Encarnacion, Víctor Jesús García-Morales, and Rodrigo Martín-Rojas. 2017. "Analysis of the Influence of the Environment, Stakeholder Integration Capability, Absorptive Capacity, and Technological Skills on Organizational Performance through Corporate Entrepreneurship." *International Entrepreneurship and Management Journal* 14 (2): 345–77. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0436-9>.
- Grzybowska, Katarzyna, and Anna Łupicka. 2017. "Key Competencies for Industry 4.0." *Economics and Management Innovations (ICEMI)* 1 (October): 250–53. <https://doi.org/10.26480/icemi.01.2017.250.253>.
- Henry, Anthony E. 2018. "Understanding Strategic Management." In *Oxford University Press*, 7:37–72. https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civil.wars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625.
- Hitt, Michael A., R. Edward Freeman, and Jeffrey S. Harrison. 2008. *The Blackwell Handbook of Strategic Management. The Blackwell Handbook of Strategic Management*. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.x>.
- Hitt, Michael A, and R Duane Ireland. 2011. "Concepts Strategic Management: Competitiveness & Globalization." In *South-Western Cengage Learning*, 1–449.
- Jo, Hyun Joon, Timothy Connerton, and Hyun Jung Kim. 2020. "Dynamic Outsourcing Development for Sustainable Competitive Advantage in a High-Tech Backend Semiconductor Equipment Firm." *Sustainability (Switzerland)* 12 (1). <https://doi.org/10.3390/SU12010155>.

- Mooney, Ann. 2007. "Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?" *Journal of Education for Business* 83 (2): 110–15. <https://doi.org/10.3200/JOEB.83.2.110-115>.
- Paswan, Audhesh K, and Swati Panda. 2020. "B-to-B Relationships: A Resource, Knowledge, and Capability (RKC) Perspective." *Industrial Marketing Management* 91: 92–99. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.017>.
- Rajchelt-Zublewicz, Magdalena, Estera Piwoni-Krzeszowska, Małgorzata Matyja, and ... 2019. "Tangible and Intangible Resources and the Financial Performance of Polish Social Cooperatives." *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu* 63 (5): 173–87. <https://doi.org/10.15611/pn.2019.5.14>.
- Rothaermel, Frank T. 2015. "Strategic Management." In *Mc. Graw Hill Education*, 1–527.
- Sekkeli, Zumrut Hatice, and Ismail Bakan. 2017. "Types of Information Technology Capability and Their Impacts on Competitiveness." *Pressacademia* 4 (2): 212–20. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.477>.
- Vainieri, Milena, Francesca Ferrè, Giorgio Giacomelli, and Sabina Nuti. 2019. "Explaining Performance in Health Care: How and When Top Management Competencies Make the Difference." *Health Care Management Review* 44 (4): 306–17. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000164>.
- W.L.Hill, Charless, Gareth R. Jones, Charles WL L Hill, and Gareth R. Jones. 2012. *Strategic Management: An Integrated Approach. Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, Tenth Edition* Paul. 10th editi. Vol. 53. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

- Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger. 2012. "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability." In *Pearson*, 1–913.
- Worthington, Ian, Chris Britton, and Ed Thompson. 2018. "The Business Environment: A Global Perspective." In *Pearson*, 53:1–533.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

BAB 6

PERUMUSAN STRATEGI

Oleh Firman Syakri Pribadi

6.1 Pendahuluan

Manajemen strategis merupakan seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Seperti yang tersirat dari definisi ini, manajemen strategis berfokus pada kesatuan fungsi integrasi manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. (David, 2016).

Manajemen strategis merupakan seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Seperti yang tersirat dari definisi ini, manajemen strategis mempunyai fokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategis seringkali digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis. Istilah perencanaan strategis sering digunakan di dunia bisnis, sedangkan istilah manajemen strategis sering digunakan di dunia akademis. Kadang-kadang istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi, sementara itu perencanaan strategis mengacu pada perumusan strategi. Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk hari esok;

perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba mengoptimalkan tren hari ini untuk hari esok. (David, 2017)

6.2 Tahapan Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk diterapkan. Masalah perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang akan ditinggalkan, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan bergabung atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang tidak bersahabat.

Perumusan strategi merupakan proses merencanakan tujuan jangka panjang suatu organisasi dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Berikut adalah beberapa definisi perumusan strategi menurut para ahli:

Chandler, (1962) menyatakan bahwa strategi merupakan penentuan tujuan jangka panjang dan tujuan-tujuan utama dari suatu perusahaan, serta kebijakan-kebijakan dan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Porter,(1997) menyebutkan bahwa perumusan strategi adalah proses mengintegrasikan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam suatu industri atau pasar.

Mintzberg, (1994) menyebutkan bahwa perumusan strategi adalah suatu proses dalam rangka mencari tahu keadaan dan tujuan organisasi dan menentukan rencana-rencana serta tindakan-tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Ohmae, (1982) memberikan pengertian bahwa perumusan strategi adalah suatu proses yang digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan risiko serta merencanakan tindakan-tindakan untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi risiko.

Ansoff, (1991) menyebutkan bahwa Perumusan strategi adalah proses yang digunakan untuk menentukan tujuan jangka panjang organisasi dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal dan sumber daya internal organisasi.

Dari pandangan dan pendapat para ahli tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa proses perumusan strategi melibatkan proses analisis lingkungan internal dan eksternal, penentuan tujuan jangka panjang, pengembangan rencana tindakan, dan implementasi rencana tersebut serta evaluasi. Proses ini melibatkan perumusan kebijakan dan keputusan yang diarahkan untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu organisasi, dengan mempertimbangkan sumber daya internal dan faktor eksternal.

Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, perencanaan dan pembuat strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan. Keputusan perumusan strategi melibatkan organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu dalam jangka waktu yang lama. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Baik atau buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi multifungsi yang besar dan efek yang bertahan lama pada organisasi. Top manajer memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi keputusan perumusan strategi karena mereka memiliki wewenang untuk menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi strategi yang telah ditentukan.

6.3 Langkah Langkah Perumusan Strategi

Satu hal yang perlu menjadi perhatian dalam perumusan strategi bahwa proses perumusan strategi tidak segera dapat menghasilkan, melainkan menetapkan arah secara umum bagaimana posisi perusahaan akan tumbuh dan berkembang. Dalam perumusan strategi, tidak mungkin menghitung semua kemungkinan aktivitas yang berpengaruh terhadap perumusan strategi. Oleh karena itu, perumusan strategi didasarkan pada informasi yang sangat teragregasi, tidak lengkap, dan tidak pasti tentang berbagai alternatif yang akan dipilih.

Ansoff *et al.*, (2019) menyebutkan bahwa sebuah strategi memiliki beberapa karakteristik yaitu :

1. Proses perumusan strategi tidak menghasilkan tindakan segera. Melainkan menetapkan arah umum di mana posisi perusahaan akan tumbuh dan berkembang.
2. Oleh karena itu, strategi selanjutnya harus digunakan untuk menghasilkan proyek-proyek strategis melalui proses pencarian. Peran strategi dalam pencarian adalah pertama fokus pada area yang ditentukan oleh strategi, dan kedua, menyaring dan mengungkap kemungkinan yang konsisten/tidak konsisten dengan strategi.
3. Strategi menjadi tidak diperlukan ketika dinamika historis suatu organisasi membawanya ke tempat yang diinginkannya. Artinya, ketika proses pencarian sudah terfokus pada area yang disukai.
4. Pada saat perumusan strategi, tidak mungkin menghitung semua kemungkinan proyek yang akan terungkap. Oleh karena itu, perumusan strategi harus didasarkan pada informasi yang sangat teragregasi, tidak lengkap, dan tidak pasti tentang berbagai kelas alternatif.
5. Ketika pencarian mengungkap alternatif spesifik, informasi yang lebih tepat dan kurang teragregasi yang tersedia dapat meragukan kebijaksanaan pilihan strategi asli. Dengan

demikian, keberhasilan penggunaan strategi memerlukan umpan balik strategis.

6. Karena strategi dan tujuan digunakan untuk memfilter proyek, keduanya tampak serupa. Namun mereka berbeda. Tujuan adalah seperangkat aturan keputusan tingkat tinggi dan mewakili tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, sedangkan strategi adalah sarana untuk mencapai tujuan tersebut. Sebuah strategi yang valid hanya di bawah satu set tujuan dapat kehilangan validitasnya ketika tujuan organisasi diubah.
7. Strategi dan tujuan dapat dipertukarkan; baik pada titik waktu yang berbeda dan pada tingkat organisasi yang berbeda. Dengan demikian, beberapa atribut kinerja (seperti pangsa pasar) dapat menjadi tujuan perusahaan pada satu waktu dan strateginya pada waktu yang lain. Selanjutnya, ketika tujuan dan strategi diuraikan di seluruh organisasi, hasil hubungan hierarkis yang khas: elemen strategi pada tingkat manajerial yang lebih tinggi menjadi tujuan pada tingkat yang lebih rendah.

Dengan demikian, strategi adalah konsep yang memang sulit dipahami dan agak abstrak. Perumusannya biasanya tidak menghasilkan tindakan produktif langsung di perusahaan. Di atas segalanya, ini adalah proses yang mahal baik dari segi uang maupun waktu dan tenaga manajerial.

Dapat dinyatakan bahwa, strategi adalah konsep yang sulit dipahami dan agak abstrak. Perumusan strategi biasanya tidak menghasilkan tindakan produktif langsung di perusahaan. Di atas segalanya, perumusan strategi adalah proses yang mahal baik dari segi uang maupun waktu dan tenaga manajerial.

Dalam perumusan strategi ada beberapa langkah-langkah umum yang digunakan dalam perumusan strategi:

1. Analisis Situasi: Langkah pertama dalam perumusan strategi adalah melakukan analisis situasi yang mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Analisis internal meliputi kekuatan dan kelemahan organisasi sedangkan analisis eksternal meliputi peluang dan ancaman dari lingkungan bisnis.
2. Menetapkan Visi, Misi, dan Tujuan: Langkah selanjutnya adalah menetapkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Visi menggambarkan gambaran jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi. Misi merangkum tujuan utama organisasi dan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi. Tujuan spesifik harus jelas dan dapat diukur.
3. Menetapkan Strategi: Setelah melakukan analisis situasi dan menetapkan visi, misi, dan tujuan, langkah berikutnya adalah menetapkan strategi. Strategi harus berfokus pada mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal, serta mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan bisnis dan dapat diimplementasikan dengan sumber daya yang tersedia.
4. Mengembangkan Rencana Aksi: Setelah strategi ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengembangkan rencana aksi. Rencana aksi harus merinci tindakan-tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rencana aksi harus juga memperhitungkan sumber daya yang tersedia dan jangka waktu pelaksanaan.
5. Implementasi dan Evaluasi: Langkah terakhir adalah mengimplementasikan rencana aksi dan terus memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja membantu menentukan apakah strategi dan rencana aksi perlu diperbaiki atau disesuaikan.

Hal tersebut diatas menunjukkan bahwa aktivitas perumusan strategi merupakan satu kesatuan proses yang melibatkan proses analisis situasi, menetapkan visi, misi, dan tujuan, menetapkan strategi, mengembangkan rencana aksi, dan mengimplementasikan dan mengevaluasi kinerja organisasi.

6.4 Kerangka Analitik Perumusan Strategi

Menurut Ansoff *et al.*, (2019) Pada dasarnya, strategi adalah seperangkat aturan pengambilan keputusan untuk pedoman perilaku organisasi. Ada empat jenis aturan yang berbeda dalam perumusan strategi :

1. Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan saat ini dan di masa depan. Kualitas tolok ukur ini biasanya disebut tujuan dan kuantitas yang diinginkan disebut tujuan.
2. Aturan untuk mengembangkan hubungan perusahaan dengan lingkungan eksternalnya: Teknologi produk apa yang akan dikembangkan perusahaan, di mana dan kepada siapa produk akan dijual, bagaimana perusahaan akan memperoleh keunggulan dibandingkan pesaing. Seperangkat aturan ini disebut produk-pasar atau strategi bisnis.
3. Aturan untuk membangun hubungan internal dan proses dalam organisasi; ini sering disebut konsep organisasi.
4. Aturan dimana perusahaan melakukan bisnis sehari-hari disebut kebijakan operasi.

Dalam analisis perumusan strategi yang merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam merumuskan strategi mereka. Ada beberapa komponen kerangka analitis perumusan strategi:

1. Analisis Lingkungan (*Environmental Analysis*)

Analisis lingkungan meliputi analisis faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal seperti kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan faktor eksternal seperti peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternal perusahaan. Analisis ini membantu perusahaan memahami kondisi pasar dan industri, serta mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi.

2. Analisis Industri (*Industry Analysis*)

Analisis industri digunakan untuk mengevaluasi pesaing, pelanggan, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi industri perusahaan. Analisis ini membantu perusahaan memahami posisi mereka di pasar dan mencari peluang untuk menghasilkan keuntungan.

3. Analisis Posisi Strategis (*Strategic Position Analysis*)

Analisis posisi strategis membantu perusahaan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan mereka dalam bersaing di pasar, serta menentukan cara untuk memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan tersebut. Analisis ini meliputi pengukuran kinerja, pemetaan pasar, dan analisis keunggulan kompetitif.

4. Analisis Alternatif Strategi (*Alternative Strategy Analysis*)

Analisis alternatif strategi membantu perusahaan mengevaluasi opsi strategi yang berbeda, termasuk di antaranya pengembangan produk baru, memperluas wilayah pemasaran, mengurangi biaya produksi, dan strategi diversifikasi. Analisis ini membantu perusahaan memilih strategi yang terbaik untuk mencapai tujuan mereka.

David, (2016) menyusun kerangka analitik perumusan strategi dengan mengintegrasikan sembilan matriks perencanaan yang banyak digunakan (IFEM, EFEM, CPM, SWOT, BCG, IE, SPACE,

GRANDD, dan QSPM) ke dalam tiga tahap (input, Matching, dan Keputusan), yang memandu strategi-proses perencanaan di semua perusahaan. Perusahaan mengumpulkan informasi strategis (input), menyusun kunci eksternal dengan faktor internal (Mencocokkan), dan kemudian membuat keputusan strategis (Keputusan).

Berikut ini beberapa alat analisis yang dapat digunakan dalam proses perumusan strategi:

1. **Analisis PESTEL** adalah alat yang digunakan untuk menganalisis faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Akronim PESTEL singkatan dari Political, Economic, Social, Technological, Environmental, dan Legal. Berikut ini adalah penjelasan masing-masing faktor dalam analisis PESTEL:

- 1) *Political* (Politik): Faktor politik mencakup semua aspek yang berkaitan dengan pemerintah, baik secara nasional maupun internasional. Contoh faktor politik adalah kebijakan fiskal dan moneter, stabilitas politik, undang-undang dan regulasi, dan kebijakan perdagangan.
- 2) *Economic* (Ekonomi): Faktor ekonomi mencakup semua aspek yang berkaitan dengan kondisi ekonomi dan bisnis, seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, nilai tukar mata uang, tingkat pengangguran, dan permintaan konsumen.
- 3) *Social* (Sosial): Faktor sosial mencakup semua aspek yang berkaitan dengan masyarakat, seperti demografi, gaya hidup, kebiasaan konsumen, dan tren sosial. Contoh faktor sosial adalah usia, jenis kelamin, pendidikan, dan kepercayaan agama.
- 4) *Technological* (Teknologi): Faktor teknologi mencakup semua aspek yang berkaitan dengan perkembangan

teknologi dan inovasi, seperti internet, komunikasi, perangkat keras dan lunak, dan produk teknologi baru.

- 5) *Environmental* (Lingkungan): Faktor lingkungan mencakup semua aspek yang berkaitan dengan lingkungan, seperti perubahan iklim, polusi, dan kelestarian lingkungan.
- 6) *Legal* (Hukum): Faktor hukum mencakup semua aspek yang berkaitan dengan hukum dan regulasi, seperti undang-undang tenaga kerja, regulasi lingkungan, dan peraturan perlindungan konsumen.

Dengan melakukan analisis PESTEL, organisasi dapat mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis dan keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Hal ini akan membantu organisasi dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah-ubah.

2. **Model Lima Kekuatan** Porter adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kekuatan persaingan dalam suatu industri atau pasar. Alat ini dikembangkan oleh Michael Porter, seorang ahli strategi bisnis terkemuka. Berikut ini adalah lima kekuatan dalam model lima kekuatan Porter:

- 1) Kekuatan pemasok (*Supplier Power*): Kekuatan pemasok mencakup kekuatan dan pengaruh yang dimiliki oleh para pemasok dalam industri. Pemasok yang kuat dapat mempengaruhi harga dan kualitas bahan baku, serta menentukan persediaan yang tersedia untuk perusahaan.
- 2) Kekuatan pembeli (*Buyer Power*): Kekuatan pembeli mencakup kekuatan dan pengaruh yang dimiliki oleh konsumen atau pembeli dalam industri. Pembeli yang

kuat dapat mempengaruhi harga, kualitas, dan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan.

- 3) Ancaman pesaing baru (*Threat of New Entrants*): Ancaman pesaing baru mencakup kemungkinan masuknya pesaing baru ke dalam industri. Jika pesaing baru mudah masuk dan bersaing di pasar, maka hal ini dapat menurunkan keuntungan perusahaan.
- 4) Ancaman produk atau jasa pengganti (*Threat of Substitute Products or Services*): Ancaman produk atau jasa pengganti mencakup kemungkinan munculnya produk atau jasa alternatif yang dapat menggantikan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Jika produk atau jasa pengganti lebih murah atau lebih baik kualitasnya, maka hal ini dapat menurunkan permintaan terhadap produk atau jasa perusahaan.
- 5) Tingkat persaingan di antara pesaing (*Intensity of Competitive Rivalry*): Tingkat persaingan di antara pesaing mencakup intensitas persaingan yang terjadi di antara pesaing dalam industri. Jika persaingan di antara pesaing sangat intens, maka hal ini dapat menurunkan keuntungan perusahaan.

Dengan menggunakan model lima kekuatan Porter, perusahaan dapat menganalisis persaingan dalam industri dan mengembangkan strategi yang efektif untuk bersaing di pasar. Perusahaan dapat menggunakan model ini untuk mengevaluasi posisi dan kekuatan persaingan mereka dan membuat keputusan strategis yang tepat untuk meningkatkan keuntungan dan daya saing mereka.

3. **Analisis SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang

dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Berikut adalah penjelasan masing-masing elemen dalam analisis SWOT:

- 1) Kekuatan (*Strengths*): Faktor internal yang menjadi kekuatan organisasi, seperti sumber daya yang dimiliki, reputasi yang baik, keahlian karyawan, dan inovasi produk.
- 2) Kelemahan (*Weaknesses*): Faktor internal yang menjadi kelemahan organisasi, seperti kekurangan sumber daya, proses bisnis yang tidak efektif, ketergantungan pada beberapa klien, atau kurangnya keahlian karyawan.
- 3) Peluang (*Opportunities*): Faktor eksternal yang memberikan peluang bagi organisasi untuk berkembang, seperti perubahan tren pasar, perubahan regulasi pemerintah, atau teknologi baru.
- 4) Ancaman (*Threats*): Faktor eksternal yang dapat menjadi ancaman bagi organisasi, seperti persaingan yang semakin ketat, perubahan harga bahan baku, perubahan regulasi pemerintah, atau perubahan kondisi ekonomi.

Dengan melakukan analisis SWOT, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka serta peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Hal ini akan membantu organisasi untuk mengembangkan strategi yang tepat, seperti meningkatkan kekuatan, mengurangi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan mengatasi ancaman. Selain itu, analisis SWOT juga dapat membantu organisasi dalam membuat keputusan yang lebih baik dan menghindari risiko yang tidak perlu.

4. **Matriks BCG:** Merupakan alat untuk menganalisis portofolio bisnis dengan menggunakan dua dimensi yaitu laju pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatif. Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengevaluasi portofolio produk atau bisnis sebuah perusahaan. Matriks BCG mengklasifikasikan produk atau bisnis dalam empat kategori berdasarkan pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif mereka. Kategori-kategori ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bintang (*Star*): Produk atau bisnis yang memiliki pangsa pasar tinggi dalam pasar yang sedang tumbuh pesat. Produk bintang memerlukan investasi yang signifikan untuk mendukung pertumbuhan mereka, tetapi juga memiliki potensi keuntungan yang tinggi di masa depan.
- 2) Sapi (*Cash Cow*): Produk atau bisnis yang memiliki pangsa pasar yang besar dalam pasar yang kurang tumbuh. Produk sapi menghasilkan banyak uang yang dapat digunakan untuk mendukung investasi pada produk yang lebih potensial.
- 3) Tanya (*Question Mark*): Produk atau bisnis yang memiliki pangsa pasar rendah dalam pasar yang sedang tumbuh pesat. Produk tanya memerlukan investasi untuk meningkatkan pangsa pasarnya, dan mungkin belum menghasilkan banyak uang. Namun, produk ini memiliki potensi untuk menjadi bintang di masa depan jika berhasil.
- 4) Anjing (*Dog*): Produk atau bisnis yang memiliki pangsa pasar rendah dalam pasar yang kurang tumbuh. Produk anjing biasanya tidak menghasilkan banyak uang, dan tidak memiliki banyak potensi untuk berkembang di masa depan. Produk ini bisa jadi harus dipertimbangkan untuk dihentikan.

Dengan menganalisis portofolio produk atau bisnis mereka dalam matriks BCG, perusahaan dapat mengidentifikasi produk atau bisnis mana yang memerlukan investasi lebih lanjut, dan produk mana yang harus ditinggalkan. Perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya mereka dengan lebih efektif, sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar dan memperkuat posisi mereka di pasar.

5. **Matriks Mc Kinsey/GE:** Merupakan alat untuk menganalisis portofolio bisnis dengan menggunakan dua dimensi yaitu potensi pasar dan posisi bisnis.

Matriks McKinsey atau Matriks GE (*General Electric*) adalah alat analisis strategi yang digunakan untuk mengevaluasi portofolio bisnis sebuah perusahaan. Matriks ini mempertimbangkan faktor-faktor seperti kekuatan pasar, kekuatan kompetitif, dan posisi bisnis untuk mengidentifikasi peluang pertumbuhan dan risiko untuk setiap bisnis dalam portofolio perusahaan.

Matriks McKinsey/GE mengklasifikasikan bisnis dalam sembilan sel berdasarkan dua dimensi yaitu daya tarik pasar (*market attractiveness*) dan posisi kompetitif bisnis (*business strength*). Daya tarik pasar dapat diukur dengan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan pasar, dan peluang bisnis. Sementara posisi kompetitif bisnis dapat diukur dengan faktor-faktor seperti pangsa pasar relatif, kualitas produk, dan kemampuan manajemen.

Klasifikasi sembilan sel dalam matriks McKinsey/GE adalah sebagai berikut:

- 1) Sangat Menarik dan Kuat (*Very Attractive and Strong*):
Bisnis yang sangat menarik secara pasar dan memiliki posisi kompetitif yang kuat. Bisnis ini memiliki potensi untuk menghasilkan keuntungan yang tinggi dan perlu

mendapat investasi tambahan untuk mempertahankan dan meningkatkan posisinya di pasar.

- 2) Menarik tapi Lemah (*Attractive but Weak*): Bisnis yang menarik secara pasar tetapi memiliki posisi kompetitif yang lemah. Bisnis ini memerlukan investasi tambahan untuk meningkatkan posisi kompetitifnya di pasar, tetapi memiliki potensi pertumbuhan yang baik.
- 3) Menarik tapi Rentabilitas Rendah (*Attractive but Low Profitability*): Bisnis yang menarik secara pasar tetapi memiliki margin keuntungan yang rendah. Bisnis ini memerlukan strategi baru untuk meningkatkan profitabilitasnya.
- 4) Kuat tapi Tidak Menarik (*Strong but Unattractive*): Bisnis yang memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi tidak menarik secara pasar. Bisnis ini bisa jadi memerlukan restrukturisasi atau pengurangan biaya.
- 5) Tidak Menarik dan Rentabilitas Rendah (*Unattractive and Low Profitability*): Bisnis yang tidak menarik secara pasar dan memiliki margin keuntungan yang rendah. Bisnis ini bisa jadi harus dihentikan atau dijual.
- 6) Menengah dan Kuat (*Medium and Strong*): Bisnis yang memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi pertumbuhan pasar hanya sedang. Bisnis ini memerlukan investasi tambahan untuk mempertahankan posisi kompetitifnya di pasar.
- 7) Menengah dan Rentabilitas Rendah (*Medium and Low Profitability*): Bisnis yang pertumbuhan pasar hanya sedang dan memiliki margin keuntungan yang rendah. Bisnis ini memerlukan restrukturisasi atau pengurangan biaya.
- 8) Menengah dan Tidak Menarik (*Medium and Unattractive*): Bisnis yang pertumbuhan pasar hanya sedang dan tidak menarik secara pasar. Bisnis ini bisa

jadi memerlukan restrukturisasi atau pengurangan biaya.

- 9) Tidak Menarik tapi Kuat (*Unattractive but Strong*):
Bisnis yang tidak menarik secara pasar tetapi

6. **Analisis Value Chain:** Merupakan alat untuk menganalisis rantai nilai organisasi dan menentukan aktivitas yang memberikan nilai tambah yang signifikan.

Analisis *Value Chain* (rantai nilai) adalah sebuah konsep yang diperkenalkan oleh Michael Porter yang digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang memberikan nilai tambah dalam suatu perusahaan. Konsep ini memisahkan aktivitas bisnis menjadi dua kategori yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung.

Aktivitas primer terdiri dari lima bagian utama yaitu *inbound logistics* (logistik masuk), *operations* (operasi), *outbound logistics* (logistik keluar), *marketing and sales* (pemasaran dan penjualan), dan *services* (layanan). Aktivitas pendukung terdiri dari empat bagian yaitu *procurement* (pengadaan), *technology development* (pengembangan teknologi), *human resource management* (manajemen sumber daya manusia), dan *firm infrastructure* (infrastruktur perusahaan).

Analisis *Value Chain* membantu perusahaan untuk memahami bagaimana nilai ditambahkan di setiap aktivitas bisnis dan mengidentifikasi bagian mana yang memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Dengan mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah dan yang tidak memberikan nilai tambah, perusahaan dapat memprioritaskan sumber daya dan upaya mereka untuk memaksimalkan nilai tambah dan mengurangi biaya yang tidak perlu.

Contoh penerapan analisis Value Chain adalah sebagai berikut:

- 1) *Inbound Logistics*: proses pengadaan bahan baku atau barang dari pemasok, evaluasi pemasok, dan negosiasi harga.
- 2) *Operations*: produksi barang, pengendalian kualitas, manajemen inventaris, dan pengaturan pengiriman barang.
- 3) *Outbound Logistics*: pengemasan barang, pengiriman barang, pengaturan pengiriman barang ke pelanggan.
- 4) *Marketing and Sales*: pengembangan strategi pemasaran, promosi penjualan, pemasaran langsung, manajemen hubungan pelanggan.
- 5) *Services*: dukungan pelanggan, layanan purna jual, perawatan dan perbaikan produk.

Dalam aktivitas pendukung, perusahaan perlu memperhatikan hal-hal seperti:

- 1) *Procurement*: strategi pengadaan, negosiasi kontrak, evaluasi pemasok.
- 2) *Technology Development*: penelitian dan pengembangan, pengembangan teknologi, manajemen hak cipta.
- 3) *Human Resource Management*: rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja.
- 4) *Firm Infrastructure*: manajemen keuangan, manajemen risiko, manajemen umum, manajemen legal.

Analisis *Value Chain* membantu perusahaan untuk mengoptimalkan setiap aktivitas bisnis dan meningkatkan daya saing perusahaan secara keseluruhan. Dengan memahami nilai tambah dari setiap aktivitas bisnis, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dan efisien.

7. **Analisis *Porter's Generic Strategies***: Merupakan alat untuk menentukan strategi bersaing yang akan diambil oleh organisasi, yaitu strategi biaya rendah, diferensiasi, atau fokus.

Analisis Porter's Generic Strategies adalah sebuah konsep yang diperkenalkan oleh Michael Porter untuk membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi bisnis yang berbeda untuk bersaing di pasar yang berbeda. Konsep ini mencakup tiga strategi generik yaitu *cost leadership* (pemimpin biaya), *differentiation* (diferensiasi), dan *focus* (fokus).

1) *Cost Leadership* (Pemimpin Biaya):

Strategi ini dilakukan dengan menekan biaya produksi dan operasional perusahaan sehingga dapat menawarkan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing. Perusahaan yang mengadopsi strategi ini harus memiliki keahlian dalam pengendalian biaya dan efisiensi operasi untuk menjaga keuntungan yang cukup. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Walmart, Ikea, dan Ryanair.

2) *Differentiation* (Diferensiasi):

Strategi ini dilakukan dengan menciptakan produk atau layanan yang unik dan berbeda dari pesaing sehingga dapat menarik pelanggan dengan kebutuhan atau preferensi yang spesifik. Perusahaan yang menerapkan strategi ini harus fokus pada inovasi produk dan kualitas, serta mampu mengenali kebutuhan pelanggan dengan baik. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Apple, Coca-Cola, dan Mercedes-Benz.

3) *Focus* (Fokus):

Strategi ini dilakukan dengan memilih segmen pasar tertentu dan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam

segmen tersebut dengan produk atau layanan yang disesuaikan. Perusahaan yang menerapkan strategi ini harus memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam segmen pasar yang dipilih, serta memiliki keahlian dan sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Rolex (fokus pada pasar jam tangan mewah), Southwest Airlines (fokus pada rute domestik di Amerika Serikat), dan Ferrari (fokus pada mobil mewah dan sport).

Dalam menerapkan analisis Porter's Generic Strategies, perusahaan harus memilih satu dari tiga strategi generik tersebut dan mengoptimalkan sumber daya dan keahlian yang ada untuk mendukung strategi tersebut. Perusahaan juga harus memahami pesaing dan pasar dengan baik, dan selalu mencari cara untuk meningkatkan keunggulan kompetitif mereka.

8. **Matriks Ansoff:** Merupakan alat untuk menentukan jenis strategi pertumbuhan yang akan diambil oleh organisasi, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, atau diversifikasi.

Matriks Ansoff adalah sebuah kerangka konseptual yang digunakan dalam manajemen strategi untuk membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi pertumbuhan bisnis mereka. Kerangka ini dibuat oleh ahli manajemen Igor Ansoff pada tahun 1957 dan terdiri dari empat jenis strategi yaitu market penetration, market development, product development, dan diversification.

- 1) *Market Penetration* (Penetrasi Pasar):

Strategi ini dilakukan dengan meningkatkan pangsa pasar di pasar yang sudah ada dengan produk yang sudah ada. Perusahaan melakukan upaya penjualan dan

pemasaran yang lebih agresif, memberikan diskon harga, dan meningkatkan kualitas produk untuk menarik pelanggan dan menahan persaingan. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Coca-Cola, Procter & Gamble, dan Unilever.

2) *Market Development* (Pengembangan Pasar):

Strategi ini dilakukan dengan memperluas pasar ke segmen atau wilayah baru dengan produk yang sudah ada. Perusahaan dapat mengeksplorasi pasar baru dengan cara memperkenalkan produk ke negara atau wilayah baru, atau memperluas pangsa pasar di segmen yang belum dijamah. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Starbucks, McDonald's, dan Nike.

3) *Product Development* (Pengembangan Produk):

Strategi ini dilakukan dengan menciptakan produk baru atau memperbaiki produk yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berbeda. Perusahaan menginvestasikan waktu, uang, dan sumber daya untuk mengembangkan produk yang inovatif dan menarik bagi pelanggan. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Apple, Samsung, dan Toyota.

4) *Diversification* (Diversifikasi):

Strategi ini dilakukan dengan memperluas bisnis ke produk atau pasar yang berbeda dari produk atau pasar yang sudah ada. Perusahaan mengembangkan produk atau layanan baru untuk memasuki pasar yang belum dijamah atau mengakuisisi bisnis baru. Contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah Google, Amazon, dan Disney.

Dalam menerapkan Matriks Ansoff, perusahaan harus mempertimbangkan risiko dan manfaat dari masing-

masing strategi. Perusahaan juga harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal mereka serta kondisi pasar eksternal untuk memilih strategi yang paling tepat. Matriks Ansoff dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan rencana bisnis yang efektif dan berkelanjutan.

9. **Balanced Scorecard**: Merupakan alat untuk mengukur kinerja organisasi dengan memperhatikan keempat aspek yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pengembangan dan pembelajaran organisasi.

Balanced Scorecard adalah sebuah kerangka kerja manajemen strategi yang digunakan untuk mengukur dan memantau kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Konsep ini dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 sebagai alternatif untuk pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan.

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif kinerja yaitu:

- 1) **Perspektif Keuangan:**

Meliputi tujuan keuangan seperti meningkatkan profitabilitas, mengurangi biaya, dan meningkatkan nilai bagi pemegang saham. Tujuan keuangan ini berfokus pada hasil yang ingin dicapai perusahaan.

- 2) **Perspektif Pelanggan:**

Meliputi tujuan yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan seperti meningkatkan loyalitas pelanggan, memperbaiki kualitas produk atau layanan, dan meningkatkan citra merek. Tujuan ini berfokus pada kebutuhan dan keinginan pelanggan.

- 3) **Perspektif Proses Bisnis Internal:**

Meliputi tujuan yang berkaitan dengan proses internal perusahaan seperti meningkatkan efisiensi operasional,

memperbaiki kualitas proses, dan mengurangi waktu siklus. Tujuan ini berfokus pada proses bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:

Meliputi tujuan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi seperti meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, meningkatkan inovasi, dan memperbaiki infrastruktur organisasi. Tujuan ini berfokus pada kemampuan perusahaan untuk belajar dan tumbuh dalam jangka panjang.

Setiap perspektif memiliki indikator kinerja kunci yang terkait dengan tujuan strategis perusahaan. Indikator ini kemudian diukur dan dipantau secara berkala untuk menilai kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjangnya.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi bisnisnya selaras dengan tujuan jangka panjangnya, memperbaiki pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antara bagian-bagian dalam perusahaan, dan meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Setiap alat memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, sehingga perlu dipilih alat yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. Kombinasi beberapa alat juga dapat dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap tentang lingkungan dan potensi organisasi.

6.5 Hasil Perumusan Strategi

Hasil dari perumusan strategi adalah rencana yang jelas dan terukur untuk mencapai tujuan organisasi. Rencana ini meliputi strategi dan rencana aksi yang terperinci, serta pengalokasian sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dengan adanya hasil perumusan strategi, organisasi dapat memperoleh beberapa manfaat, seperti:

1. Mengarahkan kegiatan organisasi: Strategi membantu organisasi untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Mengidentifikasi prioritas: Strategi membantu organisasi untuk mengidentifikasi prioritas dalam penggunaan sumber daya dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih efektif.
3. Memotivasi karyawan: Rencana strategi yang jelas dan terukur dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan arahan yang jelas bagi karyawan dalam melaksanakan tugas mereka.
4. Mengukur kinerja: Strategi membantu organisasi untuk mengukur kinerjanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mengevaluasi apakah tujuan tersebut telah tercapai.
5. Menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan: Strategi membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi dan memperbarui rencana aksi jika diperlukan.

Dengan demikian, hasil perumusan strategi sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan keberhasilannya di masa depan.

6.6 Pilihan Strategi

Setiap perusahaan memiliki kebutuhan strategi yang berbeda-beda tergantung pada visi dan misi serta tujuan bisnisnya dan lingkungan di mana perusahaan beroperasi. Berikut adalah beberapa pilihan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan:

- 1) Strategi Pertumbuhan: Strategi pertumbuhan adalah pilihan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan laba perusahaan dengan meningkatkan penjualan dan pangsa pasar. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara penetrasi pasar, pengembangan produk, diversifikasi, dan integrasi vertikal.
- 2) Strategi Efisiensi Biaya: Strategi ini bertujuan untuk mengurangi biaya produksi dan operasional dengan memaksimalkan efisiensi. Strategi ini meliputi pengurangan biaya langsung, pengurangan biaya tak langsung, dan optimasi proses bisnis.
- 3) Strategi Diferensiasi: Strategi ini bertujuan untuk membuat produk atau layanan perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya, sehingga dapat membedakan diri dari pesaing dan menarik pelanggan. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara memberikan nilai tambah pada produk atau layanan, kualitas yang lebih baik, atau desain yang lebih menarik.
- 4) Strategi Fokus: Strategi fokus adalah pilihan strategi yang menekankan pada segmen pasar tertentu atau produk tertentu. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara fokus pada pasar yang kecil namun menguntungkan atau fokus pada produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu.
- 5) Strategi Aliansi Strategis: Strategi ini melibatkan kerja sama antara perusahaan dengan perusahaan lain atau pihak ketiga lainnya untuk memperoleh keuntungan bersama. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara berbagi

sumber daya, teknologi, atau saling menguntungkan dalam bisnis yang saling terkait.

- 6) Strategi Inovasi: Strategi inovasi bertujuan untuk menghasilkan produk atau layanan baru yang inovatif atau meningkatkan produk atau layanan yang sudah ada dengan cara yang inovatif. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara investasi dalam riset dan pengembangan atau mengadopsi teknologi baru.

Pilihan strategi yang dipilih oleh perusahaan harus disesuaikan dengan situasi bisnisnya dan tujuan jangka panjangnya. Perusahaan juga perlu selalu memantau lingkungan bisnisnya dan menyesuaikan strateginya sesuai dengan perubahan lingkungan tersebut.

Menurut David, (2017) dalam bukunya "Strategic Management: Concepts and Cases", strategi integrasi adalah salah satu strategi pertumbuhan yang digunakan oleh perusahaan untuk memperluas operasi bisnisnya melalui akuisisi atau penggabungan dengan perusahaan lain atau dengan memperluas operasi bisnisnya secara vertikal.

Strategi integrasi dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu integrasi horizontal dan integrasi vertikal. Integrasi horizontal melibatkan akuisisi atau penggabungan dengan perusahaan yang bergerak di industri yang sama atau sejenis untuk memperluas pasar dan meningkatkan pangsa pasar. Sedangkan integrasi vertikal melibatkan penggabungan atau akuisisi dengan perusahaan yang bergerak di industri yang berbeda namun terkait secara vertikal, seperti perusahaan pemasok atau distributor untuk memperoleh kendali atas rantai pasokan dan meningkatkan efisiensi biaya.

Perusahaan yang menerapkan strategi integrasi dapat memperoleh beberapa keuntungan, di antaranya adalah:

1. Meningkatkan efisiensi biaya dan kontrol atas rantai pasokan dengan integrasi vertikal.
2. Meningkatkan pangsa pasar dan daya saing dengan integrasi horizontal.
3. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi dan pengembangan produk dengan menggabungkan sumber daya dan kompetensi dari perusahaan lain.

Namun, strategi integrasi juga memiliki risiko dan tantangan yang perlu diperhatikan, seperti:

1. Risiko akuisisi yang gagal dan integrasi yang tidak efektif.
2. Risiko mengalami overdiversifikasi dan mengalami kendala dalam mengintegrasikan perusahaan yang berbeda budaya atau struktur organisasi.
3. Biaya yang tinggi terkait dengan akuisisi dan penggabungan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan dengan matang sebelum menerapkan strategi integrasi dan memastikan bahwa strategi ini sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi bisnis perusahaan.

Strategi intensif adalah salah satu jenis strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk atau layanan yang sudah ada di pasar dengan mengoptimalkan pemasaran dan distribusi. Strategi ini juga disebut sebagai strategi penetrasi pasar.

Menurut David, (2017) terdapat tiga bentuk strategi intensif, yaitu:

1. Penetrasi Pasar: Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk atau layanan yang sudah ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih agresif, seperti promosi, iklan, dan penawaran harga yang lebih

- kompetitif. Dengan strategi ini, perusahaan berharap dapat meningkatkan pangsa pasar dan mengurangi persaingan dengan pesaing.
2. **Pengembangan Produk:** Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk baru ke pasar yang sudah ada dengan memanfaatkan peluang baru atau kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi. Strategi ini dapat dilakukan dengan memperkenalkan produk baru yang terkait atau terkait erat dengan produk yang sudah ada, atau dengan memperkenalkan produk yang sepenuhnya baru.
 3. **Pengembangan Pasar:** Strategi ini bertujuan untuk memperluas pasar untuk produk atau layanan yang sudah ada dengan menjangkau konsumen baru atau pasar baru. Strategi ini dapat dilakukan dengan memasuki pasar baru, memperluas jaringan distribusi, atau meningkatkan upaya pemasaran di daerah baru.

Perusahaan dapat memilih strategi intensif sebagai alternatif untuk meningkatkan penjualan dan pangsa pasar di pasar yang sudah ada. Namun, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti ketersediaan sumber daya, kekuatan pesaing, dan kebutuhan konsumen untuk menentukan jenis strategi intensif yang tepat untuk diadopsi.

Strategi diversifikasi adalah salah satu jenis strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya dengan memasuki pasar atau industri yang baru. Strategi ini dapat dilakukan melalui akuisisi atau investasi pada perusahaan yang sudah ada, atau melalui pengembangan produk atau layanan yang sepenuhnya baru.

Menurut David, (2017) terdapat dua bentuk strategi diversifikasi, yaitu:

1. Diversifikasi terkait: Strategi ini melibatkan perluasan bisnis ke pasar atau industri terkait dengan bisnis utama perusahaan. Ini dapat dilakukan dengan mengembangkan produk baru yang terkait dengan produk yang sudah ada, atau dengan mengakuisisi perusahaan yang terkait dengan bisnis utama perusahaan.
2. Diversifikasi tidak terkait: Strategi ini melibatkan perluasan bisnis ke pasar atau industri yang tidak terkait dengan bisnis utama perusahaan. Ini dapat dilakukan dengan mengembangkan produk atau layanan baru yang sepenuhnya berbeda, atau dengan mengakuisisi perusahaan yang beroperasi di industri yang sama sekali berbeda.

Perusahaan dapat memilih strategi diversifikasi sebagai alternatif untuk memperluas bisnisnya dan mengurangi risiko dengan tidak terlalu bergantung pada satu produk atau pasar tertentu. Namun, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti potensi keuntungan, keterampilan dan sumber daya yang diperlukan, serta risiko terkait dengan perluasan bisnis ke pasar atau industri yang baru.

Strategi defensif adalah salah satu jenis strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk mempertahankan atau memperkuat posisi pasar atau industri yang sudah dimilikinya. Strategi ini biasanya digunakan ketika perusahaan mengalami tekanan dari pesaing atau faktor-faktor eksternal lainnya yang dapat mengancam bisnisnya.

Menurut David, (2017) terdapat beberapa bentuk strategi defensif, yaitu:

1. Pertahanan posisi: Strategi ini dilakukan dengan mempertahankan posisi pasar atau industri yang sudah

- dimiliki. Perusahaan melakukan upaya untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dengan meningkatkan kualitas produk atau layanan, memperluas jaringan distribusi, atau melakukan promosi yang lebih agresif.
2. Strategi penarikan: Strategi ini dilakukan dengan mengurangi investasi di pasar atau industri yang kurang menguntungkan atau tidak berkembang. Perusahaan dapat memutuskan untuk menarik diri dari pasar atau industri tertentu dengan mengurangi produksi atau menutup bisnis yang tidak menguntungkan.
 3. Strategi perampingan: Strategi ini dilakukan dengan mengurangi biaya produksi atau operasional. Perusahaan melakukan upaya untuk meningkatkan efisiensi dengan mengurangi biaya produksi, memotong biaya overhead, atau mengurangi jumlah karyawan.
 4. Strategi pemusatan pada pasar yang lebih kecil: Strategi ini dilakukan dengan fokus pada pasar atau segmen pasar yang lebih kecil atau khusus. Perusahaan melakukan upaya untuk mengkonsentrasikan sumber daya pada segmen pasar yang memiliki potensi pertumbuhan yang lebih baik atau lebih menguntungkan.

Strategi diferensiasi produk atau layanan: Strategi ini dilakukan dengan mengembangkan produk atau layanan yang lebih unik atau berbeda dari pesaing. Perusahaan berusaha untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dengan menawarkan produk atau layanan yang lebih berkualitas atau inovatif.

Perusahaan dapat memilih salah satu atau beberapa bentuk strategi defensif untuk mempertahankan atau memperkuat posisi pasar atau industri yang sudah dimilikinya. Namun, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti persaingan,

kekuatan pasar, dan kondisi ekonomi untuk menentukan strategi yang paling tepat.

6.7 Kesimpulan

Hal utama dari perumusan strategi adalah penilaian apakah suatu organisasi melakukan hal yang benar dan bagaimana hal itu dapat lebih efektif dalam apa yang dilakukannya. setiap organisasi harus berhati-hati agar tidak menjadi tawanan strateginya sendiri karena bahkan strategi terbaik pun cepat atau lambat akan menjadi usang. penilaian ulang strategi secara teratur membantu manajemen menghindari rasa puas diri. Tujuan dan strategi harus dikembangkan dan dikoordinasikan secara sadar dan tidak boleh hanya berkembang dari keputusan operasi sehari-hari. sebuah organisasi tanpa arah dan strategi yang koheren mempercepat kematiannya sendiri. Ketika sebuah organisasi tidak tahu ke mana ia ingin pergi, biasanya berakhir di suatu tempat yang tidak diinginkannya. setiap organisasi perlu secara sadar menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan dan strategi yang jelas.

Proses perumusan strategi yang dilakukan merupakan sebuah proses yang berkelanjutan, artinya perusahaan harus selalu melakukan evaluasi dan menyesuaikan strateginya sesuai dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H.I. *et al.* 2019. *Impanting Strategic Management*. 3rd edn. Switzerland: Palgrave Macmillan UK.
- Ansoff, I.F. 1991. 'Critique of Henry Mintzberg ' s ' the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management ', *Strategic Management Journal*, 12(October 1991), pp. 449–461.
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT press.
- David, Fred R. and David, Forest R. 2017. 'Strategic Management Concepts and Cases: Competitive Advantage', *Pearson Education : Boston*, p. 420.
- David, Fred R and David, Forest R. 2016. *Strategic Management and Competitiveness Approach*. Available at: <http://www.pearsonmylabandmastering.com>.
- Mintzberg, H. 1994. 'The Fall and Rise of Strategic Planning', *Harvard Business Review* [Preprint]. Available at: <http://online.worcester.edu/external/evescio/Principles of Management/strategicplan.pdf>.
- Ohmae, K. 1982. *The Mind of the Strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M.E. 1997.'Competitive strategy', *Measuring Business Excellence* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1108/eb025476>.

BAB 7

STRATEGI PERTUMBUHAN DAN PERKEMBANGAN PASAR

Oleh Barin Barlian

7.1 Pendahuluan

Organisasi yang sukses menemukan bahwa proses manajemen strategis telah membantu mereka dalam mencapai tujuan dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Untuk menggapai keunggulan kompetitif, perusahaan melakukan analisis dari lingkungan eksternal, kompetitif dan internal. Hal tersebut membantu perusahaan dalam membentuk strategi pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Strategi adalah tujuan luas dari perusahaan yang ketika tercapai, maka akan membantu perusahaan bergerak maju menuju visinya. Formasi strategi kembali ke zaman kuno yang identik penggunaannya dalam peperangan. Strategi proses manajemen menciptakan kerangka kerja bagi organisasi untuk melihat lingkungan eksternal dan menuju arah kesuksesan.

Pada bab ini penulis menggunakan salah satu perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategis yaitu Tesla. Isu-isu seperti yang saat ini dihadapi oleh Tesla menjadi fokus manajemen strategi karena mereka membantu menjawab pertanyaan kunci yang diperiksa oleh manajemen strategi yaitu "Mengapa beberapa perusahaan mampu mengungguli perusahaan lain?". Pada perusahaan Tesla, manajemen melibatkan pemanfaatan atau alokasi sumber daya yang direncanakan untuk mengimplementasikan inisiatif utama yang diambil oleh eksekutif

atas nama pemangku kepentingan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. (Kennedy, 2020).

Pada bab ini, memungkinkan pembaca untuk memahami konsep manajemen strategis dan mengapa hal tersebut penting, disamping itu, para pembaca memahami jenis strategi terutama dalam melakukan mencapai pertumbuhan dan perkembangan pasar.

7.2 Manajemen Strategi

Strategi merupakan suatu konsep kompleks yang melibatkan banyak proses dan kegiatan dalam sebuah organisasi. Hal ini melibatkan tujuan dan sasaran yang perlu dicapai oleh organisasi agar mampu meraih keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meraih keunggulan kompetitif hendaknya melakukan manajemen strategi secara benar dan menyeluruh.

Sebuah strategi merupakan tujuan yang luas dan sifatnya jangka panjang sehingga idealnya perusahaan secara rutin melakukan revisi atau menyusun strategi baru dengan berdasar kepada hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Manajemen strategi berfokus pada perusahaan dan berbagai strategi yang mereka gunakan untuk meraih kesuksesan. Perusahaan mengembangkan strategi untuk tujuan jangka panjang dan mencapai kesuksesan kompetitif.

Manajemen Strategi merupakan ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan serta evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi manajemen dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan (Fred R David, 2004 : 5).

7.3 Strategi Pertumbuhan Pasar

7.3.1 Konsep Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan merupakan suatu strategi yang penting yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar. Jika dianalogikan, strategi pertumbuhan ini mirip dengan tangga. Mengapa seperti tangga?, karena anak tangga yang paling dasar menggambarkan resiko yang lebih kecil. Setiap anak tangga menggambarkan setiap tantangan yang harus dihadapi dan diatasi untuk melanjutkan kegiatan bisnis pada jenjang dan tahap berikutnya.

Sebagai contoh bisnis yang harus berfokus pada strategi yang berada pada bagian anak tangga paling dasar yaitu UMKM dan usaha rintisan. Kemudian, secara bertahap beralih ke anak tangga yang lebih tinggi. Untuk dapat beralih ke tahap selanjutnya, sebuah bisnis tentunya harus memiliki rencana dan strategi bisnis.

Apa itu Growth Strategy ?

Growth Strategy atau strategi pertumbuhan merupakan suatu metode yang layak dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan menangkap pangsa pasar yang lebih luas. Selain memperoleh pangsa pasar yang lebih luas, tentunya tujuan penting lainnya adalah untuk memperoleh posisi paling tinggi di pasar (*market positioning*) dan menapaki bisnis dalam waktu yang panjang.

Kurtz (2010) mengungkapkan bahwa *Growth Strategy* merupakan langkah dalam siklus hidup produk (*life cycle product*) yang dimulai pada saat perusahaan mulai mengetahui adanya keuntungan dari investasi yang ditanamkan pada produk. Sedangkan menurut Hanani (2009), strategi pertumbuhan dibagi ke dalam 2 (tiga) kategori, diantaranya :

1. Strategi *Merger & Acquisitions*

Strategi pertumbuhan eksternal dan merupakan jalur cepat untuk mengakses pasar atau produk baru tanpa harus membangun dari nol ;

2. Strategi Pertumbuhan Organik

Strategi pertumbuhan organik merupakan strategi internal maupun eksternal untuk mencapai pertumbuhan bisnis melalui pengembangan dan perluasan bisnis, seperti peningkatan volume produksi dan pengembangan produk baru. Tujuan dari strategi ini adalah untuk menambah jumlah pelanggan, meningkatkan volume penjualan dan meningkatkan profit.

7.3.2 Strategi Pertumbuhan Ansoff Matrix

Bisnis apapun yang ingin tumbuh dan berkembang mungkin perlu melakukan perluasan strategi dan berfokus kepada model pertumbuhan. Salah satu alat atau model yang dapat perusahaan gunakan untuk merumuskan strategi pertumbuhan yang efektif adalah **Ansoff Matrix**.

Matriks Ansoff merupakan sebuah alat analisis portofolio yang berorientasi kepada masa depan yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam merancang strategi pertumbuhan masa depan dengan mempertimbangkan segala resiko yang timbul. Model Ansoff dikembangkan oleh satu ahli yang bernama Igor Ansoff pada tahun 1957, didasarkan pada pertanyaan dimana perusahaan harus mengarahkan upaya pertumbuhannya?. Pada model ini terdapat 4 (empat) strategi pertumbuhan yang dapat diadopsi oleh perusahaan.

Kotler dan Keller (2009) dalam bukunya yang berjudul *Marketing Management* mengungkapkan, pada model Ansoff, terdapat 4 (empat) matriks strategi pertumbuhan yang berbeda yang dapat diterapkan atau dengan istilah lain disebut **Ansoff Product – Market Expansion Grid**, yaitu :

	<i>Existing Products</i>	<i>New Products</i>
<i>Existing Markets</i>	Market Penetration	Product Development
<i>New Markets</i>	Market Development	Diversification

Gambar 7.1. Ansoff Matrix
Sumber : Kotler and Keller (2009)

1. Penetrasi Pasar (*Market Penetration / Existing Product – Existing Market*).

Pada posisi ini perusahaan mencoba untuk meningkatkan penjualan dari produk yang ada saat ini, dengan tujuan untuk memenangkan persaingan dan merebut *market share* dari para pesaing. Sebagian besar perusahaan menggunakan strategi promosi yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut, meski cara atau sistem promosi yang digunakan berbeda-beda.

Beberapa hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam melakukan penetrasi pasar diantaranya :

- Meningkatkan upaya promosi;
- Melakukan penyesuaian harga;
- Melakukan penjualan untuk memperoleh pelanggan baru;
- Melakukan penyempurnaan produk yang mereka miliki untuk lebih menarik konsumen;

Contoh perusahaan yang melakukan *market penetration* adalah Perusahaan Coca cola yang berfokus pada penjualan produk botol diet coke di pasar Amerika Serikat (www.Kledo.com).

2. Pengembangan Produk (*Product Development / New Product – Existing Market*)

Pada posisi ini perusahaan mencoba menawarkan produk baru atau produk hasil modifikasi pada segmen pasar yang ada saat ini, tujuannya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang mengalami perubahan.

Dengan strategi ini, perusahaan dapat :

- a. Menjalin kemitraan dengan perusahaan lain dengan tujuan untuk menawarkan produk dan meningkatkan distribusi;
- b. Membeli hak perusahaan lain seperti *brand* dengan tujuan memproduksi atau menjual produknya.

Contoh perusahaan yang melakukan *product development* adalah Perusahaan Samsung yang meluncurkan produk baru yaitu Samsung Galaxy yang memiliki target pasar Gen Z.

3. Pengembangan Pasar (*Market Development / Existing Product – New Market*)

Pada posisi ini perusahaan melakukan identifikasi dan pengembangan segmen pasar baru untuk produk yang ada saat ini, tujuannya untuk meningkatkan volume penjualan produk yang ada pada pasar yang baru.

Beberapa dampak positif dengan dilakukannya pengembangan pasar, diantaranya :

- a. Perusahaan dapat membangun segmen yang berbeda pada basis pelanggan;
- b. Perusahaan dapat memperluas basis pelanggan yang kemudian dapat disertakan pada bagian lain dari pasar yang tidak digunakan sebelumnya.

Contoh perusahaan yang melakukan *market development* adalah PT. Carrefour yang membuka gerai retail baru di beberapa kota besar di Indonesia.

4. Diversifikasi (*Diversification* / *New Product* – *New Market*)

Pada posisi ini perusahaan memulai atau melakukan akuisisi bisnis di luar produk dan pasar yang sudah ada, dengan kata lain perusahaan mulai memasuki pasar baru dengan menawarkan produk baru. Tjiptono (2017) mengungkapkan bahwa strategi diversifikasi merupakan strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan produk untuk pasar baru. Strategi ini dapat tercapai jika berada dalam situasi yang mendukung atau jika tidak ada lagi peluang pertumbuhan untuk produk saat ini, lingkungan pasar yang tidak stabil yang berdampak pada penjualan dan keuntungan perusahaan. Tujuannya dilakukannya strategi ini adalah untuk mengurangi resiko dengan bisnis ke wilayah baru.

Contoh perusahaan yang melakukan *diversification* adalah Perusahaan mobil Suzuki dan Honda juga memproduksi sepeda motor.

7.4 Strategi Generik Michael R. Porter

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu meningkatkan usaha dalam persaingan yang semakin ketat, Porter (1980) menyatakan terdapat 3 (tiga) *competitive strategy*, diantaranya Strategi Diferensiasi (*Differentiation*), Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*) dan Fokus (*Focus*).

Porter’s Generic Strategic

Market Scope		Cost	Differentiation
	Broad Target	(Overall) Cost Leadership	Diferentiation Leadership
	Narrow Target	Cost Focus	Differentiation Focus

Gambar 7.2. Strategic Generic Porter
Sumber : Michael A Porter (1980)

1. Differentiation (Strategi Diferensiasi)

Pada Strategi diferensiasi perusahaan membangun persepsi pasar potensial terhadap produk (barang atau jasa) yang lebih unggul dari produk pesaing. Dengan dilakukannya strategi ini, pelanggan diharapkan tertarik untuk membeli dengan harga yang tinggi dikarenakan perbedaan tersebut. Hutchinson (2007) mengungkapkan perusahaan melakukan strategi diferensiasi melalui beberapa cara, diantaranya melakukan inovasi produk, memberikan pelayanan yang baik yang berbeda dengan perusahaan lain, memiliki teknologi dengan kualitas yang unggul. Meskipun dianggap penting dan baik bagi perusahaan, strategi ini memerlukan biaya yang tidak sedikit untuk mewujudkannya. Strategi diferensiasi ini ditujukan kepada para pelanggan potensial yang lebih mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya. Sebuah perusahaan berusaha menciptakan perbedaan dari segi produk, citra merk dan kualitas layanannya. Sebagai contoh perusahaan yang melakukan strategi diferensiasi adalah Coca Cola yaitu memasarkan produk minuman berkarbonasi dengan gaya baru yaitu Coca Cola Zero tanpa gula namun tetap dengan rasa khas Coca Cola, sedangkan

Fanta menawarkan lebih banyak varian rasa sehingga konsumen lebih mudah memilih rasa yang sesuai dengan seleranya.

2. *Overall Cost Leadership / Low Cost Leadership* (Strategi Biaya Rendah)

Amelia (2008) mengungkapkan strategi ini memiliki ciri bahwa perusahaan berkonsentrasi pada menjual produk dengan harga yang relatif murah. Untuk mewujudkan hal tersebut, perusahaan tentunya harus bisa melakukannya dengan cara menekan biaya promosi, biaya produksi dan biaya riset. Strategi ini tentunya bertolak belakang dengan strategi diferensiasi yang tidak mengutamakan atau mementingkan faktor biaya dalam pelaksanaannya.

3. *Focus* (Strategi Fokus)

Pearce II dan Robinson (2008) mengungkapkan bahwa strategi fokus, baik yang atas dasar *differentiation* dan *low cost leadership* berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dari segmentasi pasar tertentu. Perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar tertentu untuk memenangkan persaingan bisnis.

Contoh perusahaan yang menggunakan strategi fokus adalah perusahaan Teknik Britania yang spesialisasinya pada produk mesin berbasis turbin yaitu Rolls-Royce. Pada pemasarannya, Rolls-Royce tidak memproduksi mobil dalam jumlah banyak tetapi *limited edition* dan membidik pelanggan tertentu.

4. *Stuck in the middle* (Memilih lebih dari satu strategi generik)

Porter (1985) mengungkapkan bahawa sangatlah sulit atau bahkan tidak mungkin perusahaan menerapkan atau

menggabungkan lebih dari satu strategi. Setiap strategi generik tentunya memiliki pendekatan yang berbeda dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Market Scope		Cost	Differentiation
	Broad Target	(Overall) Cost Leadership	Diferentiation Leadership
	Competitive Scop	Stuck in the middle	
	Narrow Target	Cost Focus	Differentiation Focus

Gambar 7.3. Strategic Generic Porter
 Sumber : Michael A Porter (1985)

Porter mengungkapkan ketika suatu perusahaan tidak dapat membentuk strateginya, gagal memutuskan antara strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi atau fokus dan perusahaan terjebak pada pilihan tersebut. Perusahaan gagal menawarkan produk yang khas dan juga gagal menawarkan produk dengan harga yang lebih murah daripada yang disediakan pemimpin biaya. Sebuah perusahaan harus selalu mencoba untuk menghindari terjebak pada situasi tersebut.

Namun, pada beberapa hasil penelitian ditemukan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja terbaik ialah perusahaan yang mampu memadukan keunggulan strategi diferensi dan biaya, sedangkan perusahaan yang memiliki kinerja rendah ialah yang hanya menggunakan salah satu dari strategi yang ada atau dianggap *stuck in the middle* (Ismanto, 2020).

Adrhito (2018) dalam Spanos, dkk (2004) juga mengungkapkan terdapat riset yang mencoba mengumpulkan data perusahaan dan strategi yang dijalankan di Yunani, dan

memperoleh kesimpulan yang berbeda dari konsep pencetusnya. Menurut riset tersebut perusahaan yang mampu menggabungkan dan menjalankan kedua strategi tersebut dengan baik justru lebih unggul daripada perusahaan yang hanya focus pada satu strategi saja. Pada riset ini disebutkan penggunaan sekaligus 2 (dua) strategi ini sebagai *hybrid* dan bukan *stuck in the middle*.

Pendapat ini muncul dikarenakan kondisi Yunani memiliki pasar yang sensitif terhadap harga, namun mendapat gempuran produk cina yang memiliki harga murah dan kualitas yang mungkin belum sebanding dengan kualitas produk eropa. Kondisi ini membuat Yunani menerapkan kedua strategi tersebut.

Ismanto (2020) menyebutkan beberapa keunggulan menerapkan kedua strategi tersebut secara bersamaan, diantaranya :

1. Pesaing semakin sulit untuk meniru produk yang dimiliki perusahaan;
2. Terdapat keunggulan diferensiasi diantaranya kualitas yang tinggi, reputasi yang baik;
3. Keunggulan biaya rendah;
4. Perusahaan memiliki posisi yang kuat di dalam industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, R. 2008. Analisa Generik Strategi dari Michael R. Porter beserta Strategi Lain dan Pro Kontra di Rumah Sakit. Medan : Universitas Sumatera Utara.
- David, Fred R. 2004. *Strategic Management*, Prentice Hall International, Inc., the Philippines.
- David L. Kursz, Louis E. Booke. 2010. *Contemporary Marketing 14th, New York – Sount – West. Cengange Learning*.
- Ismanto, J. 2020. Manajemen Pemasaran. Tangerang Selatan : Unpam Press.
- John A. Pearce, Richard Braden Robinson. 2008. *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control. McGraw – Hill Higher Education*.
- Kennedy, R. 2020. *Strategic Management*. Pumplin College of Business. Virginia Tech. Publishing : Blacksburg : Virginia.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2009. Manajemen Pemasaran. Jakarta : Erlangga
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2009. *Marketing Management*. Person Prentice Hall
- Porter, M.E. & Advantage, C. 1985. *Creating and Sustaining Superior Performance. Competitive Advantage*. 167.
- Spanos, Y.E, Zaralis, G. & Lioukas, S. 2004. *Strategy and Industry Effects on Profitability : Evidence From Greece*. Strategic Management Journal, 25 (2), 139 – 165.
- Tjiptono, Fandy. 2017. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Malang : Bayu Media.

BAB 8

STRATEGI KOOPERATIF

Oleh Suci Putri Lestari

8.1 Pendahuluan

Perusahaan yang sukses biasanya menerapkan strategi kombinasi untuk pertumbuhan perusahaannya dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal dengan baik. Dengan melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan maka kita akan mendapatkan informasi mengenai ancaman dan peluang persaingan yang bisa mendatangkan manfaat bagi perusahaan. Dengan semakin banyaknya persaingan, sangat sedikit perusahaan yang memiliki cukup modal untuk bersaing secara efektif dengan hanya menjadi perusahaan tunggal di pasar global. Karena itu banyak perusahaan yang mencari opsi yang memungkinkan perusahaan untuk bisa bersaing secara lebih kompetitif. Maka dari itu strategi kooperatif menjadi pilihan yang dipilih perusahaan agar bisa bersaing di pasar yang sangat kompetitif seperti sekarang ini. Strategi kooperatif dapat membantu meningkatkan strategi kompetitif dengan meningkatkan kualitas yang menghasilkan keunggulan kompetitif. Strategi kooperatif juga dapat memperkuat strategi perusahaan dengan membuat misi perusahaan lebih mudah dicapai.

8.2 Strategi Kooperatif

Strategi kooperatif merupakan sebuah strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam mewujudkan tujuan mereka melalui kerjasama dengan perusahaan lain, bukan bersaing dengan mereka. Strategi ini berfokus pada manfaat yang akan didapatkan melalui kerjasama dan bagaimana pengelolaan kerjasama dapat

mendatangkan manfaat bagi perusahaan. Strategi kooperatif dapat menawarkan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan atau otoritas publik yang tidak memiliki kompetensi, sumber daya atau peluang yang signifikan untuk bisa bersaing dipasar. Ini memungkinkan perusahaan untuk menggunakan manfaat ini melalui kemitraan dengan organisasi lain yang memiliki keterampilan atau aset pelengkap yang tidak dimiliki perusahaan. Dengan strategi ini juga dapat mengurangi biaya dan resiko, seperti terikat dengan pengembang produk baru dan inovasi lainnya.

Strategi kooperatif mulai digunakan dalam manajemen strategi untuk merumuskan strategi kerjasama yang didahului dengan analisis rinci tentang situasi saat ini dalam sebuah perusahaan. Proses pembentukan strategi kooperatif menurut child et al (2005) melibatkan upaya perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan menggunakan kerjasama dengan perusahaan lain. Konsep strategi dalam kaitanya dengan kerjasama seperti yang dijelaskan oleh faulkner (1995) strategi kooperatif merupakan proses pencarian alasan untuk menjalin kerjasama, pemilihan mitra yang cocok yang tujuannya sesuai dengan tujuan perusahaan, dan proses integrasi budaya dan sistem mitra yang akan digunakan.

Phoocharoon et al. (2001) menekankan bahwa peran manajemen kooperatif bukan untuk menciptakan strategi perusahaan. Justru sebaliknya, pemahamanlah yang dibutuhkan untuk menciptakan strategi kooperatif yang tepat. Demikian pula, perusahaan harus menyarakan bagaimana strategi ini harus berkembang dari waktu ke waktu. Penting bagi perusahaan untuk membuat strategi kooperatif terkait dan mendukung strategi perusahaan yang berasal dari visi, misi dan tujuan perusahaan. Penyusunan strategi dengan baik dapat membantu manajemen perusahaan untuk mengarahkan bisnis dengan benar dan untuk mempersiapkan perubahan dan resiko yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan (vermus,2009). Dalam proses menciptakan

strategi kooperatif, penting untuk menentukan metode penyelesaian konflik, menurunkan tujuan strategis mitra dan membangun koneksi kerjasama strategis berdasarkan integrasi saluran kerjasama yang digunakan. Strategi kooperatif merupakan sebuah metode untuk meningkatkan kinerja pihak-pihak yang terlibat, dengan tujuan mencapai daya saing strategis. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan pemikiran strategis yang ditandai dengan analisis lingkungan secara berkelanjutan, kesiapan perusahaan menghadapi perubahan, integrasi, pemusatan sumber daya kerja sama dan pembelajaran berkelanjutan. Berbagai metode manajemen strategis digunakan untuk melakukan analisis situasi saat ini di dalam maupun diluar perusahaan (stofkova & stofkava, 2011).

Strategi kooperatif dikenal pada tahun 1980-an dalam tulisan Astley dan Fombrun (1984) yang menjelaskan bahwa selain strategi memproduksi atau membuat atau membeli secara internal, akan ada katagori lain yang didasarkan pada tindakan kolektif yaitu dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain. Sejak saat itu, kerjasama mulai dibahas oleh para ahli. Startegi kooperatif dapat mewakili cara yang cepat dan lebih murah untuk mendapatkan kekuatan ditengah persaingan yang sangat ketat. Teori ini juga mengasumsikan bahwa lingkungan eksternal di mana perusahaan berada menentukan aliansi kooperatif yang paling tepat. Konsep rantai nilai yang diperkenalkan oleh porter (1985) dan indetifikasi strategis persaingan yang berbeda dalam teori kekuatan pasar sangat penting untuk menunjukkan dalam keadaan apa aliansi akan diperlukan oleh perusahaan.

Teori biaya transaksi melihat strategis kooperatif sebagai pemotong biaya. Dari perspektif ini, organisasi berusaha untuk meminimalkan biaya transaksi sehingga dipahami sebagai biaya yang dikeluarkan dalam pengaturan, admisntrasi dan penentuan transaksi, seperti biaya negosiasi, penyusunan kontrak, manajemen logistik dan pemantauan piutang (child,Faulkner,Tallman, 2005).

Dengan menerapkan strategi kooperasi dipandang dari penggunaan biaya ini jauh lebih efisien, karena dengan menggunakan strategi kooperatif perusahaan bisa mengatasi biaya masuk pasar luar negeri, pemilihan dan penataan model aliansi dan pembentukan usaha baru. Dengan demikian dari teori biaya strategi kooperatif memfokuskan motivasi mitra untuk merumuskan tindakan kerjasama berdasarkan efisiensi dan minimalisasi biaya (Child, Faulkner, Tallman, 2005).

Teori berbasis sumber daya menunjukan bahwa strategi kooperatif disusun untuk mengakses sumber daya khusus dan aset strategi dari pihak lain. Pendapat awal dari teori ini adalah bahwa aset dan keterampilan yang umum dimiliki banyak perusahaan atau yang diperoleh dengan mudah di pasar tidak menghasilkan keunggulan kompetitif, maka dari itu perusahaan harus memiliki sumber daya berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat tergantikan. Oleh karena itu, strategi kooperatif merupakan sumber akses atau perolehan aset strategis dan sumber daya pelengkap yang dimungkinkan eksplorasi peluang baru, memperoleh keterampilan lebih cepat untuk memasuki pasar baru melalui pengurangan ketidakpastian, di antara keuntungan lain yang dapat mendukung daya saing bagi perusahaan (Hamel, 1998).

Dari perspektif teori manajemen strategi, fokus strategi kooperatif adalah pada mitra yang harus menyesuaikan strategi masing-masing sehingga kerjasama di antara perusahaan memberikan kontribusi positif terhadap tujuan masing-masing. Faulkner (1995) menunjukan alasan internal perusahaan membentuk *game theory* yang mengasumsikan bahwa situasi sosial yang melibatkan dua atau lebih anggota pemain dalam sebuah permainan dimana kepentingan para pihak saling berhubungan dan saling bergantung. Meskipun diasumsikan bahwa pemain memiliki kepentingan individu, teori ini tidak serta merta menghasilkan perilaku kompetitif. Para pihak dapat memutuskan untuk bekerja sama dengan melihat manfaat

kerjasama, yang secara kolektif mungkin lebih besar daripada yang timbul dari persaingan. Jadi dalam *game theory* strategi kooperatif mendorong perusahaan untuk mengambil manfaat keuntungan kolektif atas pemahaman bahwa bertidak egois cenderung merugikan perusahaan sendiri (child,Faulkner,Tallman, 2005).

Tabel 8.1. Berbagai sudut pandang teori strategi Kooperatif

Sudut Pandang Teori	Deskripsi Strategi Kooperatif
<i>Theory of market power</i>	Keberhasilan kompetitif perusahaan terkait dengan kekuatan posisi pasar. Strategi kooperatif dapat mewakili cara yang cepat dan lebih murah untuk mendapatkan kekuatan dipasar.
<i>Theory of transaction costs Resource-Based Theory Strategic Management Theory</i>	Startegi kooperatif merupakan sumber akses atau perolehan aset strategis dan sumber daya pelengkap yang memungkinkan keunggulan kompetitif. Strategi kooperatif adalah sarana untuk mengejar tujuan para mitra melalui kontribusi positif dari masing-masing pihak melalui penyesuaian strategis dan penyesuaian budaya. Yang mendorong perusahaan untuk mengadopsi strategi kooperatif adalah manfaat keuntungan koletif, atas pemahaman bahwa bertidak egois cenderung merusak diri sendiri.
<i>Theory of Games</i>	Yang mendorong perusahaan untuk mengadopsi strategi kooperatif adalah manfaat keuntungan koletif, yang berdasar pada bertindak egois dalam menjalankan sebuah usaha berdampak pada kehancuran perusahaan itu sendiri.
<i>Theory of social</i>	Pembentukan dan koordinasi strategi kooperatif berkaitan dengan jaringan sosial.

Sudut Pandang Teori	Deskripsi Strategi Kooperatif
<i>networks</i>	Link bisnis dan tingkatan sosial yang ada akan mempengaruhi pilihan mitra untuk alinasi, serta memungkinkan pelaksanaan yang lebih fleksibel di antara para pihak, karena adanya hubungan atas dasar kepercayaan.
<i>Theory of organization</i>	Dalam teori organisasi membahas cara yang tepat untuk mengatur dan menyusun strategi kooperatif, dengan fokus pada masalah kontrol, otonomi dan pembelajaran.

Sumber : (child,Faulkner,Tallman, 2005).

8.2 Bentuk Strategi Kooperatif

Strategi kooperatif dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk kerjasama dan kemitraan antar organisasi yang banyak di antaranya dapat digambarkan secara umum sebagai strategi aliansi. Aliansi adalah hubungan sukarela antara dua atau lebih organisasi independen seperti perusahaan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan individu dan bersama. Hal ini dilakukan melalui berbagi atau menciptakan sumber daya seperti informasi, merek, teknologi, fasilitas produksi, keuangan dan hubungan yang signifikan seperti dengan pemerintah dan politisi. Aliansi disebut strategi ketika mereka dibentuk untuk membantu perusahaan mitra mencapai tujuan strategis mereka, seperti bagaimana cara mendapatkan peluang besar dipasar dan menghadapi tantangan yang ada.

Dalam hal pengaturan pemerintah aliansi berada pada posisi antara pasar dan hierarki (williamson 1993). Perusahaan memiliki struktur tata kelola *hybrid* dengan ciri ketergantungan bilateral antara mitra yang tetap menjadi pemain independen. Para mitra saling meningkatkan ekuitas satu sama lainnya, dan

menyepakati bagaimana biaya dan laba dibagi diantara mereka. Berbeda dengan pengelolaan secara hierarki dimana hanya satu pihak atau manajer yang memiliki otoritas, mitra aliansi berbagi hak untuk mengontrol dan memantau aktivitas sehingga berpotensi melemahkan kontrol yang dapat dilakukan masing-masing dan menempatkan rasa saling percaya pada tingkat yang lebih tinggi.

Beberapa aliansi dapat didirikan dengan jangka waktu terbatas, mungkin hanya untuk menyelesaikan proyek tertentu, seperti eksplorasi produk baru, atau sebagai awal dari merger atau akuisisi oleh salah satu mitra. Dan aliansi juga bisa di anggap sebagai hubungan jangka panjang dengan jangkauan lebih luas dan mencakup kolaborasi antara dua atau relatif lebih sedikit organisasi seperti usaha patungan dan kemitraan dalam bentuk penelitian serta pengembangan; aliansi multi – mitra seperti konsorsium eksplorasi minyak, asosiasi seluruh industri, jaringan inovasi, rantai pasokan global, kolaborasi melalui platform teknologi informasi dan komunikasi dan kemitraan publik-swasta.

Joint Venture merupakan bentuk kedua dari strategi koopertif. *Joint venture* atau bisa disebut usaha patungan merupakan bentuk kerjasama dari sebuah perusahaan baru yang terdiri dari dua atau lebih kelompok. Dimana dalam kerjasama ini kedua belah pihak membuat perjanjian untuk memegang modal dan ekuitas dalam satu usaha. *Joint venture* adalah pengaturan kerja sama yang melibatkan dua atau lebih organisasi yang masing-masing berkontribusi pada penciptaan entitas baru. Mitra dalam usaha joint venture berbagi otoritas pengambilan keputusan, kendali operasi, dan keuntungan yang di peroleh perusahaan. Secara mendasar perusahaan cenderung membentuk usaha patungan daripada bersaing dipasar sendiri karena dengan membentuk usaha patungan resiko dan beban investasi akan di tanggung bersama.

Ekspansi internasional merupakan salah satu bidang dimana kita dapat menemukan perusahaan yang memakai strategi kooperatif ini. Resiko dan biaya untuk memasuki wilayah geografis yang berbeda, keterkaitan budaya yang berbeda dapat mengarahkan perusahaan untuk menciptakan perusahaan *joint venture* untuk mengurangi resiko dan memahami budaya setempat serta biaya masuk pasar yang bisa jauh lebih murah karena ditanggung bersama.

8.3 Model Penciptaan Strategi Kooperatif

Strategi kooperatif mendefinisikan tujuan dan parameter kegiatan koperasi di perusahaan. Tujuan utamanya adalah menciptakan nilai dalam kerja sama. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mengetahui dengan baik mitranya, apa yang mereka inginkan, dan apakah perusahaan dapat memperoleh manfaat dari hubungan kerja sama jangka panjang ini dan ke arah mana kerjasama ini akan dilakukan. Untuk itu ada beberapa hal yang harus di perhatikan saat membuat strategi kooperatif yang berfokus pada isu-isu sebagai berikut (Soviar et al., 2013) :

1. Bagaimana situasi perusahaan saat ini dan apa yang ingin dicapai perusahaan melalui aktivitasnya?
2. Siapa mitra sasaran perusahaan dan bagaimana seharusnya mereka terlibat dalam kegiatan kerjasamanya?

Penciptaan strategi kerjasama dapat dibagi menjadi beberapa bagian utama (Soviar et al., 2013):

1. Bagian persiapan dan analitis meliputi analisis situasi di perusahaan. Perlu untuk menganalisis dan mengevaluasi tren kerjasama dan menentukan persyaratan dasar untuk membangun model manajemen koperasi selain analisis itu sendiri. Semua kegiatan ini harus didahului dengan penerimaan dan verifikasi kesimpulan dari strategi perusahaan. Bagian analitis diakhiri dengan perumusan

- visi dan tujuan pengelolaan koperasi. Visi tersebut harus mencakup cita-cita dan tujuan tertentu dari perilaku karyawan dalam hubungannya dengan kerja sama (mitra), yang harus diwujudkan melalui penggunaan manajemen koperasi.
2. Bagian aplikasi difokuskan pada integrasi perusahaan dengan lingkungannya dan juga integrasi proses internal dalam kaitannya dengan kerjasama. Perusahaan harus merancang model proses kooperatif, menjelaskan arsitektur dan tautan informasinya dan memastikan pengoptimalannya dalam proses pelaksanaan kerjasama perusahaan nantinya.

Penting bagi perusahaan untuk meninjau ulang strategi kerjasamanya secara berkala agar selalu mengikuti perkembangan pasar. Asalkan perusahaan mengetahui, bahwa strateginya sudah tidak berlaku lagi dan tidak memenuhi fungsinya, perubahan strategi kerjasama, atau strategi kerjasama baru harus dilakukan. Reevaluasi strategi kerjasama harus dilakukan setiap saat, ketika strategi perusahaan berubah. Strategi kooperatif harus mendukung tujuan bisnis dalam segala keadaan, serta tujuan mitra.

Prinsip dasar strategi kerja sama adalah menciptakan dan menstabilkan hubungan dengan mitra perusahaan, mitra saat ini atau yang potensial. Harus ada orientasi kegiatan kerjasama dalam perusahaan, sehingga strategi kerjasama dapat memenuhi tujuannya. Fokus utama perusahaan harus dalam kegiatan kolaboratif. Identifikasi mitra potensial dan nilainya bagi perusahaan adalah asumsi lain untuk memulai pembuatan strategi kooperatif. Mendefinisikan aspek-aspek kunci dari pengembangan kegiatan kerja sama di perusahaan dan menetapkan prioritasnya adalah kepastian. Perusahaan harus menyediakan pengumpulan dan penggunaan informasi yang efektif tentang kegiatan kerjasamanya.

Strategi kooperatif yang dibuat harus memperhitungkan tugas-tugas yang penting untuk membangun manajemen kooperatif di perusahaan, dan itu harus didasarkan pada perusahaan yang melakukan kerjasama. Tugas-tugas tersebut adalah sebagai berikut:

1. Transisi ke konsepsi kerja sama: persyaratan perusahaan dan mitranya, yang dicari dalam kegiatan kerja sama, sangat penting,
2. Mengubah pandangan kerja sama: memberikan transisi dari persepsi tujuan jangka pendek ke persepsi jangka panjang. Hubungan kooperatif yang didasarkan pada komitmen yang erat pada kontrak individu, harus diganti dengan hubungan relasional yang bertujuan untuk membangun kerjasama dalam perspektif jangka panjang,
3. Mengubah pemikiran semua pihak yang berkepentingan: setiap karyawan harus menyadari pentingnya kerjasama bagi perusahaan, maka dari itu mengutamakan kebutuhan kerjasama dalam melaksanakan tugas pekerjaannya masing-masing,
4. Mengukur tingkat yang dicapai dari proses membangun manajemen kooperatif di perusahaan: manajer dapat mendeteksi kemungkinan penyimpangan dari tujuan yang telah ditetapkan pada waktunya dengan bantuan umpan balik,
5. Penggunaan teknologi informasi modern: sistem informasi yang tepat mendukung kegiatan koperasi akan memungkinkan untuk melakukan proses kerjasama perusahaan lebih efektif, dan juga mencapai produktivitas dan kualitas layanan yang lebih tinggi. Teknologi informasi dan aplikasi perangkat lunak dapat secara nyata memastikan pengembangan dan berfungsinya kemitraan perusahaan.

Manajemen perusahaan akan dapat mengembangkan strategi kerja sama yang berhasil hanya dengan bantuan manajemen proyek untuk proses penyusunan kerjasama. Aturan utama manajemen proyek adalah untuk menentukan tujuan, konten, jadwal, anggaran keuangan di awal, dan juga mengidentifikasi orang yang bertanggung jawab (untuk keseluruhan proyek, fase), peran dan membangun sistem metrik evaluasi yang seimbang.

Penggunaan strategi kooperatif dalam suatu perusahaan merupakan proses yang kompleks yang membutuhkan pemahaman menyeluruh tentang lingkungan perusahaan. Manajer perusahaan harus menyadari bahwa penerapan strategi kooperatif juga membawa risiko tertentu. Jika tidak, inisiatif ini akan gagal. Untuk berhasil di bidang ini, kuncinya adalah untuk mengidentifikasi risiko lebih awal dan mengambil langkah-langkah yang sesuai untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan penerapan strategi kooperatif di perusahaan (Vodak et al., 2014). Masalah dapat muncul dalam proses menentukan tujuan kerjasama yang ingin dicapai perusahaan sehubungan dengan kerjasama yang direncanakan. Seringkali tidak jelas bagaimana kerjasama akan dilaksanakan dan realisasi kegiatan apa yang diperlukan. Dalam situasi seperti itu, perusahaan perlu memahami tujuan dari pilihan kerjasamanya dan merefleksikannya ke dalam tujuan strategisnya. Manajer perusahaan harus mempertimbangkan langkah-langkah berikut (Lendel, Soviar and Vodák, 2015):

1. Memahami dengan benar prinsip-prinsip kerja sama (pengetahuan yang baik tentang topik, dicapai dengan mempelajari literatur dan pendidikan prosesi lainnya),
2. Perjelas situasi yang ingin dicapai perusahaan dengan menggunakan manajemen kerjasama,

3. Memahami hasil yang diharapkan dari kerjasama dan cara-cara yang dapat mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan,
4. Siapkan kesamaan visi bersama mitranya.

Program kerjasama yang tidak dipersiapkan dengan baik merupakan masalah yang sering terjadi dalam penerapan strategi kooperatif disuatu perusahaan. Manajer perusahaan cenderung hanya fokus pada sisi teknologi kerjasama dan melupakan dimensi lainnya. Perusahaan perlu memiliki jumlah informasi yang cukup tentang proses kerjasama, kemampuan kerjasama, dan sumber daya kerjasama. Jika perusahaan tidak memberikan perhatian yang diperlukan pada bidang ini dan mulai menerapkan strategi kerjasama berdasarkan dokumentasi yang tidak memadai, kemungkinan besar upaya implementasi tersebut akan gagal.

Manajer perusahaan harus mempertimbangkan langkah-langkah berikut (Lendel, Soviar and Vodák, 2015):

1. Melakukan analisis terperinci tentang situasi saat ini di perusahaan,
2. Memahami dengan benar peran yang dimainkan oleh teknologi dalam implementasi strategi kerjasama,
3. Lakukan pemetaan yang kompleks dari potensi kerjasama dan tentukan persyaratan yang ditempatkan pada kerjasama,
4. Menetapkan sistem yang tepat untuk mengevaluasi kinerja koperasi suatu perusahaan, termasuk peraturannya.

Masalah serius lainnya adalah tidak adanya lingkungan yang diperlukan yang akan mendukung pembentukan kerjasama atau memiliki budaya yang sama. Manajer perusahaan harus mempertimbangkan untuk fokus membangun budaya perusahaan berdasarkan komunikasi dan kolaborasi. Selain rekomendasi yang telah disebutkan, implementasi yang dapat meningkatkan kualitas

lingkungan kerja sama, perlu lebih fokus pada karyawan perusahaan. Manajemen puncak perusahaan harus berusaha untuk merangsang aktivitas karyawan dengan menciptakan lingkungan yang sesuai yang akan memastikan komunikasi terbuka, diskusi tentang peluang kerjasama dan bekerja dalam tim. Manajer perlu mentransfer keterlibatan mereka kepada anggota tim mereka dan akibatnya mereka membawa keterlibatan tersebut ke dalam pengembangan kerjasama baru (Vodak *et al.*, 2014).

Prinsip dasar strategi kooperatif adalah pembuatan hubungan analitis dan terperinci dengan mitra. Strategi kerjasama sangat erat kaitannya dengan strategi utama perusahaan, oleh karena itu harus mengikuti prinsip-prinsip utama strategi perusahaan. Proses pembentukan strategi kooperatif terdiri dari tiga bagian utama yaitu persiapan, analisis dan implementasi. Bagi manajer perusahaan dalam rangka menciptakan strategi kooperatif perlu melakukan analisis yang kompleks terhadap potensi kerjasama perusahaan, menciptakan kesamaan visi dengan mitra dan menentukan orientasi kerjasama (keadaan dimana perusahaan ingin berada dalam rangka menggunakan manajemen kerjasama) (Lendel, Soviar and Vodák, 2015).

DAFTAR PUSTAKA

- ASTLEY, W.G.; FOMBRUM, C.J. *Collective strategy: social ecology of organizational environments*. Academy of Management Review. New York. v.8, n.4, 1983. p. 576-587.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. *Cooperative strategy*. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2005.
- FAULKNER, D.O. *International strategic alliances: cooperating to compete*. Maiden Head Press, McGraw Hill Publications, 1995.
- DOZ, Y.L.; HAMEL, G., *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Harvard Business School Press, Boston, 1998
- Phoocharoon, P., Cuyvers, L., & Chomvilailuk, R. 2001. *Cooperative Strategy to Strategic Competitiveness through International Joint Ventures between ASEAN and EU Companies*, CAS Discussion paper No. 33. Centre for ASEAN Studies, Centre for International Management and Development Antwerp.
- PORTER, M.E. *Competition in Global Industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986.
- Soviar, J., Lendel, V., Kocifaj, M., & Čavošová, E. 2013. *Kooperačný manažment. Efektívne prístupy pre získanie konkurenčnej výhody*, Žilina:
- Stofkova, K., and Stofkova, J. 2011. *Research of strategic management utilization for support of education activities and regions development*. In EDULEARN11: 3rd international conference on education and new learning technologies: Barcelona (Spain) - 4th-6th July, pp. 5036-5040. ISBN 978-84-615-0441-1. - S. 5036-5040.
- Varmus, M. 2009. *Comparison of Selected Concepts Strategies*. In: Theory of Management - part 1, EDIS: University of Zilina, ISBN 978-80- 554-0147-8.

- Vodak, J., Soviar, J., Lendel, V. 2014. *Identification of the main aspects of cooperation management and the problems arising from their misunderstanding*. In: Communications - Scientific letters of the University of Zilina, 16(3), 93-101
- Lendel, V., Soviar, J. and Vodák, J. 2015. 'Creation of Corporate Cooperation Strategy', *2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM*, 23, pp. 434–438. Available at: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00384-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00384-6).
- WILLIAMSON, O. E. Market and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1975.

BAB 9

STRATEGY ANALYSIS AND CHOICES

Oleh Tantri Yanuar Rahmat Syah

9.1 Karakter Analisa dan Pilihan Strategi

Analisis strategis adalah proses mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal suatu organisasi untuk menentukan posisi saat ini dan potensi masa depan perusahaan, sedangkan pilihan strategis adalah proses membuat keputusan tentang arah dan tujuan perusahaan serta bagaimana cara mencapainya.

Analisis dan pilihan strategi berguna untuk menentukan tindakan alternatif yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan, dan misi perusahaan saat ini, ditambah dengan informasi eksternal dan internal, menyediakan basis untuk mengevaluasi strategi alternatif yang tersedia.

Ketika perusahaan tidak sedang menghadapi situasi yang kritis, strategi alternatif yang dipilih biasanya hanyalah sebuah langkah kecil dari posisi saat ini menuju posisi yang diharapkan di masa depan. Strategi alternatif tidak datang dari antah berantah, tetapi dihasilkan dari visi, misi, tujuan, dan hasil audit internal dan eksternal perusahaan. Strategi alternatif juga merupakan pengembangan dari strategi yang sudah diterapkan sebelumnya dan berhasil memberikan hasil yang baik.

Para ahli strategi tidak pernah mempertimbangkan semua alternatif yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan karena jumlah tindakan yang mungkin dan cara untuk melaksanakannya sangat banyak. Oleh karena itu, harus dikembangkan sebuah set strategi alternatif yang menarik dan dapat dikelola. Keuntungan, kerugian, kompromi, biaya, dan manfaat dari strategi-strategi

tersebut harus ditentukan. Bagian ini akan membahas proses yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk menentukan set alternatif strategi yang sesuai.

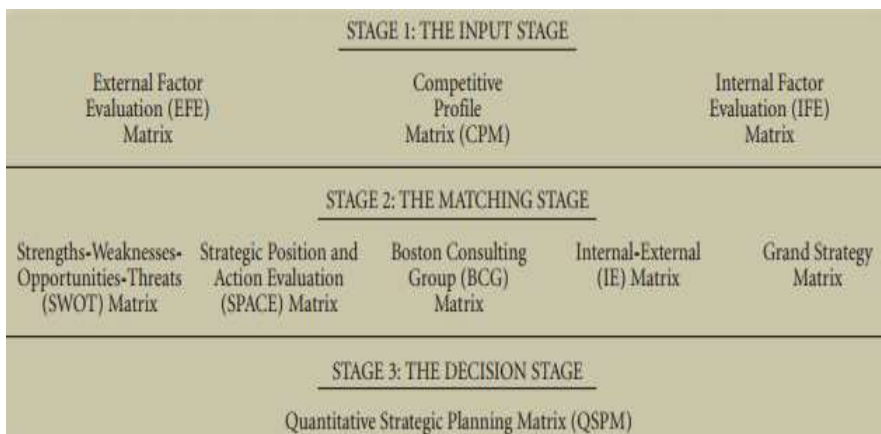
Proses mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif seharusnya melibatkan banyak manajer dan karyawan yang sebelumnya telah menyusun pernyataan visi dan misi organisasi, melakukan audit eksternal, dan melakukan audit internal. Perwakilan dari setiap departemen dan divisi perusahaan harus diikutsertakan dalam proses ini, seperti yang telah dilakukan dalam kegiatan pembentukan strategi sebelumnya. Ingatlah bahwa melibatkan semua pihak memberikan kesempatan terbaik bagi manajer dan karyawan untuk memahami apa yang dilakukan perusahaan dan menjadi komitmen dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Semua peserta dalam kegiatan analisis dan pemilihan strategi harus memiliki informasi audit eksternal dan internal perusahaan di samping mereka. Informasi ini, dikombinasikan dengan pernyataan misi perusahaan, akan membantu peserta untuk menyusun strategi tertentu yang diyakini dapat memberikan manfaat terbaik bagi perusahaan. Kreativitas harus diarahkan dalam proses pemikiran ini.

Strategi alternatif yang diajukan oleh peserta harus dipertimbangkan dan dibahas dalam rapat atau serangkaian rapat. Strategi yang diajukan harus dicantumkan dalam bentuk tulisan. Ketika semua strategi yang dapat dilakukan telah diidentifikasi dan dipahami oleh peserta, strategi tersebut harus diurutkan berdasarkan tingkat daya tariknya oleh semua peserta, dengan 1 = tidak harus dilakukan, 2 = mungkin harus dilakukan, 3 = kemungkinan harus dilakukan, dan 4 = pasti harus dilakukan. Proses ini akan menghasilkan daftar prioritas strategi terbaik yang mencerminkan kebijakan kolektif kelompok.

9.2 Kerangka Formulasi Strategi

Terdapat tiga tahapan dalam kerangka pengambilan keputusan strategi perusahaan, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Alat analisa yang ditunjukkan dalam kerangka ini dapat digunakan untuk semua ukuran dan jenis organisasi dan dapat membantu para strategist dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi.



Gambar 9.1. Kerangka Formulasi Strategi
(Sumber: David, 2011)

Tahap 1 dari kerangka pembentukan strategi terdiri dari Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Persaingan (CPM). Yang disebut Tahap Input, Tahap 1 menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk memformulasikan strategi. Tahap 2, yang disebut Tahap Pemadanan, fokus pada pembuatan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor internal dan eksternal utama. Teknik Tahap 2 termasuk Matriks SWOT, Matriks Posisi dan Tindakan Evaluasi (SPACE), Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks Strategi Utama. Tahap 3, yang disebut Tahap Keputusan, melibatkan teknik tunggal, Matriks Perencanaan Strategis

Kuantitatif (QSPM). QSPM menggunakan informasi input dari Tahap 1 untuk mengevaluasi secara objektif strategi alternatif yang layak yang ditentukan pada Tahap 2. QSPM mengungkap kecocokan relatif dari strategi alternatif dan sehingga menyediakan dasar objektif untuk memilih strategi tertentu.

Teknik-teknik yang termasuk dalam kerangka kerja pembentukan strategi memerlukan integrasi antara intuisi dan analisis. Divisi-divisi mandiri dalam sebuah organisasi biasanya menggunakan teknik-teknik pembentukan strategi untuk mengembangkan strategi dan tujuan. Analisis divisi memberikan dasar untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih di antara strategi tingkat perusahaan alternatif.

Strategi yang digunakan harus ditentukan oleh para pengambil keputusan yang bertanggung jawab, bukan oleh alat analisis yang digunakan. Lenz menekankan bahwa pergeseran dari proses perencanaan yang berbasis kata-kata ke proses yang berbasis angka dapat menyebabkan perasaan kepastian yang salah; hal ini dapat mengurangi dialog, diskusi, dan argumentasi sebagai cara untuk mengeksplorasi pemahaman, menguji asumsi, dan memfasilitasi pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, para strategis harus waspada terhadap kemungkinan ini dan menggunakan alat analisis untuk memfasilitasi, bukan untuk mengurangi komunikasi. Tanpa informasi dan analisis yang objektif, bias pribadi, politik, emosi, personalitas, dan kesalahan halo (tendensi untuk memberikan bobot yang terlalu berat pada faktor tunggal) sayangnya dapat memainkan peran dominan dalam proses pembentukan strategi.

9.3 The Input Stage

Dalam proses pembentukan strategi, data permulaan dari analisa eksternal maupun internal memerlukan ahli strategi untuk mengukur subjektivitasnya. Dengan membuat keputusan kecil dalam matriks masukan mengenai pentingnya faktor eksternal dan

internal, strategis dapat lebih efektif menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif. Pendapat intuisi yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang sesuai.

Berikut akan ditampilkan contoh, bagaimana sebuah perusahaan start up melakukan input stage. Perusahaan ini menawarkan solusi terhadap permasalahan para pengusaha kecil sebagai solusi aplikasi akuntansi dengan fitur layanan yang mengintegrasikan semua kebutuhan administrasi akuntansi perusahaan dari segi pencatatan keuangan, perhitungan kewajiban pajak PPh, penyusunan *budgeting*, laporan keuangan per-project hingga analisa kesehatan keuangan yang fitur unggulannya bisa dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan konsumen.

9.3.1 External Factor Evaluation

Pada matriks ini, menguraikan rangkuman serta evaluasi mengenai faktor-faktor eksternal seperti politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Pemberian *rating*, untuk faktor peluang yang semakin besar diberi *rating* 4, tetapi jika peluangnya kecil diberikan *rating* 1. Pemberian *rating* untuk faktor ancaman adalah kebalikannya, jika ancaman semakin besar *rating*-nya adalah 1 dan sebaliknya jika ancaman sedikit *rating*-nya adalah 4.

Berikut adalah contoh input stage untuk analisa external perusahaan (Tabel 9.1) dari sebuah perusahaan yang menjual software akuntansi untuk UMKM:

Tabel 9.1. Contoh *Key external Factor*

Key External Factors (EFE)		Weight	Rating	Weight Score
Opportunity				
1	Pemerintah men-support UKM melalui regulasi yang memberikan kemudahan dalam berusaha (PP No. 7 tahun 2021).	0,07	3,7	0,27
2	Pemerintah memberikan insentif bagi UKM agar bisa pulih dari pandemik (UU No. 7 tahun 2021 Undang-Undang Harmonisasi Perpajakan)	0,07	3,7	0,27
3	Undang-Undang Ketentuan Umum Perpajakan mensyaratkan setiap pengusaha diantaranya UKM wajib menyelenggarakan pembukuan.	0,07	3,7	0,27
4	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang diproyeksikan terus bertumbuh naik setiap tahunnya hingga diprediksi mencapai > 5% di tahun 2023	0,07	3,5	0,26
5	Meningkatnya jumlah unit UKM rata-rata naik 2% per-tahun	0,07	3,7	0,27
6	Potensi pasar pengusaha kecil yang besar ditambah bonus demografi generasi <i>millennial</i> yang lebih suka menjadi pengusaha menjadi peluang bertumbuhnya jumlah unit usaha UKM semakin besar.	0,07	3,5	0,26
7	UKM memerlukan laporan keuangan untuk mengakses pembiayaan ke bank	0,07	3,2	0,23

Key External Factors (EFE)		Weight	Rating	Weight Score
8	Tidak semua pengusaha berasal dari <i>background</i> pendidikan <i>accounting</i> sehingga peluang menghadirkan aplikasi akuntansi sebagai <i>tools</i> yang memudahkan pencatatan keuangan masih tersedia.	0,07	3,7	0,27
9	Kehadiran teknologi <i>cloud computing</i> yang memudahkan bisnis dan digemari <i>user</i> atau pengguna internet.	0,07	3,5	0,26
Jumlah Opportunity				2,36
Threat				
1	Harus terus meng- <i>update</i> sistem terkait peraturan industri perusahaan. Dimana perusahaan aplikasi akuntansi (pembukuan) sifatnya dinamis dan harus <i>open minded</i> atas perubahan peraturan atau ketentuan yang ada pada Standar Akuntansi Keuangan atau Ketentuan Umum Perpajakan.	0,07	1,9	0,14
2	Peluang pasar yang besar, membuat pesaing bermunculan dengan persaingan harga yang kompetitif	0,07	1,9	0,14
3	Keterbukaan informasi di media sosial membuat persaingan di bisnis aplikasi akuntansi cukup ketat. Dibeberapa aplikasi akuntansi yang ada di Playstore, penyedia aplikasi akuntansi menggratiskan aplikasi yang dijual selama beberapa waktu tertentu atau sampai dengan	0,05	2	0,10

Key External Factors (EFE)		Weight	Rating	Weight Score
	jumlah <i>entry</i> transaksi keuangan tertentu.			
4	Berinvestasi didomain dan <i>server</i> membutuhkan modal yang tidak sedikit.	0,05	2	0,10
5	Resiko kasus kejahatan siber.	0,05	1,9	0,09
6	Resiko gangguan jaringan dari provider seperti <i>downtime</i> dan sebagainya.	0,05	1,9	0,09
Jumlah Threath				0,66
Total Opportunity dan Threath		1		3,01

9.3.2 Internal Factor Evaluation

Untuk menjelaskan matrix IFE, akan digunakan contoh dari analisa internal perusahaan sebuah perusahaan yang menjual software akuntanbsi untuk UMKM (Tabel 9.2). Dalam matriks IFE akan diuraikan rangkuman serta evaluasi mengenai faktor-faktor internal.

Tabel 9.2. Contoh *Key Internal Factor*

Key Internal Factors (IFE)		Weight	Rating	Weight Score
Strength				
1	Arsitektur teknologi terupdate untuk mendukung dalam akses penggunaan serta keamanan aplikasi <i>mobile</i> , <i>desktop</i> maupun <i>web</i> dengan cepat dalam memproses data.	0,11	4	0,44
2	Tampilan yang <i>User Friendly</i> dalam setiap fitur dibuat sesuai dengan <i>User Interface</i> dan <i>User Experience</i> .	0,11	4	0,44
3	Memiliki <i>Human resource</i> yang berkompeten dan menerapkan <i>knowledge management</i> .	0,11	3	0,33
4	Mengembangkan variasi produk Inovatif yang dapat memenuhi kebutuhan bisnis pelanggan atas mobilisasi dan <i>digitalisasi</i> . FIRA membuat aplikasi SAAS (<i>Software as Service</i>) yang dapat digunakan dimanapun berada secara <i>real-time</i> berbasis <i>Web</i> , <i>Desktop</i> Aplikasi dan <i>Mobile</i> Aplikasi.	0,11	4	0,44

Key Internal Factors (IFE)		Weight	Rating	Weight Score
5	<i>Excellent Service</i> melalui layanan yang <i>fast respond</i> dan komunikatif.	0,07	3	0,22
6	Harga Produk yang kompetitif	0,07	3	0,22
	Jumlah Strength			2,11
Weaknesses				
1	Sebagai perusahaan yang baru berdiri FIRA membutuhkan pendanaan dari pihak eksternal untuk men- <i>support</i> bisnis pada jangka menengah dan panjang.	0,07	1	0,07
2	Brand Reputasi masih rendah dikarenakan perusahaan yang baru berdiri yang butuh mengambil kepercayaan pelanggan.	0,11	1	0,11
3	<i>Offline and Online Synchronizing</i> dapat terkendala jika pelanggan berada dalam kondisi tidak dalam jangkauan internet namun butuh <i>update</i> fitur dari aplikasi.	0,07	2	0,15
4	Fitur <i>Multiple Currency</i> saat ini belum tersedia di FIRA	0,07	1	0,07
5	Dari sisi <i>marketing</i> dan <i>sales</i> FIRA membutuhkan memperkenalkan produk kepada pelaku Usaha Kecil.	0,07	1	0,07

Key Internal Factors (IFE)		Weight	Rating	Weight Score
	Jumlah Weaknesses	1		0,33
	Total Strength dan Weaknesses			2,44

9.4 The Matching Stage

Strategi kadang-kadang didefinisikan sebagai perpaduan yang dibuat oleh suatu organisasi antara sumber daya dan kemampuannya dengan peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor eksternal. Tahap pencocokan dalam kerangka pembentukan strategi terdiri dari lima teknik yang dapat digunakan dalam urutan apa saja: Matriks SWOT dan Matriks IE. Alat-alat ini mengandalkan informasi yang diperoleh dari tahap masukan untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Pencocokan faktor kunci keberhasilan eksternal dan internal adalah kunci untuk menghasilkan strategi alternatif yang feasible.

Setiap organisasi, baik militer, berorientasi produk, berorientasi layanan, pemerintah, atau bahkan atletik, harus mengembangkan dan mengeksekusi strategi yang baik untuk memenangkan. Serangan yang baik tanpa pertahanan yang baik, atau sebaliknya, biasanya mengarah pada kekalahan. Mengembangkan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dapat dianggap sebagai serangan, sedangkan strategi yang dirancang untuk memperbaiki kelemahan sambil menghindari ancaman dapat dikenal sebagai pertahanan. Setiap organisasi memiliki beberapa peluang eksternal dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat disesuaikan untuk memformulasikan strategi alternatif yang feasible.

9.4.1 The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).³ Pencocokan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian paling sulit dalam pengembangan Matriks SWOT dan membutuhkan pendapat yang baik - dan tidak ada satu set pencocokan terbaik, Sehingga strategi pertama, kedua, ketiga, dan keempat adalah strategi SO, WO, ST, dan WT, masing-masing.

Strategi SO menggunakan kekuatan internal suatu perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Organisasi secara umum akan mengejar strategi WO, ST, atau WT untuk berada dalam situasi di mana mereka dapat menerapkan Strategi SO. Bila suatu perusahaan memiliki kelemahan besar, ia akan berusaha mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Bila suatu organisasi menghadapi ancaman besar, ia akan berusaha menghindarinya untuk fokus pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang, ada peluang eksternal kunci, tetapi suatu perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya memanfaatkan peluang tersebut. Misalnya, mungkin ada permintaan tinggi untuk perangkat elektronik untuk mengontrol jumlah dan waktu injeksi bahan bakar pada mesin mobil (peluang), tetapi suatu produsen bagian mobil tertentu mungkin kekurangan teknologi yang diperlukan untuk memproduksi perangkat tersebut (kelemahan). Salah satu Strategi WO yang mungkin adalah memperoleh

teknologi ini dengan membentuk joint venture dengan perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang ini. Alternatif Strategi WO lainnya adalah merekrut dan melatih orang dengan kemampuan teknis yang diperlukan.

Penggunaan strategi ST memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat selalu harus menghadapi ancaman lingkungan eksternal langsung. Strategi WT adalah taktik bertahan yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi banyak ancaman eksternal dan kelemahan internal memang dalam posisi yang genting. Bahkan, perusahaan tersebut mungkin harus bertarung untuk bertahan hidup, bergabung, mereview ulang, mengajukan kebangkrutan, atau memilih liquidasi.

Gambar 6-3 menunjukkan representasi skematik dari Matriks SWOT. Perhatikan bahwa Matriks SWOT terdiri dari sembilan sel. Seperti yang ditunjukkan, ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu ditinggalkan kosong (sel atas kiri). Empat sel strategi, bertuliskan SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, bertuliskan S, W, O, dan T. Ada delapan langkah yang terlibat dalam membangun Matriks SWOT:

1. Catatlah peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Catatlah ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Catatlah kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Catatlah kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Padukan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi SO yang dihasilkan di sel yang sesuai.
6. Padukan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi WO yang dihasilkan.

7. Padukan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi ST yang dihasilkan.
8. Padukan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi WT yang dihasilkan

Tujuan dari setiap alat pemadanan pada Tahap 2 adalah untuk menghasilkan strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk diimplementasikan.

Meskipun matriks SWOT banyak digunakan dalam perencanaan strategis, analisis tersebut memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, SWOT tidak menunjukkan bagaimana mencapai keunggulan bersaing, sehingga tidak boleh menjadi tujuan akhir. Matriks harus menjadi titik awal diskusi tentang bagaimana strategi yang dic proposed bisa dilaksanakan serta pertimbangan biaya-manfaat yang pada akhirnya bisa mengarah pada keunggulan bersaing. Kedua, SWOT adalah penilaian statis (atau cuplikan waktu). Matriks SWOT bisa seperti menganalisa frame tunggal dalam film yang memperlihatkan karakter utama dan latar belakang, tetapi tidak memberikan gambaran tentang alur cerita. Saat keadaan, kemampuan, ancaman, dan strategi berubah, dinamika lingkungan bersaing mungkin tidak terungkap dalam satu matriks. Ketiga, analisis SWOT bisa membuat perusahaan memfokuskan terlalu banyak pada satu faktor internal atau eksternal dalam memformulasikan strategi. Ada hubungan antar faktor kunci internal dan eksternal yang tidak terungkap oleh SWOT yang mungkin penting dalam menciptakan strategi.

9.4.2 The Internal-External (IE) Matrix

Gambar 9.2 menampilkan posisi berbagai divisi dalam organisasi dalam tampilan 9 sel. Matriks IE (Internal-External) mirip dengan Matriks BCG karena kedua alat melibatkan

penempatan divisi organisasi dalam diagram skematis; inilah sebabnya keduanya disebut "matriks portofolio". Selain itu, ukuran setiap lingkaran mewakili persentase kontribusi penjualan masing-masing divisi, dan potongan pie mengungkapkan persentase kontribusi laba masing-masing divisi baik dalam Matriks BCG maupun dalam Matriks IE.

Namun ada beberapa perbedaan penting antara Matriks BCG dan Matriks IE. Pertama, sumbu-sumbunya berbeda. Selain itu, Matriks IE memerlukan informasi lebih banyak tentang divisi daripada Matriks BCG. Selain itu, implikasi strategis dari masing-masing matriks berbeda. Karena alasan ini, strategist di perusahaan multidivisi sering mengembangkan kedua Matriks BCG dan Matriks IE dalam memformulasikan strategi alternatif. Praktik yang umum adalah mengembangkan Matriks BCG dan Matriks IE untuk saat ini, kemudian mengembangkan matriks yang diproyeksikan untuk mencerminkan harapan masa depan. Analisis sebelum dan sesudah ini memperkirakan efek yang diharapkan dari keputusan strategis pada portofolio divisi suatu organisasi.

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama: skor terbobot total IFE pada sumbu x dan skor terbobot total EFE pada sumbu y. Ingatlah bahwa setiap divisi dari suatu organisasi harus membangun Matriks IFE dan Matriks EFE untuk bagian organisasi mereka. Skor terbobot total yang diperoleh dari divisi memungkinkan pembangunan Matriks IE tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor terbobot total IFE 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,0 hingga 4,0 kuat. Demikian pula, pada sumbu y, skor terbobot total EFE 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 menengah; dan skor 3,0 hingga 4,0 tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Pertama, resep untuk divisi yang berada pada sel I, II, atau IV dapat dijelaskan sebagai

tumbuh dan membangun. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi mundur, integrasi maju, dan integrasi horizontal) mungkin paling sesuai untuk divisi ini. Kedua, divisi yang berada pada sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan strategi hold and maintain, penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang sering diterapkan untuk jenis divisi ini. Ketiga, resep umum untuk divisi yang berada pada sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang sukses mampu mencapai portofolio bisnis yang terposition pada atau sekitar sel I dalam Matriks IE.

Berdasarkan contoh *Internal-Eksternal* (IE) Matrix merupakan matrix untuk mengetahui penempatan posisi perusahaan pada salah satu plot didalam 9 sel yang ada dalam IE matrix berdasarkan hasil evaluasi dari faktor eksternal dan internal perusahaan. Dalam setiap sel yang terdapat di dalam IE matrix menunjukan langkah strategis apa yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan.

Dalam membuat Internal-Eksternal (IE) Matrix diperlukan data total dari hasil pembobotan nilai IFE matrix dan EFE matrix. Dalam Internal-Eksternal (IE) Matrix terdapat sel I hingga sel IX yang terbagi dalam 3 area utama dengan implementasi jenis strategi yang berbeda-beda.



Gambar 9.2. IE Matrix
(Sumber: David, 2011)

9.5 The Decision Stage

Analisis dan intuisi memberikan dasar untuk membuat keputusan dalam pembuatan strategi. Teknik pencocokan yang baru saja dibahas mengungkapkan alternatif strategi yang feasible. Banyak dari strategi tersebut mungkin sudah dicetuskan oleh manajer dan karyawan yang terlibat dalam aktivitas analisis dan pemilihan strategi. Setiap strategi tambahan yang dihasilkan dari analisis pencocokan bisa dibahas dan ditambahkan ke daftar opsi alternatif yang memungkinkan. Seperti yang ditunjukkan sebelumnya dalam bab ini, peserta bisa memberikan rating pada strategi ini dengan skala 1-4 sehingga daftar prioritas strategi terbaik bisa dicapai.

9.5.1 The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Teknik lain selain ranking strategi untuk mendapatkan daftar prioritas adalah teknik analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), yang merupakan bagian dari kerangka analisis formulasi strategi. QSPM menunjukkan secara obyektif strategi mana yang terbaik dari alternatif strategi yang mungkin.

QSPM menggunakan masukan dari analisis tahap 1 dan hasil *matching* dari tahap 2 untuk memutuskan secara obyektif di antara strategi alternatif. EFE Matrix, IFE Matrix, dan *Competitive Profile Matrix* yang merupakan bagian dari tahap 1, bersama dengan SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix yang merupakan bagian dari tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menetapkan QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan strategist untuk menilai strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor kunci sukses internal dan eksternal yang telah dikenali sebelumnya. Seperti alat analisis formulasi strategi lainnya, QSPM membutuhkan kebijaksanaan intuitif yang baik.

Format dasar dari QSPM ditunjukkan pada Tabel 9-3. Perhatikan bahwa kolom kiri dari QSPM terdiri dari faktor eksternal dan internal penting (dari Tahap 1), dan baris atas terdiri dari strategi alternatif yang feasible (dari Tahap 2). Secara khusus, kolom kiri dari QSPM terdiri dari informasi yang diperoleh langsung dari Matriks EFE dan IFE. Dalam sebuah kolom yang bersebrangan dengan faktor keberhasilan kritis, bobot masing-masing faktor dalam Matriks EFE dan IFE dicatat.

Baris atas QSPM terdiri dari strategi alternatif yang diperoleh dari Matriks SWOT dan Matriks IE. Alat pencocokan ini biasanya menghasilkan alternatif yang layak yang sama. Namun, tidak semua strategi yang disarankan oleh teknik pencocokan harus dinilai dalam QSPM. Strategis harus menggunakan pertimbangan insting yang baik dalam memilih strategi untuk dimasukkan ke dalam QSPM.

Konseptual, QSPM menentukan kelebihan relatif berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor-faktor kunci sukses eksternal dan internal dapat dimanfaatkan atau ditingkatkan. Kelebihan relatif dari setiap strategi dalam sekumpulan alternatif ditentukan dengan menentukan dampak akumulatif dari setiap faktor sukses kritis eksternal dan internal. Bisa terdapat berbagai

set alternatif strategi yang termasuk dalam QSPM, dan setiap set bisa terdiri dari berbagai strategi, tetapi hanya strategi dalam set tertentu yang diuji coba relatif satu sama lain. Misalnya, satu set strategi bisa berisi diversifikasi, sementara set lain bisa berisi menerbitkan saham dan menjual divisi untuk meningkatkan modal yang dibutuhkan. Kedua set strategi ini sangat berbeda, dan QSPM hanya mengevaluasi strategi dalam set.

Langkah 1 Buat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal perusahaan di kolom kiri dari QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal harus ada 10 faktor kunci sukses eksternal dan 10 faktor kunci sukses internal yang termasuk dalam QSPM.

Langkah 2 Berikan bobot pada setiap faktor eksternal dan internal. Bobot ini sama dengan yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditunjukkan dalam kolom tegak bersebrangan dengan faktor kunci sukses eksternal dan internal.

Langkah 3 Tinjau Matriks Tahap 2 (pencocokan), dan identifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan oleh organisasi untuk diterapkan. Catat strategi-strategi ini di baris atas QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set eksklusif satu sama lain jika memungkinkan.

Langkah 4 Tentukan Skor Daya Tarik (AS) yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif setiap strategi dalam suatu set alternatif. Skor Daya Tarik (AS) ditentukan dengan meninjau setiap faktor eksternal atau internal, satu per satu, dan bertanya pada pertanyaan "Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawabannya ya, maka strategi harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Secara spesifik, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi dibandingkan dengan yang lain, mempertimbangkan faktor tertentu. Rentang untuk Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup

menarik, dan 4 = sangat menarik. Dengan menarik, kami berarti sejauh satu strategi, dibandingkan dengan yang lain, memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan, meningkatkan kelemahan, memanfaatkan peluang, atau menghindari ancaman. Bekerja baris per baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban pada pertanyaan sebelumnya adalah tidak, yang menunjukkan bahwa faktor kunci yang bersangkutan tidak mempengaruhi pilihan spesifik yang dibuat, maka jangan berikan Skor Daya Tarik pada strategi dalam set tersebut. Gunakan tanda dash untuk menunjukkan bahwa faktor kunci tidak mempengaruhi pilihan yang dibuat. Catatan: Jika Anda memberikan skor AS pada satu strategi, maka berikan skor AS pada strategi lain. Dalam kata lain, jika satu strategi menerima dash, maka semua strategi lain harus menerima dash pada baris yang sama.

Untuk lebih jelasnya, perhatikan contoh di Tabel 9.3, yang merupakan analisa QSPM dari EFE dan IFE yang telah dibuat sebelumnya.

Tabel 9.3. Contoh QSPM

Key Factor		Weight	Strategic Alternatives			
			PenetrasiPasar		Pengembangan produk	
			Promosi yang efektif		Sistem Digitalisasi	
			AS	TAS	AS	TAS
Strength						
1	Arsitektur teknologi terupdate untuk mendukung dalam akses penggunaan serta keamanan aplikasi <i>mobile, desktop</i> maupun <i>web</i> dengan cepat dalam memproses data.	0,11	3	0,33	4	0,44
2	Tampilan yang <i>User Friendly</i> dalam setiap fitur dibuat sesuai dengan <i>User Interface</i> dan <i>User Experience</i> .	0,11	3	0,33	4	0,44
3	Memiliki <i>Human</i> berkompeten dan menerapkan <i>knowledge management</i> .	0,11	3	0,33	4	0,44

4	Mengembangkan variasi produk Inovatif yang dapat memenuhi kebutuhan bisnis pelanggan atas mobilisasi dan <i>digitalisasi</i> . FIRA membuat aplikasi SAAS (<i>Software as Service</i>) yang dapat digunakan dimanapun berada secara <i>real-time</i> berbasis Web, Desktop Aplikasi dan <i>Mobile</i> Aplikasi.	0,11	3	0,33	4	0,44
5	<i>Excellent Service</i> melalui layanan yang <i>fast respond</i> dan komunikatif.	0,07	4	0,30	3	0,22
6	Harga Produk yang kompetitif	0,07	4	0,30	3	0,22
Weaknesses						
1	Sebagai perusahaan yang baru berdiri FIRA membutuhkan pendanaan dari pihak eksternal untuk <i>men-support</i> bisnis pada jangka menengah dan panjang.	0,07	4	0,30	3	0,22
2	Brand Reputasi masih rendah dikarenakan perusahaan yang	0,11	4	0,44	3	0,33

	baru berdiri yang butuh mengambil kepercayaan pelanggan.					
3	<i>Offline and Online Synchronizing</i> dapat terkendala jika pelanggan berada dalam kondisi tidak dalam jangkauan internet namun butuh <i>update</i> fitur dari aplikasi.	0,07	3	0,22	4	0,30
4	Fitur <i>Multiple Currency</i> saat ini belum tersedia di FIRA	0,07	3	0,22	4	0,30
5	Dari sisi <i>marketing</i> dan <i>sales</i> FIRA membutuhkan	0,07	4	0,30	3	0,22
Total IFE		1,00		3,41		3,59
Opportunity						
1	Pemerintah <i>men-support</i> UKM melalui regulasi yang memberikan kemudahan dalam berusaha (PP No. 7 tahun 2021).	0,07	4	0,29	3	0,22
2	Pemerintah memberikan insentif bagi UKM agar bisa pulih dari pandemik (UU No. 7 tahun 2021-Undang Undang	0,07	4	0,29	3	0,22

	Harmonisasi Perpajakan)					
3	Undang-Undang Ketentuan Umum Perpajakan mensyaratkan setiap pengusaha diantaranya UKM wajib menyelenggarakan pembukuan.	0,07	4	0,29	3	0,22
4	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang diproyeksikan terus bertumbuh naik setiap tahunnya hingga diprediksi mencapai > 5% di tahun 2023	0,07	3	0,22	2	0,15
5	Meningkatnya jumlah unit UMKM rata- rata naik 2% per-tahun	0,07	4	0,29	3	0,22
6	Potensi pasar pengusaha kecil yang besar ditambah bonus demografi generasi <i>millenial</i> yang lebih suka menjadi pengusaha	0,07	4	0,29	3	0,22
7	UMKM memerlukan laporan keuangan untuk mengakses pembiayaan ke bank.	0,07	4	0,29	3	0,22

8	Tidak semua pengusaha berasal dari <i>background</i> pendidikan <i>accounting</i> sehingga peluang menghadirkan aplikasi akuntansi sebagai <i>tools</i> yang memudahkan pencatatan keuangan masih tersedia.	0,07	4	0,29	3	0,22
9	Kehadiran teknologi <i>cloud computing</i> yang memudahkan bisnis dan digemari <i>user</i> atau pengguna internet.	0,07	3	0,22	4	0,29

DAFTAR PUSTAKA

- Porter, Michael E, HBR's Must-Reads on Strategy, Harvard business Review, 2005
- David, Fred R, Strategic Management CONCEPTS AND CASES, Prentice Hall, 13th Ed, 2011
- Grant, Robert M, CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS, Wiley, 9th Ed, 1988
- Hunger, David J, Wheelen, Thoma L, Strategic Management and Business Policy, Pearson, 13th Ed, 2012
- Rothaermel, Frank T, Strategic Management, Mc Graw Hill, 5th Ed, 2021

BAB 10

STRATEGY IN ACTION

Oleh Dyah Sri Wulandari

10.1 Tujuan Jangka Panjang (*Long-Term Objective*)

Tujuan jangka panjang (*Long-term objective*) mendeskripsikan hasil yang diharapkan dari penentuan strategi. Sebaliknya strategi mendeskripsikan aksi yang diperoleh guna menjangkau tujuan jangka panjang. Dalam merangkai tujuan jangka panjang perlu ada kekhususan yang kuantitatif, measurable (mampu diukur), realistis, understandable, challenging, hierarchial, obtainable, serta congruent yang dihubungkan dengan timeline. Seandainya tujuan yang diresmikan jelas hendak memberikan banyak guna buat industri. Tujuan jangka panjang mampu memberikan petunjuk, memberikan sinergi, menolong dalam penilaian, memutuskan prioritas, kurangi ketidakpastian, meminimalkan sengketa, mendesak pengaturan ikhtiar serta menolong dalam peruntukan asal usul energi dan mengonsepsi profesi. Tujuan jangka panjang dibutuhkan di tiap tingkatan badan sebab berguna buat mengukur kemampuan manajemen. Tanpa tujuan jangka panjang organisasi bakal menyimpang tanpa memiliki tujuan yang jelas. (Fred.R David, 2009)

10.2 Tujuan Finansial dan Tujuan Strategis

Terdapat 2 jenis tujuan yang ada di sebuah organisasi, yang pertama adalah tujuan keuangan serta tujuan taktis atau strategis. meski tujuan keuangan berarti untuk perseroan tapi kadangkala terjalin trade-off antara tujuan keuangan serta tujuan taktis atau

strategis dalam pengumpulan ketetapan yang penting. (Fred.R David, 2009)

Tujuan keuangan yaitu :

1. Pertumbuhan pendapatan
2. Pertumbuhan laba
3. Dividen yang lebih tinggi
4. Margin bermanfaat lebih besar
5. ROI yang lebih besar
6. Laba per saham yang lebih tinggi
7. Naiknya harga saham
8. Peningkatan arus kas

Tujuan taktis atau strategis antara lain:

1. Pangsa pasar yang lebih besar
2. Pengiriman tepat waktu lebih cepat daripada pesaing
3. Waktu desain-ke-pasar yang lebih pendek daripada pesaing
4. Biaya lebih rendah dari pesaing
5. Kualitas produk lebih tinggi dari rival
6. Cakupan geografis yang lebih luas dari rival
7. Mencapai kepemimpinan teknologi
8. Secara konsisten mendapatkan produk baru atau yang lebih baik ke pasar di depan para pesaing

10.3 *Not Manage By Objective*

Jika Anda merasa pendidikan itu mahal, maka akan dimuali dengan ketidaktahuan, atau jika menurut Anda pendidikan itu mahal, mulailah dengan kebodohan, menurut beberapa akademisi. Mirip dengan strategi, ada opsi tambahan yang tersedia saat mengelola organisasi, termasuk

1. Manajemen berbasis ekstrapolasi
2. Menggunakan manajemen krisis
3. Menggunakan manajemen subyektif

4. Manajemen harapan

10.4 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah alat evaluasi dan sistem control menurut Robert Kaplan dan David Norton. Nama *Balanced Scorecard* terinspirasi dari tuntutan bisnis yang membutuhkan analisis finansial berdasarkan elemen non finansial seperti kualitas produk dan layanan pelanggan. Sasaran strategis dan keuangan digabungkan dalam kartu skor berimbang yang sukses. Di luar tujuan keuangan saja, bisnis harus menetapkan tujuan dan menilai kinerja mereka di berbagai bidang seperti layanan pelanggan, moral karyawan, kualitas produk, pengurangan polusi, etika bisnis, tanggung jawab sosial, dan partisipasi masyarakat.(Fred.R David, 2009)

10.5 Jenis Strategi

1. *Strategic Integration*, meliputi:

- Forward Integration – Meningkatkan persentase kepemilikan atau memperluas kendali atas distributor, pengecer;
- Integrasi Balik – Mengejar kepemilikan atau meningkatkan kendali atas organisasi pemasok.
- Integrasi Horizontal: Meningkatkan kepemilikan atau pengaruh terhadap saingan

2. *Strategic Intensive*, yang meliputi:

- Penetrasi Pasar – Meningkatkan pengeluaran pemasaran dalam upaya mendongkrak harga suatu barang atau jasa yang saat ini ada di pasar.
- Pengembangan produk adalah proses meningkatkan produk atau layanan yang ada untuk meningkatkan penjualan. Pengembangan pasar adalah proses memperkenalkan barang atau jasa baru di wilayah geografis baru.

3. Diversifikasi strategis, yang meliputi:
 - Diversifikasi Terkait, yang melibatkan pengenalan barang atau jasa baru yang masih terkait;
 - Diversifikasi Tidak Terkait adalah penambahan komponen yang tidak terkait dengan barang atau jasa.
4. Strategi defensif, termasuk retrenchment (menyusun biaya dari awal juga mengurangi aset untuk membalikkan kerugian penjualan serta pendapatan) dan pengurangan aset. Menjual satu divisi atau sebagian bisnis adalah divestasi. Menjual semua aset berharga perusahaan adalah likuidasi. (Fandy Tjiptono, 2017)

10.6 Level Strategi

Eksekutif puncak tidak selalu mengembangkan strategi. Setidaknya ada empat tingkat strategis dalam organisasi besar: tingkat korporat, tingkat divisi, tingkat fungsional, dan tingkat operasional. Sebaliknya, hanya ada tiga tingkatan dalam usaha kecil: tingkat perusahaan, tingkat fungsional, dan tingkat operasional.

10.7 Integration Strategis

1. *Forward Integration*

Integrasi Awal adalah taktik yang melibatkan peningkatan kepemilikan saham atau tingkat kendali atas distributor dan pengecer. Riset di bisnis manufaktur kini memotivasi strategi yang melibatkan pengembangan toko online untuk menawarkan barang langsung ke pelanggan.

Ada enam indikator agar integrasi ke depan dapat berhasil dilaksanakan, diantaranya:

- Ketika distributor dari perusahaan terlalu mahal, tidak jujur, atau tidak mampu memenuhi tuntutan perusahaan dalam hal distribusi

- Ketika jumlah distributor yang tersedia hanya sedikit, menguntungkan bagi bisnis yang mengejar integrasi ke depan.
- Ketika perusahaan bersaing di pasar yang sedang berkembang dan diperkirakan akan terus berkembang
- Integrasi ke depan mengurangi kapasitas organisasi untuk berubah jika basis industrinya terputus-putus, maka ini adalah salah satu faktornya.
- Saat perusahaan memiliki dana dan personel untuk menjalankan usaha baru, seperti mendistribusikan barang mereka sendiri.
- Ketika organisasi dapat memperkirakan permintaan dengan lebih baik dan laba dari manufaktur yang stabil besar, ini menjadi faktor.
- Ketika distributor atau pengecer memiliki margin keuntungan yang besar.

2. *Backward Integration*

Integrasi kebelakang adalah taktik yang bertujuan untuk mendapatkan kontrol lebih besar atas pemasok. Ketika penyedia tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi permintaan, taktik ini digunakan. Ada tujuh faktor yang dapat digunakan untuk menentukan keberhasilan integrasi kebelakang.

- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang berkembang pesat;
- Ketika pemasok sangat mahal atau tidak dapat diandalkan;
- Ketika hanya ada sedikit pemasok dan banyak pesaing; Saat organisasi berada dalam industri yang berkembang pesat;
- Ketika organisasi memiliki dana dan personel untuk mengelola bisnis baru dalam menyediakan bahan dengan standarnya sendiri.

- Ketika perusahaan membutuhkan sumber daya segera;
- Ketika kenaikan harga yang dapat diprediksi sangat penting;
- Ketika pemasok saat ini memiliki margin keuntungan yang besar;

3. Horizontal Integration

Integrasi horisontal adalah taktik yang melibatkan perolehan lebih banyak kontrol atau kepemilikan bisnis saingan. Ketika sebuah bisnis dapat memperoleh keuntungan dari karakteristik monopolistik yang tak tertandingi di sektor tertentu, tidak tertandingi oleh pemerintah, ketika bisnis saingan terlibat dalam industri yang sedang berkembang, ketika skala ekonomi yang lebih besar memberikan keuntungan bagi saingan, dan ketika bisnis memiliki sumber daya dan keahlian manajemen yang diperlukan untuk berhasil mengelola pertumbuhan organisasi, integrasi horisontal menjadi efektif. Saat saingan mengalami kekurangan pengalaman manajemen atau sumber daya tertentu yang dibutuhkan perusahaan.

10.8 Intensive Strategies

1. Market Penetration

Inklusi pasar adalah rencana untuk meningkatkan penjualan dengan inisiatif pemasaran termasuk mempekerjakan lebih banyak staf pemasaran, membelanjakan lebih banyak untuk iklan, menjalankan lebih banyak promosi, dan menerbitkan lebih banyak. Pedoman strategi penetrasi pasar yang sukses meliputi:

- Item khusus tidak banyak tersedia di pasar.
- Persentase konsumsi pelanggan saat ini yang dapat dinaikkan
- Pangsa pesaing perusahaan turun sementara penjualan industri naik.

- Hubungan yang signifikan secara historis antara biaya penjualan dan biaya pemasaran
- Skala ekonomi menawarkan keunggulan kompetitif yang signifikan.

2. *Market Development*

Ini adalah taktik untuk mendongkrak penjualan dengan meluncurkan barang di daerah baru. Aturan memungkinkan untuk menciptakan strategi pasar yang kuat:

- Metode baru untuk distribusi dapat diandalkan, terjangkau, dan berkaliber tinggi.
- Bisnis ditangani dengan baik oleh korporasi.
- Sebuah pasar belum dimanfaatkan atau terbelakang.
- Bisnis membutuhkan sumber daya untuk meluncurkan pasar baru.
- Korporasi memiliki kapasitas ekstra untuk produksi.
- Pasar utama perusahaan telah mendunia.

3. *Product Development*

Ini adalah taktik untuk mendongkrak penjualan melalui modifikasi atau perbaikan produk. Saran untuk memasukkan pengembangan produk ke dalam strategi sukses:

- Karena barang perusahaan berada pada tingkat kematangan, pelanggan terbuka untuk mencoba yang baru.
- Bisnis beroperasi di sektor di mana perubahan teknologi lazim.
- Bisnis di industri yang sama dengan Anda menyediakan barang dengan kualitas dan harga yang sebanding.
- Bisnis beroperasi di sektor yang berkembang pesat.
- Usaha mampu melakukan penelitian dan pengembangan

10.9 Diversification Strategies

1. *Related* (berhubungan)

Sertakan item baru yang terhubung ke item saat ini. Mengikuti rekomendasi ini dapat membantu rencana Anda menjadi lebih sukses:

- Bisnis beroperasi di sektor yang lamban.
- Menambahkan barang baru yang relevan akan meningkatkan penjualan produk saat ini
- Harga kompetitif akan diberikan untuk item baru terkait.
- Tingkat penjualan musiman dari item baru yang terkait akan menyeimbangkan naik turunnya penjualan produk lama.
- Siklus produk saat ini sedang dalam tahap penurunan.
- Bisnis memiliki manajemen yang mumpuni.

2. *Unrelated* (tidak berhubungan)

Sertakan barang baru yang tidak terkait dengan barang yang sudah tersedia. Panduan:

- Dengan memperkenalkan item baru yang tidak terkait, pendapatan dari produk saat ini tumbuh.
- Bisnis menghadapi persaingan yang ketat di pasarnya.
- Item baru dapat didistribusikan melalui saluran saat ini.
- Barang baru dapat mengimbangi kecenderungan yang ada dalam siklus hidup produk
- Penjualan dan profitabilitas turun di industri yang sudah memproduksi barang.
- Bisnis secara finansial dan manajerial mampu bersaing di sektor baru.
- Bisnis memiliki peluang unik untuk memasarkan investasi produk baru yang tidak terkait.
- Bisnis yang saling membutuhkan dan yang membutuhkannya memiliki sinergi.

- Pasar produk saat ini sudah jenuh
- "Antitrust", yang sebelumnya secara eksklusif berfokus pada satu industri, dapat menentang perusahaan.

10.10 Strategi Defensif

1. *Retrenchment*

Langkah-langkah restrukturisasi biaya serta pengurangan aset yang telah mengurangi penjualan dan profitabilitas. Tujuan penghematan ini adalah untuk memangkas pengeluaran dan membuang aset yang tidak meningkatkan pendapatan atau keuntungan. Jika :

- Meskipun memiliki keahlian yang unik, organisasi tidak secara teratur mencapai tujuannya.
- Bisnis adalah saingan yang buruk.
- Inefisiensi, laba rendah, moral staf rendah, dan tekanan pemegang saham untuk meningkatkan kinerja adalah semua masalah bagi organisasi.
- Bisnis gagal menangkap peluang, mengurangi hambatan, memanfaatkan sumber daya internal, dan memperbaiki masalah internal.
- Reorganisasi diperlukan karena pertumbuhan perusahaan yang cepat.

2. *Divestiture*

Menjual aset produktif seperti bagian atau divisi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan kas untuk investasi lain yang lebih menguntungkan. Jika:

- Suatu divisi tidak cocok dengan perusahaan dalam hal pasar, konsumen, manajerial, karyawan, nilai, dan kebutuhan;
- Sebuah divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya daripada yang dapat disediakan oleh perusahaan;

- Sebuah divisi harus disalahkan atas kinerja buruk perusahaan;
- Uang tunai sangat dibutuhkan dan tidak dapat diperoleh dari sumber lain.
- Kelompok antimonopoli menentang perusahaan.

3. Likuiditas

Likuiditas adalah menjual seluruh asset perusahaan jika :

- Perusahaan telah melakukan retrenchment dan divestasi tetapi masih gagal
- Satu-satunya pilihan adalah bangkrut.
- Dengan melepas aset perusahaan, pemegang saham dapat mengurangi kerugian mereka.

10.11 Lima Strategi Genetik (Michael Porter)

Porter mengklaim bahwa strategi memberi bisnis keunggulan kompetitif dengan membangun tiga pilar utama: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Itu dijuluki pendekatan generik oleh Porter. Kepemimpinan dengan harga tertentu berfokus pada penyediaan barang standar dengan biaya unit yang sangat rendah untuk pelanggan yang sadar anggaran. (Fandy Tjiptono, 2017) Agar efektif dalam kepemimpinan biaya, bisnis harus memastikan bahwa keseluruhan biaya di seluruh rantai nilainya lebih rendah daripada total biaya pesaing. Ada dua metode untuk melakukan ini :

- Melaksanakan operasi rantai nilai dengan lebih efisien daripada pesaing sambil mengelola berbagai faktor yang dapat menaikkan harga aktivitas rantai nilai.
- Memodernisasi seluruh rantai nilai bisnis untuk menghilangkan atau mengurangi operasi yang menaikkan biaya

Keadaan berikut akan membuat rencana kepemimpinan biaya menjadi efektif:

1. Saat terjadi persaingan harga yang intens antara vendor
2. Ketika bahan sudah tersedia dari semua vendor dan produk dari pedagang yang bersaing pada dasarnya sama.
3. Ketika ada beberapa strategi untuk membedakan suatu produk yang menguntungkan konsumen.
4. Saat mayoritas pelanggan menggunakan produk dengan cara yang sama.
5. Saat beralih dari satu pemasok ke pemasok lain, pembeli hanya perlu mengeluarkan sedikit uang.
6. Ketika pelanggan begitu besar dan memiliki begitu banyak kekuatan negosiasi sehingga mereka menginginkan penurunan harga
7. Ketika pemain baru dalam suatu industri menggunakan harga pembukaan yang murah untuk menarik pelanggan dan mengembangkan klien.

Ada kategori alternatif untuk kepemimpinan biaya:

Tipe 1 :

Menyediakan barang atau jasa konsumen dengan harga paling kompetitif di pasar.

Pendekatan nilai terbaik,

tipe 2 :

Berikan konsumen barang atau jasa dengan nilai pasar setinggi mungkin.

Tipe 3:

Taktik diferensiasi yang ditujukan untuk menciptakan barang atau jasa yang terlihat berbeda di pasar dan ditargetkan pada pelanggan yang relatif sensitif terhadap harga. karena konsumen sudah terpesona oleh karakteristik pembeda dari produk, strategi diferensiasi yang berhasil memungkinkan bisnis menetapkan harga yang lebih tinggi

untuk barang mereka sambil tetap mempertahankan loyalitas pelanggan. Mengejar pendekatan diferensiasi menghadapi risiko produk unik tidak menerima umpan balik positif dari konsumen yang diperlukan untuk mendukung harga yang lebih tinggi.

10.12 Merger/Akuisisi

Merger terjadi ketika dua entitas dengan ukuran yang sama bergabung untuk membentuk satu entitas korporat. Akuisisi terjadi ketika perusahaan besar membeli perusahaan kecil, atau sebaliknya. pengambilalihan bermusuhan atau pengambilalihan, ketika merger atau pembelian tidak menguntungkan kedua belah pihak. penggabungan yang ramah sehingga, kedua belah pihak tertarik pada merger atau akuisisi.

Deregulasi, kemajuan teknis, kapasitas surplus, ketidakmampuan untuk meningkatkan keuntungan melalui harga yang lebih tinggi, pasar saham yang tertekan, dan kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi adalah beberapa faktor yang mendorong perusahaan untuk bergabung. Faktor tambahan termasuk pangsa pasar yang tumbuh, hambatan masuk yang lebih rendah, biaya pengembangan produk baru yang lebih murah, pintu masuk pasar produk yang lebih cepat, risiko pengembangan produk baru yang lebih rendah, variasi produk yang lebih besar, dan langkah-langkah untuk menghindari persaingan yang intens. dan kesempatan untuk mengambil pengetahuan dan keterampilan baru. Pembelian ekuitas swasta dilakukan dengan maksud untuk menjual kembali perusahaan yang diakuisisi dengan harga (premium) yang lebih tinggi. (Fred.R David, 2009)

Berikut ini adalah beberapa penyebab utama kegagalan merger dan akuisisi:

1. Masalah integrasi
2. Penilaian target yang buruk
3. Hutang yang signifikan atau tidak

4. Gagal menciptakan keharmonisan
5. Divestasi berlebihan
6. Manajemen terlalu sibuk dengan akuisisi
7. Pembelian yang sangat besar
8. Tantangan dalam mengintegrasikan beberapa budaya perusahaan
9. Menurunnya semangat kerja karyawan akibat PHK dan relokasi

Ada beberapa penyebab merger dan akuisisi, antara lain:

1. Untuk meningkatkan utilisasi kapasitas
2. Untuk memaksimalkan efektivitas tenaga penjualan saat ini
3. Untuk meminimalkan personil manajerial
4. Untuk mendapatkan skala ekonomi.
5. Untuk mengatasi masalah musiman penjualan
6. Untuk memperoleh akses ke vendor baru, pengecer, pelanggan, klien, dan pemberi pinjaman
7. Pelajari cara menggunakan teknologi baru

DAFTAR PUSTAKA

- Fandy Tjiptono, 2017. Pemasaran Strategik, 3rd ed. Yogyakarta :Andi,2017.
- Fred.R David, 2009. Manajemen Strategis, 1st ed. Salemba Empat, Jakarta.

BAB 11

IMPLEMENTING STRATEGIES: MANAGEMENT ISSUES

Oleh Ismayanti

11.1 Pendahuluan

Seiring dengan perumusan strategi, implementasi strategi (IS) menjadi komponen penting mengapa beberapa perusahaan mengungguli yang lain terutama ketika strategi yang dirumuskan dengan baik, tidak selalu menjamin keberhasilan sampai diterapkan secara efektif (Sull, Homkes and Sull, 2015). Analogi yang pas adalah persiapan makanan enak, membutuhkan lebih dari sekadar resep luar biasa, tetapi juga dibutuhkan bahan-bahan berkualitas tinggi, peralatan yang tepat, dan tim koki, *sous-chef*, dan pelayan yang cakap bekerja sama dengan baik. Semua unsur terlibat dalam persiapan dan layanan makanan. Artinya, implementasi strategi merupakan persyaratan untuk evaluasi strategi (Lee and Puranam, 2015). Dengan kata lain, jika resep tidak dieksekusi dengan tepat, maka tidak mungkin untuk secara akurat mengevaluasi manfaat resep. Akhirnya, proses implementasi strategi menjadi lebih rumit daripada formulasi strategi (Tawse and Tabesh, 2021). Banyak manajer dan organisasi berjuang untuk implementasi strategi bisnis yang efektif. Akibatnya, efektivitas implementasi strategi merupakan sumber heterogenitas kinerja yang signifikan antara perusahaan dengan kebutuhan pemahaman yang jelas tentang proses implementasi strategi (Greer, Lusch and Hitt, 2017),.

11.2 Definisi Implementasi Strategi

Implementasi strategi bisa dipahami dalam berbagai pendekatan (Amoo *et al.*, 2019). Dalam pekerjaan, implementasi strategi didefinisikan sebagai "proses yang dinamis, berulang, dan kompleks" yang terdiri dari berbagai "kegiatan oleh manajer dan karyawan untuk mengubah rencana strategis menjadi kenyataan untuk mencapai tujuan strategis". Oleh karena itu, didefinisikan implementasi strategi sebagai sejauh mana strategi yang diterapkan organisasi sesuai dengan niat strategisnya (Lee and Puranam, 2015). Definisi-definisi ini sejalan dengan gagasan "implementasi rasional" yang mengasumsikan pemisahan proses formulasi dan implementasi dan memungkinkan perhatian terfokus pada proses IS independen dari proses yang terkait dengan rencana strategis dan pengambilan keputusan. Yang penting, definisi-definisi ini berhenti pada konseptualisasi, keberhasilan IS dalam hal kinerja perusahaan, akan mengaburkan pembangunan teori dan memperkenalkan kemungkinan argumen logis. Dengan cara ini, diasumsikan bahwa implementasi strategi mengikuti perumusan strategi dan efektivitasnya tergantung pada seberapa dekat hasil yang sesuai dengan apa yang dimaksudkan dalam rencana strategis. Pendekatan ini diambil untuk mempertajam fokus pada proses implementasi strategi dan tidak mengabaikan pandangan strategi yang muncul atau adaptif yang menekankan cara strategi diberlakukan dalam praktik (Tawse and Tabesh, 2021).

11.3 Aspek Implementasi Strategi

Agar berhasil mempraktikkan (menerapkan) strategi, organisasi perlu mempertimbangkan tiga aspek (Evans, 2019):

1. Sumber daya – bagaimana seharusnya strategi memanfaatkan sumber daya?

Ini berkaitan dengan cara organisasi akan memperoleh keuangan yang diperlukan, sumber daya manusia (biasanya

dalam bentuk karyawan yang terampil), sumber daya fisik seperti peralatan dan bangunan, dan sumber daya intelektual atau 'tidak berwujud'. Semua bagian organisasi perlu diselaraskan sehingga semua bagian bekerja menuju visi, maksud dan tujuan yang sama. Saat membuat keputusan detil dalam perolehan dan pemanfaatan tentang sumber daya, perusahaan harus yakin bahwa sumber daya digunakan secara efektif, secara hemat dan tidak terjadi duplikasi.

2. Konfigurasi – bagaimana seharusnya budaya dan struktur organisasi dikonfigurasi agar 'sesuai' dengan strategi yang diusulkan?

Semua bagian organisasi perlu diselaraskan sehingga strategi dapat berhasil mencapai visi, maksud dan tujuannya. Namun, karena semua bagian organisasi perlu berkontribusi pada keberhasilan implementasinya, maka struktur organisasi dan budaya organisasi perlu sesuai dengan tujuan sehingga tidak ada hambatan untuk sukses. Ini tidak selalu terjadi dan dalam banyak kasus struktur harus diubah dan budaya berubah sehingga ada yang disebut 'kecocokan strategis'.

3. Perubahan – bagaimana seharusnya perubahan yang timbul dari strategi dikelola dan dipimpin?

Menerapkan strategi selalu melibatkan perubahan pada aspek-aspek organisasi dan bagaimana ia memposisikan dirinya sendiri. Agar berhasil menerapkan perubahan, manajer perlu mempertimbangkan jenis perubahan apa yang dipertimbangkan dan bagaimana hal itu dapat dikelola dan dipimpin.

11.4 Implementasi Strategi Melalui Kecocokan Sumber Daya

Sumber daya sangat dibutuhkan dalam mengimplementasikan strategi. Terdapat empat kategori sumber daya (Evans, 2019), yaitu:

A. Sumber daya keuangan

Dalam hal keuangan, bisnis membuat rencana anggaran yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan strategi. Dalam rencana anggaran perlu dipertimbangkan:

- sumber keuangan
- logistik keuangan

Dalam rencana ini, bisnis perlu memastikan koordinasi antara pendapatan dan pengeluaran bisnis.

B. Sumber daya fisik

Perubahan strategi tentunya harus diikuti dengan penyesuaian sumber daya fisik sehingga perlu direncanakan ketersediaan sumber daya fisik meliputi:

- spesifikasi kebutuhan, daftar kebutuhan bisnis guna mendukung strategi yang hendak dijalankan
- kesesuaian kebutuhan, bisnis mencocokkan antara penawaran dan permintaan
- pembiayaan berdasarkan harga yang ditawarkan oleh pemasok
- persyaratan pengadaan, bisnis menetapkan apakah sumber daya fisik dimiliki dengan cara membeli atau sumber daya fisik disewa dengan cara leasing.

C. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia sebagai pelaksana strategi juga penting untuk dipersiapkan. Aspek dalam perancangan sumber daya diantaranya:

- Jumlah ketersediaan tenaga kerja
- Ketrampilan dan kemampuan
- Proses rekrutmen dan seleksi

- Pengembangan dan pelatihan
 - Penilaian dan renumerasi
- D. Sumber daya tidak berwujud
- Sumber daya ini dibutuhkan oleh bisnis terutama bisnis jasa dimana para karyawan harus dibekali dengan kemampuan, ketrampilan dan keramahan. Perencanaan sumber daya tidak berwujud meliputi penetapan proses kerja yang efisien dan efektif yang umumnya dituangkan dalam standar prosedur operasional.

Setelah opsi strategis ditetapkan (mengikuti tahap seleksi strategis), manajemen akan menilai implikasi sumber daya dari strategi tersebut. Sejauh mana basis sumber daya perlu disesuaikan, tentu saja, akan tergantung pada tingkat perubahan yang diperlukan oleh strategi yang diusulkan. Kecocokan sumber daya dengan strategi dapat menggunakan matrik audit sumber daya dengan tujuan menguji apakah sumber daya:

- *Sufficiency* atau kecukupan (apakah sumber daya cukup untuk mencapai tujuan);
- *Adequacy* atau kelayakan (apakah kondisi, lokasi dan kualitas sumber daya memadai untuk pencapaian tujuan); dan
- *Availability* atau ketersediaan (apakah sumber daya tersedia pada waktu, harga dan kuantitas saat dibutuhkan?)

Misalnya - audit jaringan hotel grup hotel (contoh sumber daya fisik) dapat mengambil bentuk menilai apakah jumlah kamar cukup untuk kebutuhan saat ini dan setiap ekspansi yang direncanakan. Ini mungkin diikuti dengan evaluasi kecukupannya – lokasi hotel relatif terhadap pelanggan dan pesaing; keadaan perbaikan dan dekorasi hotel; dan, kemampuan hotel untuk mendukung bisnis yang berlaku (rekreasi, bisnis, konferensi, dll.). Akhirnya, jika lebih banyak sumber daya diperlukan atau jika

pengembangan tanah atau bangunan diperlukan, ketersediaan diperiksa, baik dari properti tambahan atau tanah untuk pengembangan.

Tabel 11.3. Contoh Matriks Audit Sumber Daya Usaha Hotel

Kategori Sumber Daya	Kecukupan	Kelayakan	Ketersediaan
Fisik	Tidak, tidak cukup. Hotel tambahan perlu dibangun, diperoleh atau dikelola di wilayah yang ditentukan untuk memenuhi tujuan strategis yang telah ditetapkan	Hotel yang sudah ada dalam grup memadai dan berkinerja baik tetapi memerlukan beberapa pembaruan di beberapa bagian	Sumber daya sedang dibangun oleh pengembang properti di seluruh wilayah sehingga sumber daya tersedia
Finansial	Sejumlah besar keuangan mendukung pertumbuhan pesat di pasar-pasar ini	Keuangan yang memadai tersedia dari berbagai sumber termasuk pasar ekuitas bank dan lembaga pemerintah dengan suku bunga yang kompetitif secara internasional	Meskipun hotel sedang dikembangkan oleh pengembang properti, ada persaingan yang kuat di antara kelompok hotel internasional untuk mengelola, memiliki, atau menyewakan properti ini. Perhatian besar

Kategori Sumber Daya	Kecukupan	Kelayakan	Ketersediaan
			harus diambil untuk memilih aset yang kuat di lokasi yang baik dan tidak membayar lebih untuk mereka
Manusia	Ada banyak orang yang mencari karir hotel	Meskipun ada beberapa karyawan terampil yang dilatih oleh perguruan tinggi dan kelompok hotel, ada persyaratan pelatihan utama untuk memberikan karyawan dengan tingkat keterampilan yang memadai dan kesadaran budaya perusahaan	Karyawan tersedia dengan biaya yang wajar tetapi ada beberapa masalah waktu kecil yang terlibat dalam membawa mereka ke dalam grup.
Tak Berwujud	Grup hotel memiliki pengenalan merek yang kuat dan sistem pendukung yang mapan	Ada beberapa kebutuhan untuk menyesuaikan merek dan sistem untuk kondisi lokal	Merek dan sistem harus tersedia ketika sumber daya lain telah diperoleh atau dikembangkan

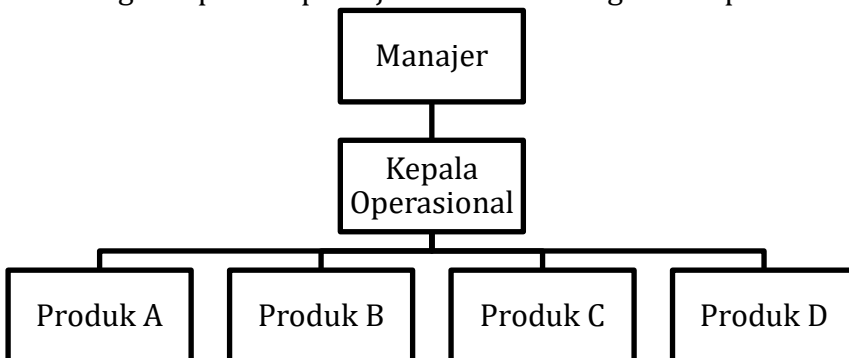
Sumber: (Evans, 2019)

11.5 Implementasi Strategi Melalui Budaya dan Rancang Organisasional

Saat mengimplementasikan strategi, bisnis membutuhkan struktur organisasi sebagai kerangka aktivitas. Struktur dibutuhkan untuk memetakan setiap pekerjaan agar sesuai dengan alokasi sumber daya, atau melakukan pengelompokan pekerjaan sesuai kemampuan (Edwards *et al.*, 2014; Hill, Jones and Schilling, 2014). Tujuan dirancangnya struktur organisasi adalah untuk sinergitas setiap aktivitas kerja karyawan pada seluruh tingkatan baik di lini bawah, menengah maupun manajemen atas. Seluruh fungsi dari unit bisnis perusahaan harus dapat mencapai tingkatan bekerja sama agar perusahaan mencapai sasaran berdasarkan strategi-strategi rinci dalam model bisnisnya.

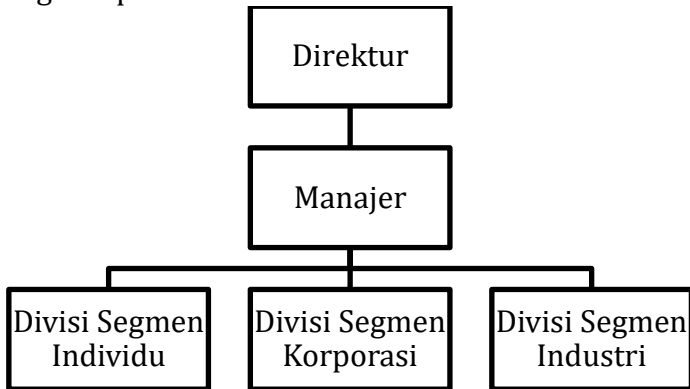
Dalam mengelompokkan pekerjaan, dua hal harus dipertimbangkan, pertama tentang pembuatan struktur berdasarkan departemen yang berorientasi pada hasil kerja, pada operasional internal dan pada gabungan keduanya. Berorientasi pada hasil kerja (*output oriented*), terdiri dari:

- 1) Departementalisasi produk (*product departementalisation*), mengelompokkan pekerjaan berdasarkan garis lini produk.



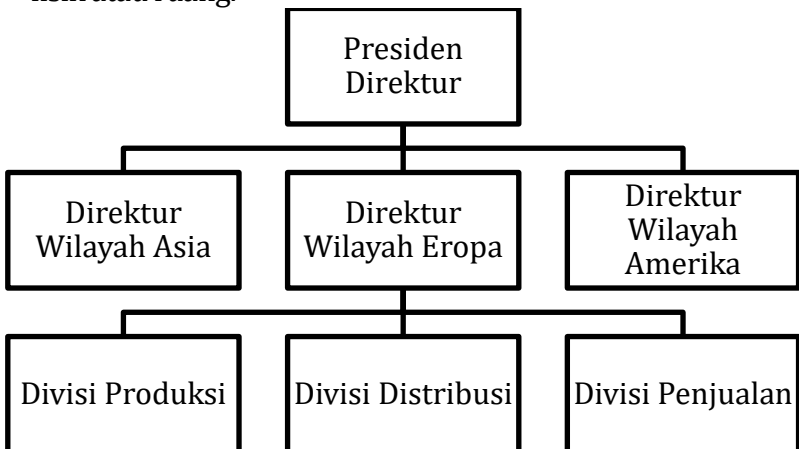
Gambar 11.9. Struktur Berdasarkan Lini Produk

- 2) Departementalisasi pelanggan (*customer departmentalisation*), mengelompokkan aktivitas berdasarkan konsumen.



Gambar 11.10. Struktur Berdasarkan Segmen Pasar

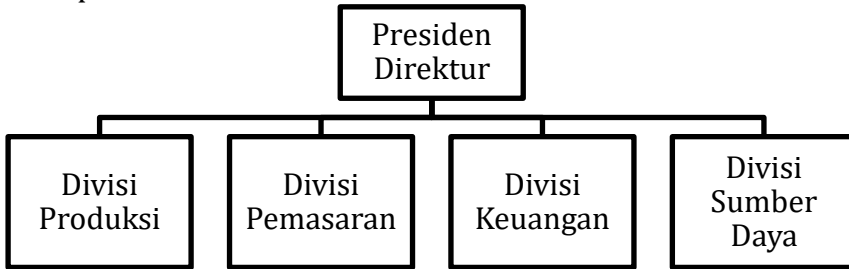
- 3) Departementalisasi geografi (*geographical departmentalisation*), mengelompokkan berdasarkan lokasi fisik atau ruang.



Gambar 11.11. Struktur Berdasarkan Wilayah

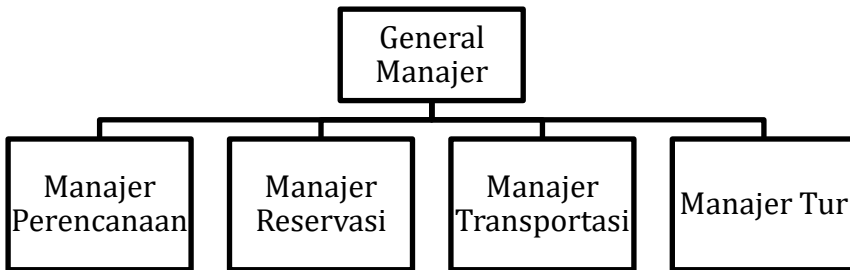
Berorientasi pada operasional-internal (*Internal operational oriented*) terdiri dari:

- 1) Departementalisasi fungsi (*functional departmentalisation*), digunakan bila organisasi dirancang berdasakan unit operasional.



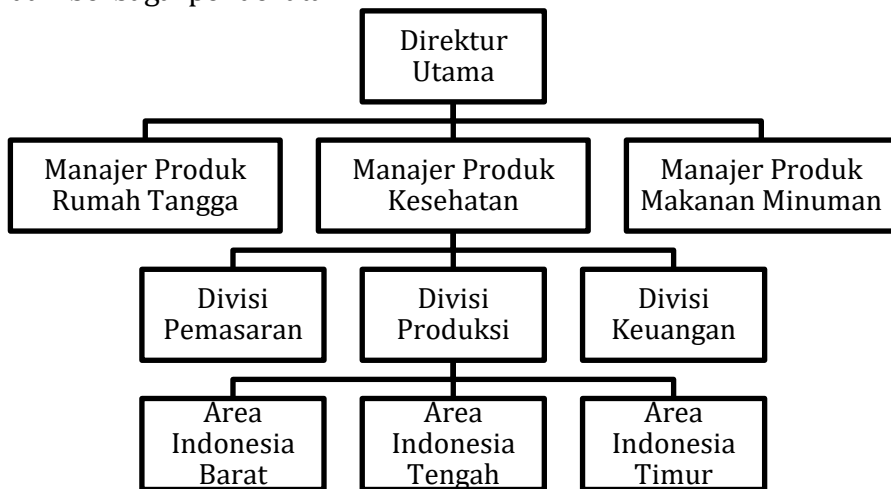
Gambar 11.12. Struktur Berdasarkan Fungsi Manajemen

- 2) Departementalisasi proses (*process departmentalisastion*), mengelompokkan pekerjaan berdasarkan operasional teknis.



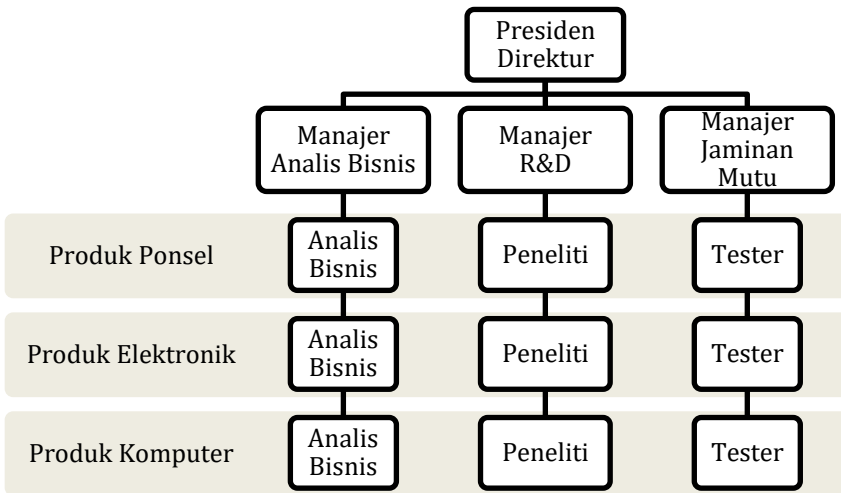
Gambar 11.13. Struktur Berdasarkan Teknis Operasional

Berorientasi pada multi divisi merupakan penggabungan dari berbagai pendekatan.



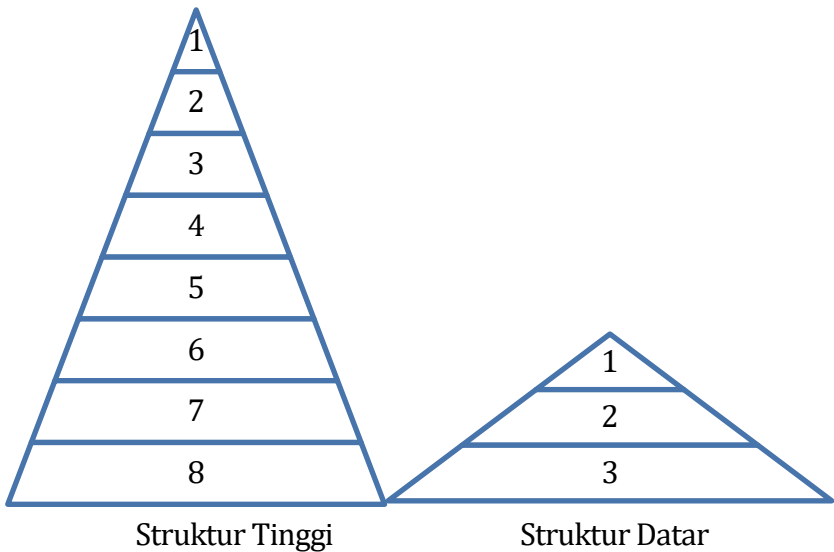
Gambar 11.14. Struktur Multi-divisi

Dalam struktur fungsional dan multi-divisional, pemanfaatan struktur matriks bisa menguntungkan organisasi-organisasi yang kompleks dan bukan berbasis pada pendekatan proyek (Jamison *et al.*, 2020). Misalnya, produsen dengan lima pabrik yang tersebar di seluruh Amerika Serikat Tenggara dapat menggunakan struktur ini untuk menstandarkan keuangan dan akuntansi, produksi, rantai pasokan, pemasaran, dan logistik. Masing-masing bidang fungsional ini memiliki wakil presiden yang bertanggung jawab atas fungsi itu dan melapor kepada CEO. Namun, setiap fungsi di setiap pabrik memiliki manajer yang melapor baik kepada VP fungsional maupun kepada manajer pabrik. Struktur matriks paling cocok untuk perusahaan yang menerapkan strategi perusahaan diversifikasi terkait di lingkungan yang kompleks di mana merespons dengan cepat terhadap kekuatan eksternal adalah penting.



Gambar 11.15. Struktur Matriks

Pertimbangan lain adalah ukuran masing-masing departemen, menggambarkan rentang kendali (*span of control*) dari jumlah pekerjaan (Hill, Jones and Schilling, 2014). Ketika organisasi tumbuh dalam ukuran atau kompleksitas (diukur dengan jumlah karyawan, fungsi, dan divisinya), hierarki otoritasnya biasanya memanjang, membuat struktur organisasi "lebih tinggi." Struktur yang tinggi memiliki banyak tingkat otoritasnya relatif terhadap ukuran perusahaan; struktur datar memiliki tingkat yang lebih sedikit relatif terhadap ukuran perusahaan.



Gambar 11.16. Rentang Kendali
Sumber: (Hill, Jones and Schilling, 2014)

11.6 Isu Manajemen: Pemasaran

Isu dalam manajemen pemasaran membahas tentang interaksi hubungan dua arah antara konsumen dengan perusahaan, bukan sekedar berbagi informasi kepada konsumen tentang suatu produk atau layanan. Sudah saatnya, seorang pemasar membuka ruang partisipasi pelanggan di situs perusahaan atau media sosial perusahaan untuk mendapatkan saran pelanggan yang berkaitan dengan produk dan layanan. Komentar netizen bisa cepat didapatkan, berbiaya murah, dan efektif daripada komentar dari segmen pasar fokus melalui survei konvensional.

Insentif dari perusahaan bisa diberikan kepada pelanggan yang berkenan berbagi pemikiran, pendapat, dan pengalaman. Upaya perusahaan untuk mengajak pelanggan berjejaring di antara mereka sendiri bisa menjadi ruang diskusi tentang topik terkini

yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Situs dan media sosial perusahaan sudah tidak lagi sekedar menjadi portofolio perusahaan saja, tetapi juga menjadi ruang diskusi terbuka dengan pelanggan. Aneka penghargaan dapat ditawarkan bagi pelanggan yang bisa menyampaikan ide dan saran kreatif bagi perusahaan atau disebut ko-kreasi. Praktik ko-kreasi mampu mendorong partisipasi sekaligus menjadikan pelanggan sebagai mitra interaksi mutualis bagi keduanya.

Media sosial dan situs perusahaan menjadi laman yang menjabarkan secara jelas dan sederhana tentang produk dan layanan perusahaan bagi pelanggan, dan pelanggan bisa menjadi bagian untuk berkontribusi melalui berbagi (*sharing*) pengalaman atas produk dan layanan. Biasanya antar pelanggan terbangun kepercayaan yang lebih baik daripada promosi perusahaan. Ketika pelanggan bercerita lebih banyak dan detil secara bebas, maka cerita tersebut menjadi pembelajaran bagi perusahaan untuk mengembangkan produk layanan dan pemasarannya. Kini, para pemasar harus rajin mengamati media sosial dan situs perusahaan setiap hari sebagai bahan observasi, evaluasi dan pencitraan atas pendapat pelanggan. Perusahaan merencanakan media sosial dan situs perusahaan sebagai media untuk berbagi sehingga pelanggan bukan lagi sebagai pendengar, tetapi justru mereka sebagai pemrakarsa pengembangan produk, pelayanan dan pemasaran dengan mengacu pada beberapa prinsip pemasaran baru (Evans, 2019).

Tabel 11.4. Prinsip Pemasaran Baru

1. Perusahaan menjadikan pelanggan sebagai mitra kreasi, bukan lagi sebagai rekan berbicara semata.
2. Berikan pelanggan alasan untuk berpartisipasi.
3. Mendengarkan dan bergabung dengan percakapan di luar situs perusahaan.
4. Tahan keinginan untuk menjual, menjual dan menjual, sebaliknya, tingkatkan daya tarik, daya tarik, dan daya tarik.
5. Jangan mengendalikan percakapan <i>online</i> , biarkan bergulir bebas.
6. Aksi pemasaran membutuhkan seseorang yang memiliki tiga kecakapan dalam pemasaran, teknologi dan interaksi sosial.
7. Rangkul pesan dan obrolan instan.

Saat implementasi strategi dibutuhkan dua variabel penting yaitu: segmentasi pasar dan positioning produk. Keduanya menempati peringkat sebagai kontribusi terpenting dalam pemasaran terhadap implementasi manajemen strategis.

Segmentasi pasar selalu menjadi dasar dalam menerapkan strategi, terutama untuk usaha kecil dan menengah. Segmentasi pasar dimaknai sebagai proses pembagian pasar menjadi kelompok yang lebih rinci sesuai dengan kebutuhan dan kebiasaan membeli. Ada tiga alasan utama menjadikan segmentasi pasar sebagai isu dalam implementasi manajemen strategis aspek pemasaran. Pertama, pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar, dan diversifikasi merupakan strategi yang dibutuhkan untuk peningkatan penjualan dan agar hal ini terjadi, maka pendekatan segmentasi pasar yang baru dan lebih baik menjadi perhatian utama. Kedua, perusahaan dapat mengoperasikan sumber daya yang terbatas guna meraih target pasar yang telah tersegmentasi pasar dengan baik. Produksi

massal, distribusi massal, dan iklan massal tidak lagi diperlukan jika segmentasi dilakukan dengan efektif. Daya saing perusahaan pun meningkat seiring dengan kesuksesan melakukan segmentasi pasar dan target memaksimalkan keuntungan per unit dan penjualan per segmen bisa dicapai.

Kunci dalam mencocokkan penawaran dan permintaan dapat dilakukan melalui segmentasi pasar dan hal ini menjadi isu yang umum terjadi dalam proses pemasaran. Fluktuasi pemasaran yang besar dapat dipahami melalui segmentasi karena proses pengelompokan dalam segmentasi dapat memberikan gambaran atas pola-pola kecil, dapat diprediksi, dan dapat dikelola. Penawaran dan permintaan yang sesuai memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan tingkat yang diinginkan tanpa shift tambahan, lembur, dan subkontraktat. Penawaran dan permintaan yang cocok juga meminimalkan jumlah dan tingkat keparahan stok habis. Permintaan kamar hotel, misalnya, dapat bergantung pada turis asing, pebisnis, dan wisatawan. Namun, berfokus secara terpisah pada ketiga segmen pasar ini dapat memungkinkan perusahaan hotel untuk memprediksi penawaran dan permintaan secara keseluruhan secara lebih efektif.

Jika pasar tersegmentasi dengan baik, maka perusahaan dapat mensasar target pelanggan dalam kelompok tertentu, dilanjutkan dengan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan. Banyak perusahaan melakukan kesalahan dengan menganggap dirinya pahan tentang keinginan dan harapan pelanggan. Sudah banyak studi menunjukkan kesenjangan antara pemahaman pelanggan dengan pemahaman perusahaan terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen. Keyakinan pelanggan terhadap produk dan layanan seharusnya lebih diperhatikan daripada meyakinkan diri tentang pemahaman produsen terhadap produk dan layanan yang hendak diberikan.

Target pelanggan menjadi fokus bagi pemasaran dalam mengimplementasikan strategi pemosisian produk. Pemosisian

produk juga selalu menjadi isu implementasi strategi. Pemosisian produk adalah upaya perusahaan menempatkan citra produk dan layanan dalam benak pelanggan, melebihi pemahaman konsumen terhadap produk pesaing. Pemetaan perseptual menjadi salah satu langkah yang umum digunakan dalam pemosisian produk, meliputi:

1. Menetapkan kriteria pembeda produk atau layanan dibandingkan pesaing di industri.
2. Menetapkan dua dimensi, menempatkannya pada sumbu vertikal dan horizontal pada diagram.
3. Menempatkan titik-titik produk atau layanan pesaing utama dalam matriks empat kuadran.
4. Mengidentifikasi area dalam peta posisi pesaing, mulai dari yang kompetitif hingga yang area relung yang sepi pesaing.
5. Mengembangkan rencana pemasaran dengan tepat berdasarkan pemosisian produk atau layanan.

Citra perseptual yang dimiliki konsumen tentang suatu organisasi atau produk adalah penting karena citra positif dan menguntungkan dapat menyebabkan konsumen membeli produk dari organisasi yang bersangkutan sedangkan citra negatif pasti mengakibatkan konsumen mencari di tempat lain untuk pembelian produk mereka.

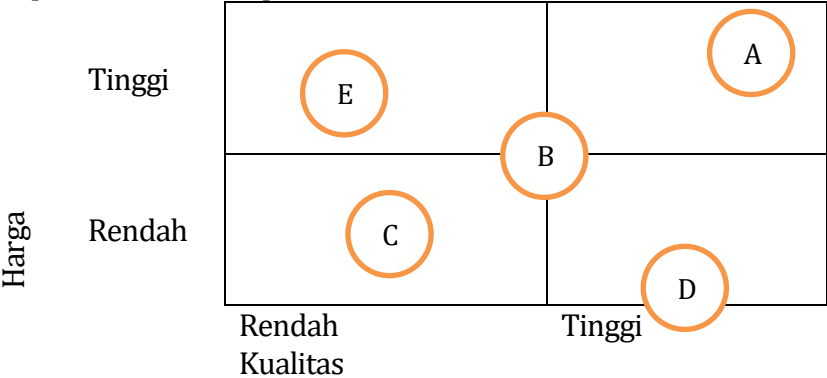
Sebagai contoh, asumsikan bahwa riset pasar telah dilakukan yang telah mengidentifikasi bahwa dua atribut utama yang digunakan oleh pelanggan untuk menilai maskapai penerbangan tertentu yaitu: harga dan kualitas.

Hal ini memungkinkan posisi pasar dari semua produk pesaing utama di segmen tersebut untuk dianalisis dengan meminta pelanggan untuk menilai setiap maskapai sesuai dengan dua atribut kualitas dan harga. Pelanggan mungkin diminta untuk menilai masing-masing pada skala sepuluh poin. Hasilnya kemudian dapat diplot pada diagram sebar di mana posisi setiap respons dapat ditandai secara akurat

Lima pesaing A, B, C, D dan E, berbeda dalam volume penjualan yang tercermin oleh ukuran lingkaran. Posisi pesaing di peta adalah sebagai berikut:

- 1. Pesaing A menempati posisi berkualitas tinggi/harga tinggi, terkadang disebut posisi 'premium'.
- 2. Pesaing B dianggap oleh pasar menawarkan produk berkualitas rata-rata dengan harga rata-rata.
- 3. Pesaing C menjual produk berkualitas rendah dengan harga murah, terkadang disebut posisi 'anggaran'.
- 4. Pesaing D menjual produk berkualitas tinggi dengan harga murah, terkadang disebut posisi 'value-for-money'.
- 5. Pesaing E menjual produk berkualitas rendah dengan harga tinggi, kadang-kadang disebut posisi 'koboi'.

Posisi terbaik untuk produk tertentu dapat ditentukan. Jika mereka sangat beruntung, survei akan mengungkapkan posisi 'ideal' yang tidak ditempati oleh produk yang ada. Jika demikian, tujuan menemukan sekelompok pelanggan dengan kebutuhan yang tidak terpenuhi akan tercapai.



Gambar 17. Contoh Pemetaan Perseptual
Sumber: (Evans, 2019)

11.7 Isu Manajemen: Akuntansi dan Keuangan

Akuntansi dan keuangan menjadi isu penting dalam implementasi strategi karena berkaitan dengan perolehan modal yang dibutuhkan, pengembangan proyeksi laporan keuangan, penyiapan anggaran keuangan dan evaluasi nilai bisnis.

Kebijakan akuntansi dan keuangan dibutuhkan dalam beberapa keputusan perusahaan, seperti:

1. Peningkatan modal dengan hutang baik jangka pendek maupun jangka panjang, serta pembagian saham.
2. Penyewaan atau pembelian aset tetap.
3. Penentuan rasio pembayaran deviden yang wajar.
4. Penetapan pendekatan nilai pasar baik secara *last-in, first-out* (LIFO) atau *first-in, first-out* (FIFO).
5. Perpanjangan waktu piutang usaha.
6. Penetapan persentase diskon terhadap akun pada periode waktu tertentu.
7. Penentuan jumlah uang tunai dalam kas.

Kesuksesan implementasi strategi membutuhkan tambahan modal, yang tidak hanya bersumber dari laba bersih operasional dan penjualan. Ada dua sumber lain yang dapat dioptimalkan yaitu utang dan ekuitas. Penentuan gabungan utang dan ekuitas yang tepat dalam struktur modal menjadi bagian penting dalam implementasi strategi finansial. Analisis laba per saham/laba sebelum bunga dan pajak (*earnings per share/earnings before interest and taxes* atau disingkat EPS/EBIT) adalah salah satu strategi praktis dalam menentukan besaran utang, saham atau kombinasi keduanya guna permodalan perusahaan. Tujuan dari EPS/EBIT ini adalah menetapkan proposi atas utang, saham atau kombinasi kedua yang ideal agar menghasilkan nilai EPS yang terbaik bagi perusahaan. EPS menjadi kriteria dalam mengukur keberhasilan perusahaan dan sering digunakan sebagai patokan pengambilan keputusan dalam mengakuisisi modal. Sasaran utama

EPS adalah memaksimalkan kekayaan *shareholder* melalui maksimalisasi laba.

Proyeksi analisis laporan keuangan menjadi teknik implementasi strategi yang bisa menjadi pilihan lain. Analisis ini mengukur dampak yang akan terjadi dari berbagai keputusan implementasi strategi. Setiap ada kebutuhan ditinjauakan dampaknya bagi perusahaan. Misalnya, perusahaan perlu meningkatkan pengeluaran promosi sebesar 50 persen karena berdampak pada strategi pengembangan pasar. Atau, perusahaan hendak mengimplementasikan strategi pengembangan produk sehingga perlu peningkatan anggaran riset dan pengembangan sebesar 70 persen. Setiap perusahaan membutuhkan proyeksi laporan keuangan setidaknya untuk tiga tahun mendatang, terutama ketika hendak mencari modal tambahan. Setiap skenario implementasi strategis memerlukan proyeksi laporan rugi laba dan neraca. Perbandingan antar tahun dan perbandingan dengan rata-rata industri serta rasio keuangan menggambarkan nilai dan kelayakan produk atau layanan perusahaan.

11.8 Isu Manajemen: Riset dan Pengembangan

Riset dan pengembangan (R&D) menjadi bagian penting dalam implementasi strategi karena para pakar di unit riset dan pengembangan menjadi penentu dalam strategi pengembangan produk atau layanan baru, atau dalam mengoptimalkan produk atau layanan lama agar efektif. Staf R&D bisanya berkontak dengan transfer teknologi, penyesuaian proses dari mulai bahan baku hingga hasil akhir, penyesuaian selera pasar dengan produk atau layanan, dan juga memperkaya spesifikasi produk agar memuaskan kebutuhan konsumen.

Pengembangan produk, pengembangan pasar, penetrasi pasar dan diversifikasi sering menjadi pilihan implementasi strategi yang membutuhkan bantuan teknologi, mempersingkat

siklus proses produksi dan pada akhirnya meningkatkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

Banyak hasil survei yang membuktikan bahwa strategi riset dan pengembangan membuat kemungkinan penggabungan antara peluang eksternal dengan kekuatan internal agar mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan dalam riset dan pengembangan biasanya bisa

1. Mempercepat perbaikan proses produksi.
2. Memperkuat penelitian dasar dan meningkatkan riset terapan.
3. Memosisikan produk atau layanan sebagai pemimpin di industri atau malah menjadi pengikut di persaingan.
4. Mengembangkan otomatisasi sebagai pengganti proses manual.
5. Menganggarkan sejumlah dana untuk riset dan pengembangan.
6. Memutuskan pemanfaatan riset dan pengembangan internal atau bermitra dengan perusahaan luar.
7. Menjalin kemitraan dengan akademisi atau peneliti swasta.

Unit R&D harus mampu berinteraksi efektif dengan unit lain di perusahaan agar mampu mengimplementasikan strategi. Konflik antar unit pun harus dielakkan agar energi tidak habis terbuat untuk hal yang merugikan, biasanya konflik terjadi antara departemen keuangan dengan pemasaran, antara sistem informasi dengan SDM. Minimalisasi konflik akan mempercepat implementasi strategi.

Dalam implementasi strategi dengan isu R&D, ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan. Pertama adalah perusahaan berupaya menjadi pemain pertama yang memasarkan produk berteknologi terkini. Kedua adalah perusahaan menjadi inovator produk sukses yang mampu meminimalkan risiko dan biaya rintisan. Caranya dengan melibatkan perusahaan perintis yang

memiliki prototip produk baru versi pertama yang diujicobakan di pasar. Ketiga, perusahaan menjadi produsen berbiaya rendah dan memproduksi produk masal. Kuantitas dan kualitas produk akan menjadi penentu kesuksesan strategi. Memang produksi masal akan berdampak pada biaya peralatan dan perlengkapan namun akan menjadi investasi jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Amoo, N. *et al.* 2019. 'Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view', *Strategic Change*, 28(6), pp. 445–467. doi:10.1002/jsc.2298.
- Edwards, J. *et al.* 2014. *Mastering Strategic Management – 1st Canadian Edition, Mastering Strategic Management - 1st Canadian Edition*. Available at: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/>.
- Evans, N. 2019. *Strategic management for tourism, hospitality and events: Third edition*. Second Edi, *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. Second Edi. New York: Routledge. doi:10.4324/9780429437601.
- Greer, C.R., Lusch, R.F. and Hitt, M.A. 2017. 'A Service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation', *Academy of Management Perspectives*, 31(2), pp. 137–158. doi:10.5465/amp.2016.0004.
- Hill, C., Jones, G.& and Schilling, M. 2014. *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach, Cengage Learning*. Available at: <https://books.google.com/books?id=d0PAAgAAQBAJ&pgis=1>.
- Jamison, E. *et al.* 2020. *Strategic Management*. Blacksburg: Virginia Tech Publishing. Available at: <https://doi.org/10.21061/strategicmanagement>.
- Lee, E. and Puranam, P. 2015. 'The Implementation Imperative: Why One Should Implement Even Imperfect Strategies Perfectly', *Strategic Management Journal*, 37(9), pp. 1529–1546. doi:DOI: 10.1002/smj.2414.
- Sull, D., Homkes, R. and Sull, C. 2015. 'Why strategy execution unravels— and what to do about it', *Harvard Business Review*, (MARCH 2015), pp. 1–10. doi:10.2469/dig.v45.n6.16.

Tawse, A. and Tabesh, P. 2021. 'Strategy implementation: A review and an introductory framework', *European Management Journal*, 39(1), pp. 22–33. doi:10.1016/j.emj.2020.09.005.

BAB 12

AUDIT STRATEGIK, IMPLEMENTASI STRATEGIK, EVALUASI DAN PENGAWASAN

Oleh Intan Rakhmawati

12.1 Pendahuluan

Audit strategik merupakan audit internal, sebagai bagian dari pemeriksaan internal audit entitas. Audit ini tidak hanya bertujuan untuk memeriksa catatan akuntansi dan keuangan entitas, namun juga ketaatan entitas dalam menjalankan manajemen yang berlaku. Kegiatan ini tidak hanya dilakukan oleh auditor internal, namun juga oleh auditor eksternal. Dalam kerangka auditor eksternal, kegiatan ini juga berfokus pada keselarasan antara strategi usaha yang digunakan entitas, dengan laporan keuangan dan pengungkapannya. Pengungkapan informasi ini yang kemudian menjadi dasar sebab akibat dari isi laporan manajerial.

Laporan manajerial sendiri terkait dengan penjelasan mengenai kegiatan operasional entitas, unsur efisiensi, efektivitas, hingga pencapaian *outcome*, dan dampak dari kegiatan operasional entitas. Laporan manajerial diarahkan pada pencapaian tujuan melalui strategi entitas. Oleh karena itu, unsur berikutnya setelah terbitnya laporan manajerial, adalah evaluasi dan audit strategik atas laporan. Audit strategik mengarah pada pemeriksaan atas implementasi strategik dan evaluasinya. Atas semua kegiatan ini, karena pada akhirnya entitas ingin mencapai visinya, maka diperlukan pula kegiatan pengawasan.

12.2 Audit Strategik

Kegiatan pemeriksaan atau audit merupakan kegiatan yang bertujuan memeriksa kewajaran laporan keuangan, aktivitas, maupun ketaatan atas peraturan lainnya. Menurut Mu'arrif (2021), dalam kerangka strategik, audit strategik merupakan audit yang dilakukan secara internal, tidak hanya bertujuan memeriksa kewajaran laporan keuangan, namun juga keselarasan antara strategi yang diterapkan entitas dalam kegiatan operasionalnya. Strategi yang dilaksanakan mengarah pada pencapaian visi, misi, dan tujuan entitas. Laporan keuangan tetap menjadi salah satu basisnya, karena untuk mencapai tujuan dan menghasilkan pendapatan, diperlukan biaya untuk melakukan kegiatan.

Proses ini merupakan kelanjutan dari implementasi manajemen strategik. Menurut Saretta (22 Maret 2022), manajemen strategik sendiri merupakan rangkaian tindakan dan keputusan, yang terintegrasi dengan visi dan misi, serta dibuat oleh manajemen puncak, kemudian diaplikasikan oleh seluruh anggota dalam semua jenjang manajerial hingga pegawai pelaksana dalam entitas. Audit strategik merupakan proses setelah implementasi strategi yang ditetapkan oleh manajerial puncak ini.

Menurut Mu'arrif (2021), tahap audit strategik meliputi kegiatan sebagai berikut:

- a. Survei pendahuluan. Pada tahap ini, auditor melakukan survei atas informasi awal mengenai kegiatan dan metode penilaian kinerja manajerial entitas. Menurut Mu'arrif (2021), tujuan utama tahap ini adalah untuk memperoleh pemahaman awal mengenai fungsional dan operasi entitas, serta aktivitas khusus yang perlu dilakukan penelaahan detail selama tahap audit.

Menurut standar *The Insitute of Internal Auditors* (2020), pada tahap ini, penelaahan juga dibuat berbasis risiko. Risiko tergantung juga pada jenis usaha dan bisnisnya, serta skala usahanya. Oleh karena itu, diperlukan masukan

- dari manajemen senior dan dewan komisaris untuk tahap ini.
- b. Penelaahaan rinci. Setelah survey pendahuluan dilakukan dan aktivitas yang akan diaudit beserta risikonya teridentifikasi, selanjutnya ditentukan metode pemeriksaan untuk kriteria kinerjanya. Menurut Mu'arrif (2021), dalam penilaian kinerja operasional, auditor harus mengetahui standar operasional dan kriteria penilaiannya. Auditor harus memiliki cukup pengetahuan dan pengalaman mengenai aktivitas yang diaudit, agar dapat mengembangkan kriteria pemeriksaan yang memadai. Tahap ini akan menghasilkan program audit strategik.
 - c. Pengujian detail. Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan program audit strategik. Menurut Mu'arrif (2021), pengujian audit yang rinci dapat diarahkan pada sasaran dan tujuan, dan aktivitas operasional mencapai hasil yang diharapkan.
 - d. Pengembangan dan penelaahan temuan audit. Penelaahan temuan audit digunakan tidak hanya menganalisa penyebab uji substantif, namun juga untuk termasuk untuk melakukan prosedur analitis audit. Menurut [website accounting.binus.ac.id](http://website.accounting.binus.ac.id) (2020), dalam kerangka pemeriksaan, prosedur analitik digunakan untuk menganalisa hubungan informasi keuangan dari laporan keuangan, dan keterkaitannya dengan informasi non keuangan, akibat operasional entitas.
 - e. Pelaporan. Hasil akhir audit strategik adalah laporan pemeriksaan manajemen. Dari hasil akhir laporan, akan menghasilkan perbaikan strategi pada tahap implementasi strategi berikutnya.

Dalam audit strategik, hasil akhir yang juga diharapkan yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dan efektivitas merupakan standar untuk memperkecil risiko. Dalam kerangkanya untuk mencapai efektivitas dan efisiensi, auditor juga harus mempertimbangkan faktor eksternal yang mempengaruhi. Analisa atas hal ini dapat dilakukan melalui analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*).

12.3 Implementasi Strategik

Tahapan ini merupakan kelanjutan dari audit strategik. Pada tahap audit strategik, telah dikaji efisiensi, efektivitas kegiatan operasional entitas, serta dampak dan manfaat yang dihasilkan dari kegiatan entitas. Hasil dari audit strategik adalah perbaikan ataupun peningkatan kualitas kegiatan entitas, yang mengarah pada perumusan kembali tujuan dan kegiatan dalam implementasi strategik. Menurut Darmin (2021), hal ini mengarah pada upaya untuk peningkatan kualitas implementasi strategi pada entitas. Dengan demikian, dari audit strategik, manajemen harus memahami keterkaitan antara problem dan implementasi strategi. Menurut Lestari (2014), implementasi strategi dilaksanakan antara direktur fungsional, baik departemen pemasaran, departemen Sumber Daya Manusia-SDM, departemen operasional, departemen keuangan, serta para direktur divisi, dengan para karyawannya, untuk mengimplementasikan strategi dalam skala besar. Sementara manajer operasional dan kepala unit akan mengimplementasikan strategi secara rinci, dalam skala lebih kecil. Peran manajer adalah mengawasi implementasi strategi ini, yang biasanya dibuat terintegrasi, karena diarahkan untuk mencapai tujuan.

Menurut Darmin (2021), ada 4 tipe kualitas strategi dan implementasinya. 4 tipe tersebut yaitu:

- a. Strategi yang buruk dan implementasi yang buruk.
- b. Strategi yang baik dan implementasi yang buruk.

- c. Strategi yang buruk dengan implementasi yang baik
- d. Strategi yang baik dengan kualitas implementasi strategi yang baik

Yang paling sulit adalah tipe pertama, karena pada tipe ini, dari tahap perumusan strategi sudah ada yang keliru. Sementara pada tipe kedua, strategi yang dirumuskan sudah tepat, namun implementasinya buruk. Yang bisa jadi mengejutkan adalah tipe ketiga, karena dengan strategi buruk, namun implementasinya justru baik.

Oleh karena ada keterkaitan antara strategi yang dirumuskan dan implementasi strategi, maka diperlukan pemahaman kerangka kerja manajemen atas implementasi strategi (Darmin, 2021). Menurut Darmin (2021), terkait manajemen strategi, perlu dilakukan perbaikan di struktur organisasi entitas, agar seluruh unit kerja, divisi, departemen, manajer, dan direksi, bergerak satu arah dengan selaras, guna memastikan program strategik dalam implementasi strategi berjalan. Tujuannya adalah memastikan dokumen perencanaan strategi yang dibuat tidak hanya menjadi dokumen yang kelihatan baik saja, tapi ada pihak dalam entitas yang berkoordinasi untuk menggerakkan. Oleh karena itu, perlu dilakukan seminar pula setelah implementasi strategi, guna mengetahui masalah apa yang muncul di lapangan. Menurut Mu'arrif (2021), pada tahap implementasi setelah audit strategik, suatu entitas juga bisa jadi dituntut untuk melakukan transformasi budaya. Pada dasarnya, budaya entitas terbentuk dari visi, misi, dan tujuan, yang kemudian diturunkan dalam tata nilai dan perilaku kerja. Perubahan ataupun perbaikan dalam strategi, bisa jadi mempengaruhi budaya entitas, guna meningkatkan kualitas dalam implementasi strategi.

Menurut Hunger (1995) dalam Lestari (2014), berdasarkan survei terhadap 93 perusahaan Fortune 500, menunjukkan bahwa setengah dari perusahaan tersebut menemui 10 macam problem

ketika mengimplementasikan strategi perubahan. Problem yang diidentifikasi oleh Hunger (1995) berdasarkan tingkat frekuensi kejadian yaitu:

- a. Implementasi berjalan lebih lambat dibanding dengan perencanaan awalnya
- b. Munculnya masalah yang tidak terduga
- c. Koordinasi dalam implementasi yang tidak efektif atau kurang kreatif
- d. Perusahaan memberi perhatian yang berlebihan pada persaingan dan penanganan krisis, sehingga kurang memperhatikan implementasi
- e. Kemampuan sumber daya manusia yang terlibat dalam implementasi strategi kurang
- f. Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia di tingkat bawah, kurang memadai
- g. Tidak terkendalinya faktor-faktor lingkungan eksternal
- h. Kualitas kepemimpinan dan pengarahan dari para manajer departemen yang kurang memadai
- i. Tidak jelasnya implementasi pada tugas dan aktivitas kunci
- j. Pemantauan aktivitas dengan sistem informasi yang dimiliki perusahaan, kurang memadai

Menurut Lestari (2014), implementasi strategi juga berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap cara mengimplementasikan strategi. Menurut Lestari (2014), gaya kepemimpinan juga dipengaruhi budaya entitas.

Untuk gaya kepemimpinan analitis, karena berdasarkan logika, maka pemimpin tipe ini biasanya menekankan pada rencana rinci, dan pengaruhnya terhadap dampak dan manfaat secara jangka panjang. Sementara pada gaya kepemimpinan asertif, karena lebih agresif dan mempunyai perhatian yang besar pada pengendalian personal, maka pemimpin ini melalui pengambilan

tahap perumusan strategi dengan argumentasi dengan banyak pihak, dengan beberapa sudut pandang, hingga kesepakatan atas strategi yang dianggap tepat.

Yang menarik adalah gaya kepemimpinan *entepreneur*. Menurut Lestari (2014), gaya kepemimpinan ini menargetkan standar yang tinggi, karena berfokus pada pesaing.

Pada akhirnya, strategi yang diputuskan untuk dilaksanakan dalam entitas dalam menghadapi persaingan dan juga meraih keuntungan, harus terintegrasi dengan budaya entitas dan gaya kepemimpinan, serta situasi lingkungan. Oleh karena itu, analisa lingkungan eksternal di luar entitas juga harus menjadi bahan pertimbangan formulasi strategi.

12.4 Evaluasi dan Pengawasan

Evaluasi strategi dapat dilakukan secara berkala. Tujuannya adalah melakukan tindakan korektif, yang dapat mengubah implementasi strategi. Dengan demikian, evaluasi strategi seperti bagian awal dari audit strategik, karena dilakukan untuk periode yang lebih pendek.

Evaluasi strategi juga dapat dipengaruhi gaya kepemimpinan yang telah dijelaskan sebelumnya. Menurut website youtube Belajar Daring (Januari 2023), evaluasi strategi juga tergantung pada situasi lingkungan eksternal yang dihadapi. Salah satunya, akibat pergerakan dan perubahan situasi, rencana yang tadinya bagus, menjadi kurang relevan dan cepat usang.

Masih menurut website youtube Belajar Daring (Januari 2023), terdapat 3 metode perbandingan kinerja guna kepentingan evaluasi. Metode tersebut yaitu:

- a. Membandingkan kinerja entitas antar periode yang berbeda. Dalam situasi ini, umumnya kinerja entitas bisa terpengaruh karena adanya pengaruh lingkungan eksternal. Misalnya, karena adanya gempa ataupun covid,

sehingga mengakibatkan strategi entitas dalam menghadapi persaingan harus berubah.

- b. Membandingkan kinerja entitas dengan pesaing.
- c. Membandingkan kinerja entitas dengan rata-rata entitas sejenis.

Ketiga metode di atas mengarah pada penggunaan rasio, untuk analisa laporan keuangan. Selain itu, analisa atas kinerja di atas dapat pula diintegrasikan dengan analisa SWOT.

Masih menurut website youtube Belajar Daring (Januari, 2023), evaluasi kemudian mengarah pada tindakan korektif, untuk memperbaiki implementasi strategi berikutnya. Tindakan korektif yang dapat diambil antara lain yaitu:

- a. Merancang kebijakan baru, maupun kebijakan insentif kinerja yang baru dan standar kinerja yang baru juga
- b. Menambah modal dengan saham ataupun utang
- c. Mengalokasikan sumber daya keuangan maupun sumber daya manusia dengan metode yang berbeda, menyesuaikan dengan kebutuhan entitas.
- d. Menambah inovasi produk.

Tindakan korektif yang sangat krusial juga bisa jadi diambil, jika dari hasil evaluasi maupun audit strategik, harus diubah total. Misalnya, menyangkut struktur organisasi/pembagian tugas, visi dan misi entitas, bahkan mengalihkan fungsi bisnis. Namun hal ini akan membuat perubahan krusial pada entitas,, yang harus dipertimbangkan efeknya dalam jangka panjang.

Evaluasi juga dapat diintegrasikan dengan *balance scorecard*. Dalam perspektif *balance scorecard*, kadangkala antar perspektif bisa saling bertentangan. Misalnya, dari perspektif pelanggan ingin harga murah. Namun dari perspektif keuangan, investor tentu ingin keuntungan maksimal. Tugas manajer dan direksi dalam tahap evaluasi, juga untuk menyeimbangkan

keempat perspektif *balanced scorecard*. Dalam evaluasi, juga tidak boleh hanya mempertimbangkan penanganan risiko, namun juga untuk meraih peluang lebih.

Evaluasi kemudian dilanjutkan implementasi strategi baru atau yang sudah diperbaiki. Berdasarkan implementasi strategi yang baru, kemudian dilanjutkan dengan pengawasan.

Pengawasan dilakukan oleh supervisor, *middle manager* maupun senior manager, secara bertingkat. Pengawasan berkala dilakukan untuk memastikan strategi baru atau yang sudah dikoreksi, tetap dilaksanakan, dengan tujuan memastikan kinerja organisasi tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Binus University. 29 April 2020. Prosedur Analitik Untuk Audit Laporan Keuangan. <https://accounting.binus.ac.id/2020/04/29/prosedur-analitik-untuk-audit-laporan-keuangan/>
- Darmin. 2021. *Manajemen Implementasi Strategi*. <https://darminpella.com/projects/manajemen-implementasi-strategi/>.
- Erwan, Lalu. 2007. *Fred R David (Manajemen Strategik)*. https://www.academia.edu/34858806/Fred_R_David_Manajemen_Strategik_pdf.
- Ermaya, Sir Kalifatullah. Januari 2023. Manajemen Strategi 11 Evaluasi Strategi. <https://www.youtube.com/watch?v=aj3n2TvZAx0&feature=youtu.be>.
- Han, Rifkhan. 2016. *Modul Manajemen Strategi*. https://www.academia.edu/36744413/Modul_Manajemen_Strategi.
- Lembang, Marlin Dommi' Taruk. 2018. *Makalah Manajemen Strategi dan Pengawasan*. https://www.academia.edu/37849537/Makalah_Manajemen_Strategi_dan_Pengawasan_docx
- Lestari, Nur. 14 Juni 2014. *Implementasi Strategi*. <http://nur137.student.unidar.ac.id/2014/06/implementasi-strategi.html>.
- Ramadan, D., dan Teko, H.A.S. 2016. *Manajemen Strategi - Implementasi Strategi*. https://www.academia.edu/31992799/IMPLEMENTASI_STRATEGI.
- Santoso, Fahrul Imam. 2020. *Modul Manajemen Strategik - PENILAIAN INTERNAL THE NATURE OF INTERNAL AUDIT*. <https://www.studocu.com/id/document/universitas-amikom-yogyakarta/management-strategi/modul-manajemen-strategik-penilaian-internal-the-nature-of-internal-audit/47330943>.

- Saretta, Irene Radius. 22 Maret 2022. *Manajemen Strategis: Pengertian, Fungsi, hingga Prosesnya*. <https://www.cermati.com/artikel/manajemen-strategis>.
- The Institute of Internal Auditors. 2020. *Standards of Internal Auditors*. <https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/mandatory-guidance/standards/performance-standards/>.

BIODATA PENULIS



Amtai Alaslan, S.IP.,M.Si.
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Lelemuku Saumlaki

Penulis dengan sapaan akrab Bung Allan, Lahir di Latdalam Pada tanggal 18 Juni 1985. Lulus Sarjana Ilmu Pemerintahan (S.IP) dari STPMD "APMD" Yogyakarta Tahun 2008. Mendapatkan gelar Master Ilmu Pemerintahan (M.Si) pada Program Pasca Sarjana Ilmu Pemerintahan pada Alamater yang sama Tahun 2011. Penulis sudah menjadi dosen tetap sejak tahun 2008 dan saat ini dipercayakan untuk menduduki jabatan sebagai Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Lelemuku Saumlaki (UNLESA) priode 2022-2026. Penulis telah menerbitkan beberapa buku antara lain **FORMULASI KEBIJAKAN PUBLIK: Sudi Relokasi Pasar** (Penapersada) tahun 2021, Buku **Metode Penelitian Kualitataif** (Rajawali Pers) tahun 2022 dan **Book Chapter Metode Penelitian Ilmu Sosial** (Penerbit Widina) tahun 2022, **Book Chapter Etika Bisnis** dan **Kebijakan Publik: Teori, Formulasi dan Aplikasi** tahun 2022. Selain itu Penulis juga aktif dalam menulis dan mempublikasikan arikel ilmiah pada berbabagai jurnal nasional yang terakreditasi.

BIODATA PENULIS



Dr. Rosnaini Daga, SE., MM., CPHCM

Dosen Institut Bisnis Keuangan Nitro Makassar

Rosnaini Daga, lahir di Talabangi, Pinrang pada 25 Desember 1979. Ayah alm H. Daga Bin Hatta dan Ibu almh Hj. Misi Binti Tonda. Penulis memulai pendidikan Sekolah Dasar di Talabangi Kabupaten Pinrang pada tahun 1986 hingga tahun 1992 dan menyelesaikan pendidikan di SMP di Pesantren Putri DDI Parepare pada tahun 1995 dan di SMA di Parepare pada tahun 1998. Selanjutnya, penulis menempuh pendidikan Strata Satu (S1) di STIEM Bongaya pada bidang Manajemen Keuangan dan Perbankan pada Tahun 1998 hingga tahun 2002, Program Magister Manajemen (S2) di Universitas Muslim Indonesia pada tahun 2002-2004, dan Pendidikan Doktor (S3) di Universitas Muslim Indonesia pada tahun 2015-2018. Gelar Non Akademik Certified Profesional Human Capital Management (CPHCM).

Penulis Memulai Karier menjadi kademisi sejak Tahun 2006 hingga sekarang. Saat ini penulis sebagai menjadi dosen tetap di Kampus Institut Bisnis & Keuangan Nitro Makassar sejak tahun 2008-sekarang. Sebagai Ketua Bidang Penelitian LP2M IBK Nitro 2017-2018. Direktur Pascasarjana Periode 2018- sekarang. Selain sebagai Akademisi, Penulis juga aktif

melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat, Penulis juga aktif menulis dan menerbitkan karya-karya ilmiah pada Jurnal Nasional dan Jurnal Internasional. Penulis juga terlibat dalam beberapa temu ilmiah baik lokal, Nasional maupun internasional, aktif sebagai Narasumber Lokal dan Nasional. Penulis merupakan Istri dari Ir. Kaimal Arifin, S.T.IPM dan telah dikaruniai dua anak yang diberi nama Keisha Safira Putri Kaimal dan Khayla Zalsabilah Putri Kaimal.

Selain itu Penulis juga aktif di beberapa Organisasi sejak mahasiswa sampai saat ini. Pengurus LDMI HMI Cabang Makassar, Pengurus Majelis Perwakilan Mahasiswa STIEM Bongaya, Ketua KOHATI HMI Cabang Makassar, Pengurus KNPI Kab Pinrang, Pengurus KNPI Sulsel, Pengurus Masika ICMI Sulsel, Bendahara umum Masika ICMI Sulsel Periode 2019-2023, Pengurus Pemuda ICMI Pusat Periode 2022-2006. Wakil Ketua ADPERTISI Sulsel 2019-2023, Pengurus AMPI Sulsel, Pengurus AMPI Sulsel 2019-2023, Pengurus FORHATI (Forum Alumni KOHATI) Sulsel 2018-2022, Dewan Pakar FORHATI (Forum Alumni KOHATI) Sulsel 2018-2022, Pengurus KAHMI (Korps Alumni HMI) Sulsel 2018-2022, Periode 2022-2026. Pengurus BPW Kerukunan Keluarga Pinrang Periode 2022-20027, Ketua PPK Kec Tallo Tahun 2018-2020

BIODATA PENULIS



Yeni Kartikawati, S.Pd, M.Si

Dosen Tetap Manajemen Keuangan Syariah
Universitas Islam Zainul Hasan Genggong

Penulis lahir di Bondowoso 16 Oktober 1985. Penulis adalah Dosen Tetap fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam pada Program Studi Manajemen Keuangan Syariah, Universitas Islam Zainul Hasan Genggong. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, dan melanjutkan pendidikan S2 pada jurusan Ilmu Manajemen. Pendidikan S1 dan S2 dilaksanakan di Universitas yang sama yaitu Universitas Muhammadiyah Jember.

BIODATA PENULIS



Nurdiansyah., S.M, M.M.
Dosen Program Studi Bisnis Digital
Universitas Dipa Makassar

Penulis lahir di Makassar tanggal 19 febuari 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Bisnis Digital Universitas Dipa Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 di Sekolah tinggi Ilmu Manajemen LPI, S2 di Universitas Muslim Indonesia . Penulis menekuni bidang Menulis. Penulis juga aktif menulis baik jurnal nasional Terakreditasi.

BIODATA PENULIS



Dr. Muhammad Wadud., SE.M.Si.CF.CDM.CMC.CME

Dosen PNS (L2dikti Wilayah 2) yang diperkerjakan di Universitas Indo Global Mandiri pada program studi Magister Manajemen

Penulis dilahirkan di Sekayu tanggal 07 Juli 1975 anak kelima dari enam besaudara. Penulis Dosen PNS (L2dikti Wilayah 2) yang diperkerjakan di Universitas Indo Global Mandiri pada program studi Magister Manajemen. Penulis menyukai bidang ekonomi, manajemen dan bisnis sejak dari kecil. Riwayat pendidikan penulis mulai dari sekolah menengah ekonomi atas (SMEA/SMK) jurusan keuangan, kemudian dilanjutkan pada program sarjana di Prodi Manajemen UMP kekhususan bidang pemasaran selesai pada tahun 1999, dilanjutkan di S-2 Ilmu Ekonomi UNSRI bidang kajian perencanaan pengembangan kawasan selesai tahun 2003, dan pada tahun 2017 melanjutkan kembali pada program doktor ilmu manajemen UNSRI dengan bidang manajemen strategi tamat tahun 2021 dan memiliki berbagai sertifikasi kompetensi seperti sertifikasi digital *marketing*, sertifikasi finance, sertifikasi communication *marketing* dan lain-lain. Mata kuliah yang diampuh Kewirausahaan 1 dan kewirausahaan 2, Manajemen Operasional, Manajemen Pemasaran,

Pengantar Manajemen, Riset Pemasaran, Strategi Pemasaran serta Manajemen Strategi.

Penulis juga aktif di berbagai organisasi profesi seperti ISEI, ADRI, IFEST dan lain. Di samping itu, penulis juga aktif dalam berbagai publikasi di tingkat nasional dan internasional, aktif diberbagai pertemuan ilmiah baik secara offline atau *online* (webinar), penulis juga sebagai editor jurnal serta sebagai reviewer di berbagai jurnal di bidang manajemen. Penulis juga aktif sebagai pembicara dan aktif dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat.

E-mail Penulis: wadud@uigm.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Firman Syakri Pribadi, SE,MM

Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas
Sumatera Barat

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Sumatera Barat sejak tahun 2015. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Magister Manajemen dari Universitas Andalas Padang dan Doktor pada Universitas Udayana Bali. 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. Penulis mempunyai ketertarikan yang tinggi terhadap bidang Pariwisata. Penulis aktif dalam penyusunan beberapa Rencana Induk Pengembangan Pariwisata dan Penyusunan Studi Kelayakan Destinasi Pariwisata. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya pariwisata.

Email: fsyakripribadi@gmail.com

BIODATA PENULIS



Barin Barlian, MM.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Perjuangan Tasikmalaya

Penulis lahir di Tasikmalaya pada 24 Agustus 1984 dan sekarang menetap di Kota Tasikmalaya. Menyelesaikan Pendidikan Dasar di SD Negeri Padjajaran Tasikmalaya pada tahun 1996, dan melanjutkan Pendidikan di SLTP Negeri 1 Tasikmalaya pada tahun 1996 – 1999, kemudian melanjutkan Pendidikan di SMU Negeri 2 Tasikmalaya dan selesai pada tahun 2002.

Penulis tengah menempuh studi Program Doktor Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini penulis merupakan dosen tetap di Universitas Perjuangan Tasikmalaya Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Mata kuliah yang diampu adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Operasional, Kepemimpinan dan Evaluasi Kinerja.

BIODATA PENULIS



Suci Putri Lestari, M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Perjuangan Tasikmalaya

Penulis lahir di Tasikmalaya tanggal 25 November 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Perjuangan Tasikmalaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Bisnis, Telekomunikasi dan Informatika di Institut Manajemen Telkom, dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen di Universitas Telkom. Penulis menekuni bidang manajemen strategi dan operasional. Penulis telah memiliki beberapa publikasi artikel penelitian pada jurnal nasional ber ISSN, Jurnal Nasional terakreditasi dan menulis sudah menulis 4 *Book chapter* berISBN.

BIODATA PENULIS



Tantri Yanuar Rahmat Syah

Dosen manajemen di Program Magister Manajemen Universitas
Esa Unggul

Tantri Yanuar Rahmat Syah lahir di Pemalang, 10 Januari 1980, lulusan Universitas Indonesia Fakultas Ekonomi sejak jenjang Sarjana hingga program, Doktoral. Bekerja diberbagai perusahaan mutinasional hingga akhirnya berkarir di Perguruan Tinggi sebagai dosen. Saat ini Tantri berkarir sebagai dosen manajemen di Program Magister Manajemen Universitas Esa Unggul.

Aktif menulis di berbagai jurnal baik terakreditasi Sinta hingga Scopus, juga aktif sebagai pembicara dan instruktur manajemen diberbagai acara seminar dan webinar. Kini Tantri mulai aktif menulis buku dibidang manajemen.

BIODATA PENULIS



Hj. Dyah Sri Wulandari, SE.,MM
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Humaniora Universitas Sari Mulia

Penulis lahir di Banjarmasin, 1 April 1988, penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Humaniora, Universitas Sari Mulia. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia pada tahun 2011 dan menyelesaikan Magister Manajemen di Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2015, aktif menulis artikel di Banjarmasin Post, media online Tribunnews, berbagai jurnal ilmiah dan menjadi narasumber pada berbagai Seminar Nasional, Penulis juga aktif dalam berbagai organisasi diantaranya Forum Manajemen Indonesia dan Asosiasi Dosen PKM Indonesia.

BIODATA PENULIS



Ismayanti, S.Tr.Par., M.Sc.

Dosen Program Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sahid

Meskipun sedang menempuh studi Doktorat Ilmu Manajemen, Maya, begitu panggilan, tetap konsisten dalam mengembangkan kepariwisataan secara akademik maupun kepakaran sebagai konsultan. Dengan latar belakang pendidikan S2 bidang *Tourism Management* dari *Bournemouth University UK* dan pendidikan D4 bidang Manajemen Pariwisata dari STP Bandung, ia gemar berbagi tulisan. Karya yang dihasilkan diantaranya: *book chapter 'Post Pandemic Tourism: Trends and Future Direction'* penerbit Atlantis Press tahun 2022, panduan *Storytelling* Belitong UGGp penerbit Kemenparekraf tahun 2022, buku Pengantar Pariwisata penerbit UT tahun 2020, buku Peluang Berwirausaha dalam Industri MICE tahun 2016.

BIODATA PENULIS



Intan Rakhmawati, SE., M.Ak.

Dosen Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram

Penulis lahir di Madiun tanggal 5 April 1985. Penulis adalah dosen tetap pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Akuntansi. Penulis menekuni bidang Menulis.

Penulis mengajar mata kuliah Akuntansi Keuangan, Perpajakan dan Akuntansi Pajak, semenjak menjadi dosen pada 2009. Selain mengajar perpajakan, penulis juga seringkali memberikan penyuluhan atau pelatihan akuntansi keuangan bagi pengelola keuangan desa, dan hal-hal yang terkait dengan perpajakan. Penulis juga memiliki sertifikat konsultan pajak sejak 2022.