

Editor: Acai Sudirman, S.E., M.M.

# STRATEGIC MANAGEMENT:

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DI ERA DIGITAL



Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Sisca, S.E., M.M.

Yunita Primasanti, ST., MT.

Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.

Prima Yustitia Nurul Islami, S.KPm., M.Si.

Helena Sidharta, S.E., M.M., Ph.D.

Neneng Susanti S.M.B., M.M.

Dr. Tri Palupi Robustin, S.E., M.M.

Erfa Okta Lussianda, S.Pd., M.Pd.E.

Rayyan Sugangga, S.H., M.H.

Nia Anggraini, S.E., M.Si.

Dr. Komang Agus Rudi Indra Laksmna, S.E., M.M.

Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc.

BOOK CHAPTER

***STRATEGIC MANAGEMENT:***  
**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING**  
**DI ERA DIGITAL**

## **UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**STRATEGIC MANAGEMENT:  
STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING  
DI ERA DIGITAL**

Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Sisca, S.E., M.M.

Yunita Primasanti, ST., MT.

Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.

Prima Yustitia Nurul Islami, S.KPm., M.Si.

Helena Sidharta, S.E., M.M., Ph.D.

Neneng Susanti S.M.B., M.M.

Dr. Tri Palupi Robustin, S.E., M.M.

Erfa Okta Lussianda, S.Pd., M.Pd.E.

Rayyan Sugangga, S.H., M.H.

Nia Anggraini, S.E., M.Si.

Dr. Komang Agus Rudi Indra Laksmana, S.E., M.M.

Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc.

Editor:

Acai Sudirman, S.E., M.M.

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.penerbit.medsan.co.id](http://www.penerbit.medsan.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

**STRATEGIC MANAGEMENT:  
STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DI ERA DIGITAL**

Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.  
Sisca, S.E., M.M.  
Yunita Primasanti, ST., MT.  
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.  
Prima Yustitia Nurul Islami, S.KPm., M.Si.  
Helena Sidharta, S.E., M.M., Ph.D.  
Neneng Susanti S.M.B., M.M.  
Dr. Tri Palupi Robustin, S.E., M.M.  
Erfa Okta Lussianda, S.Pd., M.Pd.E.  
Rayyan Sugangga, S.H., M.H.  
Nia Anggraini, S.E., M.Si.  
Dr. Komang Agus Rudi Indra Laksmana, S.E., M.M.  
Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc.

Editor :

**Acai Sudirman, S.E., M.M.**

Tata Letak :

**Mega Restiana Zendrato**

Desain Cover :

**Syahrul Nugraha**

Ukuran :

**A5 Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman :

**viii, 221**

ISBN :

**978-623-362-480-0**

Terbit Pada :

**April 2022**

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.*

**PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA**

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

[www.penerbit.medsan.co.id](http://www.penerbit.medsan.co.id)

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk book chapter dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Book chapter ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan perkembangan manajemen strategik dan strategi keunggulan bersaing di era digital

Sistematika buku *Strategic Management: Strategi Keunggulan Bersaing di Era Digital* ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 13 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Perkembangan Manajemen Strategik, Bab 2 Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik, Bab 3 Kerangka Kerja Manajemen Strategi, Bab 4 Model Manajemen Strategik, Bab 5 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan, Bab 6 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan, Bab 7 Strategi Tingkat Bisnis, Bab 8 Strategi Tingkat Internasional, Bab 9 Kepemimpinan Dalam Manajemen Strategik, Bab 10 MSDM Strategik Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Bab 11 Manajemen Pemasaran Strategik, Bab 12 Mengelola Good Corporate Governance, Bab 13 Manajemen Strategik: Kini dan Esok.

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis, dengan tujuan memudahkan pembaca untuk memahaminya. Kami menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Yang Kuasa. Oleh sebab itu, kami tentu menerima masukan dan saran dari pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator book chapter ini. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 24 Maret 2022  
Editor

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 PERKEMBANGAN MANAJEMEN STRATEGIK .....	1
Pendahuluan .....	1
Definisi Manajemen Strategik .....	3
Perkembangan Manajemen Strategik .....	4
Proses Manajemen Strategik .....	10
Manfaat Manajemen Strategik .....	12
Resiko Manajemen Strategik.....	13
Faktor-Faktor yang Berpengaruh dalam Manajemen Strategi .....	14
Konsep Dasar Manajemen Strategik Kontemporer .....	16
Etika Bisnis dan Manajemen Strategi .....	18
2 PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGIK .....	23
Pendahuluan .....	23
Pengertian Manajemen Strategik.....	25
Manajer Strategis.....	28
Ruang Lingkup Manajemen Strategik .....	32
3 KERANGKA KERJA MANAJEMEN STRATEGI .....	39
Definisi .....	39
Bagian/Tahapan Kerangka Kerja Manajemen Strategi .....	41
Langkah Awal Manajemen Strategi .....	42
Pemanfaatan SWOT Analysis .....	44



	<i>Framework</i> Manajemen Strategi.....	45
	<i>Strategic Success and Organizational Values</i> (8 Nilai Kesuksesan).....	47
	Faktor Pembaharuan Strategi.....	49
	Metode yang Digunakan dalam Pelaksanaan Manajemen Strategi.....	51
4	MODEL MANAJEMEN STRATEGIK.....	55
	Pendahuluan .....	55
	Pengertian Manajemen Strategi.....	56
	Peran Manajemen Strategi .....	59
	Model Manajemen Strategi.....	60
	Pengamatan Lingkungan ( <i>Enviromental Scanning</i> ) .....	62
	Perumusan Strategi ( <i>Strategy Formulation</i> ) .....	64
	Implementasi Strategi ( <i>Strategy Implementation</i> ) .....	65
	Evaluasi dan Pengendalian ( <i>Evaluation and Controlling</i> ).....	66
	Kesimpulan.....	67
5	ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN .....	71
	Pengantar .....	71
	Definisi Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	73
	Dimensi Lingkungan Eksternal.....	77
	Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	80
	Penutup.....	85

6	ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN .....	89
	Lingkungan Internal Perusahaan.....	89
	Sumber Daya dan Kapabilitas.....	94
	Teori <i>Resources Based-View</i> (RBV).....	95
	Analisis Internal Perusahaan .....	97
	<i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) <i>Matrix</i> .....	102
	Simpulan .....	105
7	STRATEGI TINGKAT BISNIS .....	109
	Pendahuluan .....	109
	Tujuan Strategi Tingkat Bisnis.....	110
	Tipe Strategi Tingkat Bisnis .....	111
	Strategi <i>Cost Leadership</i> .....	113
	Risiko Strategi <i>Cost Leadership</i> .....	113
	Keuntungan bagi Perusahaan dalam Menerapkan Strategi <i>Cost Leadership</i> .....	114
	Bagaimana Kepemimpinan Biaya diterapkan pada Bisnis? .....	114
	Strategi Diferensiasi.....	115
	Risiko Strategi Diferensiasi .....	116
	Tujuan Strategi Diferensiasi.....	116
	Bagaimana Diferensiasi diterapkan pada Bisnis? .....	117
	Strategi Fokus .....	117
	Tujuan Strategi Fokus .....	118
	Jenis-Jenis Strategi Fokusi.....	118

	Risiko Persaingan dari Strategi Fokus.....	119
	Bagaimana Strategi Fokus diterapkan pada Bisnis? .....	119
8	STRATEGI TINGKAT INTERNASIONAL.....	123
	Strategi Kompetitif Bagi Perusahaan di Pasar Asing.....	123
	Strategi Internasional .....	134
	Dinamika Cara Memasuki Pasar Internasional ...	123
	Risiko Lingkungan Internasional .....	141
9	KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIK .....	145
	Kepemimpinan.....	145
	Kepemimpinan Strategik.....	147
	Pentingnya Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik .....	149
	Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan dalam Manajemen Strategi .....	151
	Pemimpin dalam Mengambil Keputusan .....	154
10	MSDM STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN.....	157
	<i>Overview</i> Perusahaan dengan SDM Terbaik.....	157
	Fokus Manajemen SDM Tradisional dan Manajemen SDM Strategik.....	159
	Kepemimpinan yang Melayani ( <i>Servant Leadership</i> ).....	161
	MSDM Strategik Menghasilkan Daya Saing Perusahaan .....	166
	Fokus kepada <i>People, People &amp; People</i> .....	168

11	MANAJEMEN PEMASARAN STRATEGIK.....	171
	Pendahuluan .....	171
	Manajemen Pemasaran Strategik.....	174
	Tantangan Pemasaran Strategik .....	177
	Keputusan Pemasaran Strategik.....	179
	RBV Konsep Penting dalam Pemasaran Strategik.....	181
12	MENGELOLA <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i> .....	185
	Pendahuluan .....	185
	Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .....	187
	Tahapan-Tahapan Penerapan GCG.....	190
	Masalah Keagenan dalam Penerapan GCG .....	192
	Peran Komite Audit dalam Penciptaan GCG.....	194
13	MANAJEMEN STRATEGIK: KINI DAN ESOK .....	201
	Pendahuluan .....	201
	Formulasi Strategi Masa Kini dan Esok .....	203
	Era Digital .....	209
	Konsep Inovasi.....	211
	Konsep <i>Diffusion of Innovation Theory</i> (DOI).....	213
	Dimensi Inovasi .....	214
	Penerapan Inovasi Bisnis dalam Ciputra Way .....	216



# PERKEMBANGAN MANAJEMEN STRATEGIK

**Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

## **Pendahuluan**

Dunia bisnis adalah dunia yang penuh persaingan. Persaingan itu sedemikian kerasnya sehingga tidak jarang terjadi upaya saling membunuh antara usaha bisnis yang satu dengan yang lainnya (Strategi Samudera Merah). Persaingan tersebut meliputi persaingan produk, persaingan dalam merebut pasar, persaingan memperoleh bahan baku, dan sumber daya lainnya. Persaingan seperti ini adalah persaingan yang berdarah-darah, ibarat binatang laut yang saling membunuh, yang menyebabkan lautan menjadi merah. Itulah persaingan samudera merah. Ini adalah kenyataan yang terlihat dalam dunia bisnis pada umumnya. Sistem kapitalis telah memunculkan semangat keserakahan untuk menguasai sumber daya dan menjadi sebuah kerajaan yang dominan atas perusahaan lainnya. Untuk dapat memenangkan persaingan bisnis dan membangun keunggulan bersaing, penggunaan berbagai macam strategi dalam bisnis mencerminkan keinginan para pelaku bisnis untuk mengadopsi proses pembuatan strategi yang lebih terarah dan canggih. Proses strategik tersebut kemudian digabungkan dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, yang kemudian disebut Manajemen Strategik. Menurut Hunger dan Weelen, (dalam Sedarmayanti, 2014), Manajemen Strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang, yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi/perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Banyak organisasi perusahaan akan menghadapi lingkungan eksternalnya dengan kondisi yang berbeda-beda. Ada perusahaan yang menghadapi lingkungan eksternalnya dalam kondisi yang sangat bergejolak dan turbulenta, kompleks dan mempunyai pengaruh dari lingkungan global. Untuk menghadapi kondisi ini, para manajer harus menentukan arah jalannya perusahaan ke depan, dengan melakukan kajian terhadap faktor lingkungan eksternal tersebut, dengan pertimbangan yang lebih hati-hati, dan lebih mendalam. Lingkungan eksternal terdiri dari dimensi yang terdapat di dalam masyarakat luas, yang berpengaruh langsung terhadap suatu industri dan perusahaan-perusahaan yang ada di dalam industri tersebut. Tantangan baru yang saat ini muncul telah mempengaruhi eksistensi dan keberlangsungan usaha berasal dari perubahan dramatis revolusi industri keempat. Berdasarkan konsep manajemen modal intelektual sebagai pendekatan manajemen strategis berbasis sumber daya seperti pengelolaan modal struktural, manusia, dan relasional, sumber daya manusia yang berkelanjutan, manajemen menggaris bawahi keterlibatan kemitraan dan hubungan eksternal dalam pembelajaran dan proses pengembangan pribadi.

## **Definisi Manajemen Strategik**

Sedarmayanti (2014) dalam bukunya Manajemen Strategik merangkum beberapa definisi Manajemen Strategik, antara lain:

1. Kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi (Pearch dan Robinson, 2013).
2. Seni dan ilmu dalam memformulasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi yang bersifat lintas fungsi, seperti: pemasaran, keuangan/akuntansi, produk/riset, operasi dan pengembangan, system informasi dan sebagainya untuk menunjang pencapaian organisasi.
3. Seni dan pengetahuan merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan; lintas fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional (Wahab et al., 2019)
4. Perencanaan berskala besar (perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan)



berkualitas, diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (strategi) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi (Nawawi)

5. Proses/rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi, untuk mencapai tujuan.
6. Proses untuk selalu menempatkan posisi organisasi pada titik yang strategis sehingga di dalam perkembangan selanjutnya organisasi akan terus memperoleh prospek strategi.
7. Mengintegrasikan antara perencanaan strategi dengan upaya yang bersifat selalu meningkatkan kualitas organisasi, efisiensi anggaran, optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi, evaluasi program, pemantauan dan penilaian kinerja serta pelaporan kinerja.

### **Perkembangan Manajemen Strategik**

Kedudukan manajemen strategik hadapi pasang surut. Pada saat awal kali diperkenalkan, manajemen perusahaan menganggapnya selaku alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial. Semenjak pertengahan dasawarsa tujuh puluhan hingga dengan mula pertengahan delapan puluhan, manajemen strategik terletak pada masa transisi. Pada masa itu banyak manajemen industri lagi mempertanyakan donasi serta utilitas manajemen strategik, serta di disaat yang sama manajemen strategik pula tengah mencari wujud barunya buat penuh tantangan tersebut. Pergantian kedudukan ini terjalin sebab manajemen perusahaan alami kesusahan dalam memramalkan transformasi lingkungan bisnis serta pada gilirannya mempersulit pembuatan rencana strategis dan eksekusinya. Semenjak akhir

---

pertengahan awal dasawarsa 7 puluhan, banyak pihak mulai mengerti tentang terus menjadi tingginya tingkatan turbulensi area bisnis. Secanggih apapun perlengkapan serta model prakiraan bisnis yang digunakan, kelihatannya tidak menanggapi ketidakpastian masa depan, seolah terdapat keterputusan dengan masa kemudian. Informasi historis tidak bisa lagi seluruhnya digunakan mengindikasikan apa yang hendak terjalin pada masa yang hendak tiba. Tidak terdapat lagi linearitas serta metode ekstrapolasi tidak mencukupi lagi. Secara umum tidak lumayan dipaparkan dengan memakai teknik analisis yang rasional. Kerap kali pula ditemui kecenderungan kembar, yang apalagi kadang bertolak balik satu sama lain. Tidak terdapat sering pergantian terjalin dengan tiba-tiba. Banyaknya data pasar nyatanya tidak bersamaan dengan transparansi pasar. Banyak sinyal namun nyatanya pula terus menjadi lemah, sehingga amat susah buat dipilah buat diseleksi. Masa ini oleh Drucker (1968) serta Handy (1989) kerap diucap selaku *The age of discontinuity* serta *the age of unreason* (Kuncoro, 2006).

Semenjak pertengahan kedua dasawarsa 8 puluhan, terlihat mulai terdapat tanda-tanda transparan serta kalau manajemen strategik sanggup menanggulangi persoalan tersebut, sekalipun belum bias dikatakan kalau manajemen strategik sudah kembali sudah kembali menempati posisi semacam selaku perlengkapan bantu buat pengambilan keputusan manajerial. Manajemen strategik terus berproses buat melaksanakan revisi. Sekalipun terdapat industri yang dengan gampang melupakan serta meninggalkannya, hendak tetapibampaknya banyak industri lain yang hendak mengambil perilaku buat senantiasa menggunakannya buat senantiasa melaksanakan pergantian model. Aspek seni manajemen, apalagi intuisi manajer menemukan bagian yang lebih besar dari pada tadinya. Tidak lagi menyangka

---

kalaupun manajemen strategik merupakan perlengkapan analisis yang absolut tergantung pada logika. Proses formulasi strategi menemukan atensi lebih banyak. Tidak lagi membagikan titik berat pada hasil akhir formulasi semata. Secara perinci perbandingan manajemen strategik, khususnya yang berkaitan dengan proses perencanaannya, antara 2 kurun waktu tersebut hendak dipaparkan berikut ini (Kuncoro, 2006):

1. Manajemen strategic tidak lagi terbuai berupaya mengenali kesempatan pasar yang transparan yang kerap diisyarati dengan tingginya perkembangan pasar. Kesempatan bisnis semacam itu teramat susah ditemui, kala persaingan telah demikian kompetitif. Bila manajemen strategik disusun dengan dilandasi dengan pencapaian tujuan tersebut, dapat jadi manajemen industri sudah menemui kegagalan saat sebelum industri beroperasi. Manajemen tidak sempat menciptakan kesempatan bisnis yang begitu menjanjikan. Terlebih halangan merambah pasar (entry barriers) berkecenderungan terus menurun.
2. Oleh sebab itu, saat ini penataan manajemen strategik haruslah dilihat sebagai usaha buat mengenali secepat bisa jadi kekuatan serta kelemahan industri supaya industri sanggup bertahan (survive) mengalami pergantian area bisnis yang terus menerus. Dengan demikian, industri siap tiap dikala merebut kesempatan bisnis yang timbul. Perusahaan berupaya bertahan hidup serta dikala yang sama siap menangkap kesempatan emas yang gram bisa timbul secara tiba-tiba

Jadi, tugas pokok yang dibebankan pada manajemen strategik bukan lagi cuma mengenali kesempatan terbaik dari pasar yang lagi berkembang, hendak namun mempersiapkan fitur yang siap menangkap kesempatan pasar. Buat itu, dalam perumusannya tidak saja

didasarkan analisis yang rasional, namun pula didasarkan oleh intuisi bisnis para manajer yang sudah terlatih. Keputusan manajerial buat menangkap kesempatan bisnis tidak butuh menunggu hingga analisis SWOT (TOWS) tersusun dengan lengkap serta final. Tidak butuh menunggu kelengkapan data bias jadi secara perinci. Bias jadi kala kelengkapan itu dipadati, kesempatan bisnis sudah lenyap serta ataupun sudah diambil oleh pesaing yang lebih teliti. Dalam praktiknya, ketergantungan manajemen strategik pada informasi yang bertabiat kuantitatif butuh dikurangi. Informasi kualitatif pula dibutuhkan, apalagi jadi dominan. Terlebih area bisnis kerap terletak pada tingkatan turbulensi yang amat besar. Pada suasana tersebut, bermacam perlengkapan analisa prakiraan bisnis yang umumnya amat tergantung pada statistic tidak lagi mencukupi. Tidak dapat disangkal lagi, kedudukan komentar (judgement) manajemen jadi amat memastikan. Manajemen strategik membutuhkan kemampuan memandang kecenderungan masa depan yang umumnya dicoba oleh para peramal masa depan (futurists)

Anggapan dan filosofi manajemen strategik pula berganti. Anggapan tentang perkembangan tidak lagi digunakan. Manajemen strategik disusun dengan asumsi terdapatnya kesempatan serta ancaman bisnis yang tidak tertib. Senantiasa memakai asumsi terdapatnya diskontinuitas. Oleh sebab itu, manajemen strategik wajib tidak seluruhnya dilihat selaku usaha managerial kurangi elemen spekulatif yang terdapat dalam bisnis, hendak namun malah kebalikannya. Manajemen strategik secara umum disusun selaku usaha managerial yang terencana buat berjalan bersamaan dengan elemen spekulatif serta ketidakpastian dalam bisnis. Sedarmayanti (2014), dalam bukunya Manajemen Strategi mangulas konsep manajemen strategi berarti membicarakan ikatan antara organisasi dengan lingkungannya, baik area internal

---

mmaupun area eksternal. Manajemen strategi berikan petunjuk gimana mengalami serta mengatasi pergantian yang terjalin dalam area internal serta eksternal, berikan petunjuk kepada eksekutif dalam upaya mempengaruhi serta mengatur area sehingga tidak hanya reaktif terhadapnya, supaya organisasi senantiasa sanggup mengendlikan arah perjalanannya mengarah sasaran yang dikehendaki. Embrio dari pertumbuhan konsep manajemen strategi merupakan pemikiran tentang sistem perencanaan strategi. Bagi Sedarmayanti (2014), sistem perencanaan yang efisien sangat dibutuhkan buat:

1. Merespons perubahan lingkungan eksternal
2. Mengorganisasi sumber daya bagi peningkatan kinerja

Inti kegiatan perencanaan adalah penyusunan program kerja yang jelas dan dapat diimplementasikan sehingga dapat menjamin keberlangsungan dan perkembangan hidup organisasi dalam lingkungan yang senantiasa berubah. Perkembangan manajemen strategik dapat dilihat sebagai berikut:

1. Periode tahun 1950-an, Tema utama adalah perencanaan anggaran dan pengawasan anggaran dengan fokus utama pengawasan operasional di bidang keuangan/anggaran. Prinsipnya adalah mengadakan pengawasan anggaran dan keuangan dalam rangka investasi dan menekankan pentingnya penilaian kelayakan proyek/kegiatan yang akan dilaksanakan. Hal ini diimplementasikan pada organisasi dan dititikberatkan pada fungsi manajemen keuangan organisasi.
2. Periode tahun 1960-an, tema utama pada periode ini adalah perencanaan organisasi, dan fokus utamanya adalah pada perencanaan pertumbuhan organisasi. Proses perencanaan dengan menggunakan konsep

perkiraan tentang: pasar, diversifikasi produk/pasar dan kemungkinan melakukan sinergi. Bentuk organisasi mengalami perkembangan melalui perencanaan organisasi dan korporat menjadi organisasi konglomerasi (melakukan integrasi bisnis vertikal dan horizontal).

3. Periode tahun 1970-an (strategi organisasi), pada periode ini, tema utama strategi organisasi atau korporat adalah fokus pada perencanaan portofolio/sektor program yang akan dipilih organisasi atau korporat. Konsep dan prinsip yang digunakan mengedepankan organisasi divisional sebagai analisis portofolio dengan mempertahankan pangsa pasar yang dikuasai. Bentuk organisasi dengan mengintegrasikan antara pengawasan keuangan dengan rencana strategi, dan mengintensifkan dialog rencana strategi antara kantor pusat dengan divisi.
4. Periode akhir tahun 1970-an sampai tahun 1980-an, pada periode ini, tema utama analisis lingkungan industri dan persaingan. Fokus utama bagaimana memilih bidang aktivitas industri dengan memperhatikan pasar, segmen pasar dan positioning dalam persaingan. Prinsip yang digunakan adalah analisis struktur persaingan dalam industri dan analisis keuntungan investasi dibandingkan dengan pangsa pasar atau *Profit Investment To Market Share (PIMS)*. Bentuk organisasi lebih mengutamakan manajemen aset dengan divestasi unit bisnis yang tidak menguntungkan.
5. Periode akhir tahun 1980-an sampai tahun 1990-an, pada masa ini, tema utama adalah bagaimana mempunyai keunggulan kompetitif dalam intensitas persaingan hiper (*hyper competition*). Fokus utama adalah bagaimana memperoleh sumber daya yang

menunjang terwujudnya keunggulan kompetitif di antara pesaing dengan menggunakan strategi dan memperhitungkan faktor dinamis dari lingkungan strategi. Prinsip yang digunakan adalah analisis sumber daya, analisis kompetensi dan kemampuan yang dimiliki organisasi, analisis kecepatan merespon dan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Organisasi mengarahkan pada restrukturisasi dan perbaikan proses rekayasa dalam persaingan, pembangunan sistem informasi manajemen, manajemen sumber daya manusia, melakukan aliansi dan perubahan bentuk organisasi.

6. Periode tahun 1990 sampai sekarang, pada masa ini manajemen strategi dikaitkan dengan manajemen kinerja. Dalam manajemen kinerja, orientasi manajemen pada sistem dan prosedur dianggap tidak relevan lagi. Karena dalam implementasinya menghambat kelenturan organisasi akibat perubahan sistem dan prosedur sulit dilakukan. Secara umum manajemen kinerja adalah proses perumusan tujuan disertai ukuran kinerja dari *outcomes* tersebut. Pengembangan standar, indikator, dan pengukuran kinerja dari *outcomes* menarik dalam manajemen kinerja saat ini.

### **Proses Manajemen Strategik**

Dess dan Lumpkin (dalam Kuncoro, 2006), Manajemen strategik dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. Tahapan utama proses manajemen strategik umumnya mencakup analisis situasi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi/kinerja. Dengan demikian, proses manajemen strategik bersifat dinamis dan merupakan sekumpulan komitmen, keputusan, dan aksi yang diperlukan suatu perusahaan/organisasi untuk mencapai *strategic*

---

*competitiveness* dan menghasilkan keuntungan di atas rata-rata.

1. Analisis lingkungan, meliputi deteksi dan evaluasi konteks organisasi, lingkungan eksternal dan internal. Dalam konteks ini kita akan secara khusus membahas analisis lingkungan eksternal perusahaan, yang terdiri dari lingkungan Hukum, Ekologi, Ekonomi, Sosial dan Demografi, Teknologi, Politik, dan Kompetisi. Analisis lingkungan internal, yang terdiri dari berbagai jenis sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti dari perusahaan. Merumuskan Visi dan Misi Perusahaan. Visi adalah suatu pernyataan komprehensif tentang apa yang diinginkan oleh pemimpin organisasi. Sedang Misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi (Malik, 2019)
2. Formulasi Strategi, mencakup desain dan pilihan strategi yang sesuai. Secara khusus kita akan membahas bagaimana formulasi strategi suatu perusahaan. Ada beberapa tingkatan strategi, yaitu strategi korporat, strategi bisnis, strategi internasional dan aliansi strategi.
3. Implementasi strategi, adalah proses bagaimana melaksanakan strategi yang telah diformulasikan dengan tindakan nyata. Empat hal penting yang perlu diperhatikan dalam implementasikan strategi, yaitu *corporate governance*, struktur dan desain organisasi, kepemimpinan strategik dan pengendalian strategik.
4. Evaluasi strategi/kinerja, adalah proses mengevaluasi bagaimana strategi diimplementasikan dan sejauh mana mempengaruhi kinerja. Serta bagaimana mengukur dan mengevaluasi kinerja.



## **Manfaat Manajemen Strategik**

Dengan memakai manajemen strategik selaku sesuatu kerangka kerja (*frame work*) buat menuntaskan tiap permasalahan strategis di dalam industri, paling utama yang berkaitan dengan persaingan, hingga para manajer diajak buat berpikir lebih kreatif ataupun berpikir secara strategik. Pemecahan permasalahan dengan menciptakan serta memikirkan lebih banyak alternatif yang dibentuk dari sesuatu analisa yang lebih cermat hendak lebih menjanjikan sesuatu hasil yang menguntungkan. Bagi Pearce serta Robinson 2013), Terdapat sebagian khasiat yang diperoleh organisasi bila mereka mempraktikkan Manajemen Strategik, yaitu:

1. Kegiatan perumusan strategi menguatkan keahlian industri buat menghindari munculnya permasalahan. Manajer yang mendesak bawahannya buat memerhatikan perencanaan hendak terbantu dalam mengawasi dan memprediksi tanggung jawab oleh bawahan yang mengenali perlunya perencanaan strategis.
2. Keputusan Strategis berbasis kelompok mungkin besar hendak diambil dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategis menciptakan keputusan yang lebih baik sebab interaksi kelompok menciptakan alterasi strategi yang lebih banyak serta prediksi yang didasarkan pada sudut pandang spesial dari anggota- anggota kelompok buat tingkatkan proses penyaringan opsi atau pendapat.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi tingkatkan uraian mereka menimpa ikatan antara produktivitas dengan imbalan pada tiap rencana strategis, sehingga perihal ini hendak tingkatkan motivasi mereka.

4. Kesenjangan serta tumpang tindih kegiatan antar orang serta kelompok hendak menurun sebab partisipasi dalam perumusan strategi mengklarifikasi perbandingan kedudukan.
5. Resistensi terhadap industri menurun. Meskipun partisipan dalam perumusan strategi bisa jadi tidak hendak lebih bahagia dengan keputusan yang mereka ambil sendiri dibanding dengan keputusan yang diambil oleh pimpinan secara otoriter. Pemahaman lebih besar terhadap parameter yang menghalangi opsi menjadikan mereka lebih menerima keputusan.

### **Resiko Manajemen Strategik**

Menurut Pearce dan Robinson (2013), manajer harus dilatih untuk berjaga terhadap tiga jenis konsekuensi negatif yang tidak disengaja dalam kaitannya dengan keterlibatan dalam penyusunan strategi, yaitu:

1. Waktu yang digunakan oleh manajer untuk proses manajemen strategik dapat berdampak negatif terhadap tanggung jawab operasional. Manajer harus dilatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas mereka sedemikian rupa, sehingga tersedia waktu yang cukup untuk aktivitas strategis.
2. Jika penyusun strategin tidak terlibat secara mendalam pada penerapannya, mereka dapat mengelak dari tanggung jawab individu atas keputusan yang telah diambil. Dengan demikian, manajer strategik harus dilatih untuk membatasi janji-janji mereka pada kinerja yang dapat dicapai oleh pembuat keputusan beserta bawahannya.
3. Manajer strategik harus dilatih untuk mengantisipasi dan menanggapi kekecewaan dari para bawahan yang terlibat terhadap harapan yang tidak tercapai. Para bawahan mungkin berharap bahwa keterlibatan

mereka dalam formulasi strategi, meskipun sedikit, akan membuat usulan mereka diterima dan imbalan mereka dapat dinaikan, atau mereka mungkin berharap bahwa masukan mereka pada masalah tertentu dapat digunakan dalam bidang pengambilan keputusan yang lain.

### **Faktor-Faktor yang Berpengaruh dalam Manajemen Strategi**

Salah satu tugas dan tanggung jawab para eksekutif perusahaan adalah mengelola sumber daya dan aktivitas perusahaan. Di samping itu, para eksekutif perusahaan juga harus tanggap menghadapi tantangan dan ancaman dari lingkungan sekitar baik lingkungan yang dekat maupun lingkungan yang jauh. Untuk menghadapi tantangan dan ancaman ini, para eksekutif memanfaatkan proses manajemen yang dapat menempatkan perusahaan pada posisi yang optimal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang selalu berubah-ubah dan sangat kompetitif. Industri 4.0 mengharapkan perubahan besar dalam manajemen sumber daya manusia dan proses. Organisasi akan mendapat manfaat dari pengetahuan baru dalam waktu dekat masa depan yang perlu dibawa ke lingkungan internal organisasi secara konstan. Inovasi sebagai faktor penting dalam beradaptasi dengan perubahan besar di lingkungan nantinya kunci dalam semua proses organisasi. Faktor lingkungan keputusan strategik mempengaruhi proses organisasi dengan implementasi yang dilaksanakan secara berbeda. Lingkungan eksternal tetap menjadi aspek penting manajemen strategis. Dengan demikian dapat didalilkan bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh terhadap organisasi kinerja. Manajemen strategik merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari ilmu manajemen yang muncul sebagai manifestasi sebuah solusi untuk mengoptimalkan

keseluruhan sumber daya organisasi. Manajemen dalam suatu organisasi wajib sanggup merumuskan serta memastikan strategi organisasi sehingga organisasi yang bersangkutan tidak cuma sanggup buat mempertahankan eksistensinya, namun tangguh melaksanakan penyesuaian serta pergantian yang dibutuhkan sehingga organisasi terus menjadi bertambah daya gunanya dan produktivitasnya. Maka dari itu manajemen industri butuh mencermati sebagian faktor yang mempengaruhi dalam manajemen strategi. Pendapat Lie, dkk (2019), faktor- faktor tersebut, antara lain terdiri dari:

1. Jenis serta struktur organisasi, tiap organisasi mempunyai karakter serta budaya nya sendiri. Jenis serta struktur yang diseleksi buat digunakan wajib berhubungan dengan karakter diartikan. Watak tugas yang wajib dituntaskan juga turut berfungsi dalam memastikan jenis serta struktur organisasi. Yang jelas yakni kalau manajemen puncak wajib secara pas memilah jenis serta struktur organisasi yang hendak digunakan dengan mengingat organisasi jenis birokratik hendak semakin ditinggalkan serta jenis organik msemakin diminati. Struktur organisasi tidak hanya fasilitas dimana bermacam aktivitas berlangsung, namun selaku wahana efisien untuk para anggotanya buat berhubungan serta silih berhubungan.
2. Model Manajerial, menurut para ahli serta praktisi yang mendalami teori kepemimpinan serta *style* manajerial dalam mengelola organisasi menekankan sebagian perihal. Awal, kepemimpinan yang efisien merupakan kepemimpinan yang situasional. Kedua, *style* managerial yang pas diditetapkan oleh tingkatan kedewasaan ataupun kematangan para anggota borganisasi. Ketiga, kedudukan apa yang diharapkan bisa dimainkan oleh para manajer dalam organisasi.

3. Kompleksitas Area Eksternal, tiap organisasi hendak mengalami keadaan area yang berbeda-beda. Area eksternal sesuatu organisasi senantiasa bergerak dinamis. Kedinamisan area eksternal tersebut tentu mempengaruhi pada metode mengelola organisasi tercantum dalam merumuskan serta menetapkan strategi.
4. Kompleksitas Proses Penciptaan, kompleksitas proses penciptaan yang ikut mempengaruhi dalam manajemen strategik antara lain apakah organisasi yang memproduksi bersumber pada pendekatan padat karya ataupun padat modal. Apakah organisasi mempunyai *competitive advantage* ataupun tidak. Kesemuanya itu tentu memiliki akibat terhadap proses penentuan strategik serta implementasinya.
5. Hakikat kasus yang dialami, bila dikatakan kalau strategi ialah keputusan bawah yang diambil oleh manajemen puncak, salah satu implikasi *statement* tersebut kalau manajemen puncak wajib ialah orang-orang yang cekatan memecahkan permasalahan, terlepas apakah permasalahan itu rumit serta memiliki akibat kokoh buat jangka panjang ataupun relative simpel, dengan akibat yang tidak kokoh serta cuma bersifat jangka pendek ataupun sedang. Yang jelas pendekatan serta tehnik yang digunakan buat membongkar permasalahan wajib sukses mencabut pangkal permasalahan serta tidak hanya menyembuhkan gejala-gejalanya saja.

### **Konsep Dasar Manajemen Strategik Kontemporer**

Konsep dasar merupakan langkah awal dalam memulai suatu pekerjaan, tindakan atau usaha yang akan dikerjakan. Jika konsep awal sudah jelas, tatanan kegiatan ke depan pun akan terarah dengan jelas, sehingga akan menjauhkan dari keterbiasaan tindakan.

---

Artinya semua yang akan dilakukan sudah memiliki standar yang jelas. Dan ini akan memudahkan upaya pencapaian tujuan yang ingin dicapai. Menurut Lie, dkk (2019), beberapa konsep dasar yang selalu muncul dan digunakan oleh manajemen strategik, antara lain:

1. *Strategic Competitiveness*, *strategic competitiveness* tercapai bila suatu perusahaan berhasil mengimplementasikan suatu strategi yang menciptakan nilai (sesuatu yang dicari konsumen, harga yang murah, produk berkualitas, brand image yang baik, keunikan, pelayanan purna jual, dan sebagainya).
2. Strategi, Strategi merupakan sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai satu tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.
3. *Sustained Competitive Advantage*, hal ini terjadi jika suatu perusahaan mengembangkan strategi di mana para pesaing tidak mengimplementasikannya secara bersamaan, melakukan sesuatu yang lebih baik dari pada yang dilakukan pesaing atau melakukan sesuatu yang superior, yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing.
4. *Above Average Return*, adalah return atau keuntungan yang diperoleh melebihi apa yang diharapkan investor akan perolehan dari investasi lain dengan resiko yang sama. *Above average return* atau keuntungan di atas rata-rata menunjukkan komparasi kinerja yang melebihi perusahaan yang lain dalam industri yang sama.

## **Etika Bisnis dan Manajemen Strategi**

Etika bisnis dapat didefinisikan sebagai prinsip-prinsip dalam organisasi yang menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan perilaku. Etika bisnis yang baik merupakan salah satu prasyarat bagi manajemen strategik yang baik. Etika yang baik akan menghasilkan bisnis yang baik (Peter, 2020). Oleh sebab itu, tindakan perusahaan berasal dari pilihan dan tindakan individu manusia. Individu-individulah yang harus dipandang sebagai pengawal utama kewajiban moral dan tanggung jawab moral, manusia bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukan perusahaan, karena tindakan perusahaan secara keseluruhan adalah tindakan manusia yang ada di dalam perusahaan. Para manajer dan karyawan sebaiknya berhati-hati dalam bertindak, supaya dapat terhindar dari tindakan-tindakan yang tidak baik, yang dapat merugikan individu di dalam perusahaan maupun perusahaan itu sendiri dan masyarakat. Jika perusahaan bertindak secara bermoral, hal ini merupakan pilihan individu di dalam perusahaan. Para manajer dan karyawan hendaknya berhati-hati dalam pengambilan keputusan, agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan yang pada gilirannya merugikan pelanggan, masyarakat, dan mungkin juga merusak lingkungan hidup.

Kompleksitas tambahan yang dihadapi oleh banyak perusahaan saat ini adalah perbedaan praktek bisnis yang etis diberbagai Negara. Di banyak Negara suap dan pembayaran sampingan adalah hal yang normal dan biasa sebagai bagian dari bisnis. Tetapi di banyak Negara maju seperti Amerika Serikat, praktek seperti ini dilarang. Di banyak Negara berkembang, praktek-praktek suap dan pembayaran sampingan mulai diberantas. Lembaga-lembaga anti suap dan korupsi mulai didirikan. Etika manajerial adalah standar-standar perilaku yang

membimbing manajer individual dalam pekerjaan mereka. Walau etika dapat mempengaruhi pekerjaan manajerial dengan banyak cara. Menurut Griffin (2004) ada tiga bidang yang mendapat perhatian khusus dari manajer, yaitu:

1. Bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan mereka, salah satu bidang etika manajerial yang penting adalah perlakuan terhadap karyawan oleh organisasi tempat mereka bekerja. Bidang ini termasuk hal-hal seperti memperkerjakan dan memecat orang, upah dan kondisi kerja, kebebasan pribadi karyawan dan rasa hormat.
2. Bagaimana karyawan memperlakukan organisasi mereka, sejumlah persoalan etika juga bersumber dari bagaimana karyawan memperlakukan organisasi tempat mereka bekerja, terutama berhubungan dengan konflik kepentingan, kerahasiaan, dan kejujuran.
3. Bagaimana karyawan dan organisasi memperlakukan agen ekonomi lainnya, etika manajerial juga memainkan peranan dalam hubungan antara perusahaan dan karyawannya dengan agen ekonomi lainnya. Agen-agen ekonomi yang utama yang berkepentingan termasuk konsumen, kompetitor, pemegang saham, pemasok, dealer, dan serikat tenaga kerja.



**Daftar Pustaka**

- Kuncoro, M. (2006). Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Erlangga.
- Lie, D., Dharmanegara, I. B. A., Ikhsan, A., Hayat, A., & Harahap, L. M. (2019). Manajemen Strategik (Jilid 1). Madenatera.
- Malik, A. (2019). Creating Competitive Advantage through Source Basic Capital Strategic Humanity in the Industrial Age 4 . O. International Research Journal of Advanced Engineering and Science, 4(1), 209–215.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. J. (2013). Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian (Edisi 12). Salemba Empat.
- Peter, F. (2020). External Environmental Factors and Organizational Productivity in Selected Oil Service Firms in Port Harcourt. International Journal of Management and Entrepreneurshio, 2(1), 115–126.
- Ricky, G. (2004). Manajemen (Jilid 1). Erlangga.
- Samuel, K. (2013). the Effects of Change Management in an Organisation: a Case Study of National University of Rwanda (Nur). Wyno Journal of Management & Business Studies, 1(1), 1–18. [http://www.wynoacademicjournals.org/management\\_biz.html](http://www.wynoacademicjournals.org/management_biz.html).
- Sedarmayanti. (2014). Manajemen Strategi (Cetakan Ketiga). Refika Aditama.
- Wahab, M. H. A.-A. A., Ismail, M., & Muhayiddin, M. N. (2019). Influence of Internal and External Environmental Factors on Operational Excellence of Manufacturing Sectors in Malaysia. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(2), 961–970. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i2/5654>

### **Profil Penulis**



#### **Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.**

Lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar dan menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung. Menjabat sebagai Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kota Pematangsiantar Periode 2019-2021. Berkolaborasi dengan beberapa penulis untuk menulis buku: Pengantar Bisnis, Manajemen Strategik, Usaha Kecil & Kewirausahaan: Pola pikir, Pengetahuan, Keterampilan, Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Email Penulis: [liedarwin989@gmail.com](mailto:liedarwin989@gmail.com)



# PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGIK

**Sisca, S.E., M.M.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

## **Pendahuluan**

Realitas globalisasi abad kedua puluh satu, perubahan teknologi yang cepat, persaingan yang meningkat, tenaga kerja yang berubah, kondisi pasar dan ekonomi yang berubah, dan kekurangan sumber daya yang berkembang, semuanya meningkatkan kompleksitas manajemen modern. Sedangkan perencanaan strategis adalah keunggulan kompetitif dalam dekade terakhir, itu adalah kebutuhan pemikiran global di abad ini. Perencanaan secara strategis tentu menjadi kebutuhan baru dalam dunia bisnis global. Untuk bertahan dari tantangan bisnis baru, pemikiran dan praktik global harus diterapkan dalam semua aktivitas perusahaan. Perusahaan yang sukses, tentu saja, adalah yang pertama mempertimbangkan pasar global sebagai arena persaingan mereka. Selain itu, studi terbaru menyimpulkan bahwa organisasi yang terlibat dalam manajemen strategik telah mengungguli mereka yang tidak menjalankannya. Menurut John Peter, manajemen strategik telah menjadi bagian penting dari sebagian besar organisasi (Alkhafaji, 2003).

Organisasi-organisasi modern telah dituntut untuk membuat transformasi yang signifikan sebagai tanggapan terhadap laju perubahan yang semakin cepat dalam kekuatan-kekuatan teknis, sosial, politik, dan ekonomi. Sebagai akibat dari kekuatan yang berubah ini, proses manajemen menjadi lebih sulit, membutuhkan keterampilan yang lebih besar yang ditujukan untuk memandu arah masa depan organisasi di dunia yang berkembang pesat dan tidak pasti. Keterampilan ini adalah inti dari manajemen strategik. Manajemen strategik berkaitan dengan memutuskan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan organisasi di masa depan (perencanaan strategis). Ini melibatkan penentuan bagaimana tujuan dari rencana strategis akan dicapai dan siapa yang akan bertanggung jawab untuk melaksanakannya (manajemen sumber daya). Dan itu memerlukan pemantauan dan peningkatan kegiatan dan operasi yang sedang berlangsung untuk memastikan bahwa rencana strategis tetap pada jalurnya (kontrol dan evaluasi) (Steiss, 2003).

Manajer merupakan pihak yang bertanggung jawab atas kesehatan organisasi baik di masa sekarang maupun di masa depan. Manajemen strategik adalah bagian dari pekerjaan mereka yang berhubungan dengan masa depan. Manajemen strategik adalah tentang mengambil tindakan hari ini untuk mencapai manfaat di masa depan. Masa depan selalu tidak pasti sehingga keputusan manajemen strategik harus dibuat dengan informasi yang selalu tidak lengkap dan sering salah. Tidak mudah bagi manajer untuk melakukan pengelolaan secara strategik. Dalam menjalankan manajemen strategik dibutuhkan adanya pemikiran dan juga tindakan. Singkatnya, perspektif strategi manajer memiliki tiga karakteristik. Pertama-tama, para manajer perlu memperhatikan perusahaan tertentu pada waktu tertentu. Kedua, mereka perlu memiliki konsep seperti apa masa depan. Ketiga,

mereka harus mengambil tindakan. Inilah inti dari manajemen strategik (Macmillan & Tampoe, 2000).

## **Pengertian Manajemen Strategik**

### 1. Pengertian Manajemen

Dalam makna yang sederhana, manajemen diartikan sebagai pengelolaan, yaitu suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas (Simarmata et al., 2021). Manajemen adalah seperangkat kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi), dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Griffin, 2013). Kemudian, Robbins and Coulter mendefinisikan manajemen sebagai proses pengkoordinasian kegiatan kerja sehingga dapat diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain (Robbins & Coulter, 2002). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa manajemen adalah serangkaian proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi.

### 2. Pengertian Strategi

Secara sederhana, strategi adalah tindakan yang direncanakan atau muncul yang diharapkan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Strategi juga dapat berupa ide atau pemikiran yang dipandang produktif untuk menyelesaikan suatu

tindakan. Strategi didefinisikan sebagai, “rencana terpadu, komprehensif, dan terintegrasi yang berhubungan dengan keunggulan strategis perusahaan dan tantangan lingkungan. Ini dirancang untuk memastikan bahwa tujuan dasar perusahaan dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Rao, 2016).

Dalam bisnis, strategi dapat didefinisikan secara sederhana sebagai pernyataan umum tentang bagaimana suatu perusahaan bermaksud untuk menang. Strategi tidak spesifik; untuk itu strategi bukanlah rencana langkah demi langkah. Ini tentang masa depan yang lebih jauh. Meskipun strategi harus sudah ada sebelum permainan dimulai, hal itu dapat dimodifikasi, atau bahkan sepenuhnya ditulis ulang, dengan tindakan taktis saat permainan berlangsung (Davenport et al., 2006). Strategi adalah serangkaian tindakan terkait yang diambil manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Bagi sebagian besar perusahaan, jika tidak semua, mencapai kinerja yang unggul dibandingkan dengan pesaing adalah tantangan utama. Jika strategi perusahaan mampu menghasilkan kinerja yang unggul, maka dapat dikatakan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif (Hill et al., 2015).

Strategi juga dapat dikatakan sebagai ide-ide akan suatu tindakan untuk menyusun dan mengamankan masa depan. Definisi ini menyoroti fakta bahwa strategi tidak hanya membutuhkan pemikiran tentang masa depan tetapi juga tindakan yang efektif untuk mewujudkan konsepsi tersebut (Macmillan & Tampoe, 2000). Ini sejalan dengan pernyataan Evans yang menyebutkan bahwa strategi adalah tentang membuat kita berpikir ke depan mengenai isu-isu kunci yang mempengaruhi organisasi (Evans, 2015).

---

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa strategi adalah sejumlah ide akan tindakan tertentu yang mampu membawa perusahaan mencapai kinerja yang unggul dengan mempertimbangkan kondisi di masa depan yang dapat mempengaruhi organisasi.

### 3. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik berkaitan dengan karakter dan arah perusahaan secara keseluruhan. Hal ini berkaitan dengan keputusan dasar tentang apa perusahaan sekarang, dan apa yang akan terjadi di masa depan. Ini menentukan tujuan perusahaan. Manajemen strategik juga berkaitan dengan perencanaan manajemen dan pengambilan keputusan untuk masa depan jangka menengah dan panjang. Ini berkaitan dengan antisipasi masa depan itu, dan dengan penetapan visi atau pandangan tentang bagaimana perusahaan harus berkembang ke masa depan yang harus dihadapinya (Morden, 2007). Manajemen strategik adalah tentang memberi konsep, kerangka kerja, alat, dan teknik untuk membantu manajer melakukannya (Evans, 2015). Untuk itu, manajemen strategik berkaitan dengan memutuskan strategi dan merencanakan bagaimana strategi itu akan diterapkan (Rao, 2016).

Manajemen strategik juga dikatakan sebagai proses menilai perusahaan dan lingkungannya untuk memenuhi tujuan jangka panjang organisasi. Ini mengacu pada serangkaian keputusan yang diambil oleh manajemen untuk menentukan tujuan jangka panjang organisasi dan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah misi ditetapkan, strategi dikembangkan untuk mengujarnya. Suatu organisasi harus mengembangkan suatu bentuk manajemen strategik untuk mengendalikan strategi-strategi tersebut. Melalui manajemen strategik sebuah

---



organisasi dapat menangani misinya sekaligus menilai hubungan organisasi dengan lingkungannya. Lingkungan, dalam hal ini, berarti setiap kekuatan internal atau eksternal yang dapat menyebabkan organisasi menyimpang dari jalur misi yang dinyatakan. Dengan demikian, manajemen strategik menjadi komponen misi organisasi. Tanpa itu, sebuah organisasi akan mengalami kesulitan besar dalam menerapkan dan mengendalikan strategi (Alkhafaji, 2003).

Dengan demikian, manajemen strategik dapat diartikan sebagai perencanaan manajemen dan pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan jangka panjang organisasi dan cara untuk mencapai tujuan tersebut dengan memperhatikan lingkungan yang dapat mempengaruhi organisasi baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

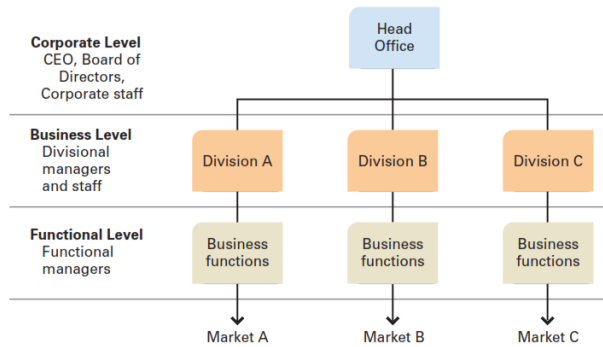
### **Manajer Strategis**

Manajer menggunakan keterampilan konseptual, manusia, dan teknis untuk melakukan empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan di semua organisasi baik besar dan kecil, manufaktur dan jasa, profit dan nonprofit, tradisional dan berbasis internet. Tetapi tidak semua pekerjaan manajer sama. Manajer bertanggung jawab untuk departemen berbeda, bekerja di tingkat berbeda dalam hierarki, dan berhadapan dengan persyaratan berbeda untuk mencapai kinerja tinggi. Kecuali seseorang telah benar-benar melakukan pekerjaan manajerial, sulit untuk memahami dengan tepat apa yang dilakukan manajer setiap jam, setiap hari. Pekerjaan manajer sangat beragam sehingga sejumlah penelitian telah dilakukan dalam upaya untuk menggambarkan dengan tepat apa yang terjadi (Daft, 2010).

Manajer adalah kunci utama dalam proses pembuatan strategi. Manajer individu adalah yang harus bertanggung jawab untuk merumuskan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan untuk menerapkan strategi tersebut. Manajer harus memimpin proses pembuatan strategi. Untuk itu, diperlukan kepemimpinan strategis, yaitu bagaimana manajer dapat secara efektif memimpin proses pembuatan strategi (Hill et al., 2015). Pemimpin strategis adalah orang-orang yang berada di berbagai bagian perusahaan yang menggunakan proses manajemen strategik untuk membantu perusahaan mencapai visi dan misinya. Terlepas dari lokasi mereka di perusahaan, para pemimpin strategis yang sukses tegas dan berkomitmen untuk memelihara orang-orang di sekitar mereka dan berkomitmen untuk membantu perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan pengembalian bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya (Hitt et al., 2007).

Di sebagian besar perusahaan, ada dua tipe utama manajer: manajer umum, yang bertanggung jawab atas kinerja perusahaan secara keseluruhan atau untuk salah satu sub-unit atau divisi utama yang berdiri sendiri, dan manajer fungsional, yang bertanggung jawab untuk mengawasi fungsi tertentu, yaitu tugas, aktivitas, atau operasi, seperti akuntansi, pemasaran, penelitian dan pengembangan (R&D), teknologi informasi, atau logistik. Dengan kata lain, manajer umum memiliki tanggung jawab untung-rugi untuk suatu produk, bisnis, atau perusahaan secara keseluruhan. Jika sebuah perusahaan menyediakan beberapa jenis barang atau jasa yang berbeda, sering kali ia menduplikasi fungsi-fungsi ini dan menciptakan serangkaian divisi mandiri (masing-masing berisi serangkaian fungsi sendiri) untuk mengelola setiap barang atau jasa yang berbeda. Menurut (Hill et al., 2015), tingkatan manajer dalam sebuah perusahaan dapat dilihat pada gambar 2.1. sebagai berikut:

---



Gambar 2.1. Tingkat Manajemen Strategik (Hill et al., 2015)

1. Manajer Tingkat Perusahaan (*Corporate-Level Managers*)

Manajemen tingkat perusahaan terdiri dari *Chief Executive Officer* (CEO), eksekutif senior lainnya, dan staf perusahaan. Orang-orang ini menempati puncak pengambilan keputusan dalam organisasi. CEO adalah manajer umum utama. Dalam konsultasi dengan eksekutif senior lainnya, peran manajer tingkat perusahaan adalah untuk mengawasi pengembangan strategi untuk seluruh organisasi. Peran ini termasuk mendefinisikan tujuan organisasi, menentukan bisnis apa yang seharusnya dilakukan, mengalokasikan sumber daya di antara bisnis yang berbeda, merumuskan dan menerapkan strategi yang menjangkau bisnis individu, dan menjalankan kepemimpinan untuk seluruh organisasi. Manajer tingkat perusahaan juga menjaga hubungan antara orang-orang yang mengawasi pengembangan strategis perusahaan dengan orang-orang yang memiliki perusahaan tersebut (pemegang saham). Manajer tingkat perusahaan, dan khususnya CEO, dapat dipandang sebagai agen pemegang saham. Merupakan tanggung jawab mereka untuk memastikan bahwa strategi perusahaan dan bisnis yang dijalankan perusahaan konsisten dengan

memaksimalkan profitabilitas dan pertumbuhan laba. Jika tidak, maka CEO kemungkinan akan dimintai pertanggungjawaban oleh pemegang saham.

2. Manajer Tingkat Bisnis (*Business-Level Managers*)

Unit bisnis adalah divisi mandiri (dengan fungsinya sendiri—misalnya, departemen keuangan, pembelian, produksi, dan pemasaran) yang menyediakan produk atau layanan untuk pasar tertentu. Manajer umum utama di tingkat bisnis, atau manajer tingkat bisnis, adalah kepala divisi. Peran strategis para manajer ini adalah menerjemahkan pernyataan umum tentang arah dan maksud yang datang dari tingkat perusahaan ke dalam strategi konkret untuk bisnis individu. Ketika manajer umum tingkat perusahaan berkuat dengan strategi yang mampu menjangkau bisnis individu, manajer umum tingkat bisnis berkuat dengan strategi yang khusus untuk bisnis tertentu. Jika tujuan utama perusahaan adalah menjadi yang pertama atau kedua di setiap bisnis di mana perusahaan bersaing, maka para manajer umum di setiap divisi bekerja keras untuk rincian model bisnis yang konsisten dengan tujuan ini.

3. Manajer Tingkat Fungsional (*Functional-Level Managers*)

Manajer tingkat fungsional bertanggung jawab atas fungsi atau operasi bisnis tertentu (sumber daya manusia, pembelian, pengembangan produk, layanan pelanggan, dll.) yang membentuk perusahaan atau salah satu divisinya. Dengan demikian, lingkup tanggung jawab manajer fungsional umumnya terbatas pada satu aktivitas organisasi, sedangkan manajer umum mengawasi operasi seluruh perusahaan atau divisi. Meskipun mereka tidak bertanggung jawab atas keseluruhan kinerja organisasi, manajer fungsional tetap memiliki peran

---

strategis utama, yaitu untuk mengembangkan strategi fungsional di area mereka yang membantu memenuhi tujuan strategis yang ditetapkan oleh manajer umum tingkat bisnis dan perusahaan. Misalnya, manajer manufaktur bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi manufaktur yang konsisten dengan tujuan perusahaan. Selain itu, manajer fungsional menyediakan sebagian besar informasi yang memungkinkan manajer umum tingkat bisnis dan korporat untuk merumuskan strategi yang realistis dan dapat dicapai. Memang, karena mereka lebih dekat dengan pelanggan daripada manajer umum pada umumnya, manajer fungsional sendiri dapat menghasilkan ide-ide penting yang kemudian menjadi strategi utama bagi perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajer umum untuk mendengarkan dengan cermat ide-ide manajer fungsional mereka. Tanggung jawab yang sama besarnya bagi para manajer di tingkat operasional adalah implementasi strategi melalui pelaksanaan rencana tingkat perusahaan dan bisnis.

### **Ruang Lingkup Manajemen Strategik**

Manajemen strategik berkaitan dengan memutuskan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan organisasi di masa depan (perencanaan strategis), menentukan bagaimana hal itu akan dilakukan dan siapa yang akan melakukannya (manajemen sumber daya), dan memantau dan meningkatkan kegiatan dan operasi yang sedang berlangsung (kontrol dan evaluasi). Ini melibatkan efek gabungan dari tiga komponen dasar dalam memenuhi tujuan dan sasaran organisasi (Steiss, 2003).

#### **1. Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis adalah komponen sistem manajemen strategik yang dirancang untuk memperjelas tujuan dan sasaran, menentukan

kebijakan untuk akuisisi dan distribusi sumber daya organisasi, serta menetapkan dasar untuk menerjemahkan kebijakan dan keputusan. menjadi komitmen tindakan tertentu. Perencana strategis mengidentifikasi kebutuhan jangka panjang organisasi, mengeksplorasi konsekuensi dan implikasi dari kebijakan dan program yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan ini, dan merumuskan strategi untuk memaksimalkan aspek positif dan meminimalkan aspek negatif dari masa depan yang dapat diperkirakan. Perencanaan strategis menekankan kebutuhan kritis untuk membuat keputusan strategis yang akan memastikan kemampuan organisasi untuk berhasil merespons lingkungan yang dinamis dan berubah (seringkali dengan cara yang tidak terduga). Penekanan ini bertentangan dengan pendekatan perencanaan jangka panjang lainnya, yang mengasumsikan bahwa pengetahuan saat ini tentang kondisi masa depan cukup dapat diandalkan untuk memastikan validitas rencana selama pelaksanaannya. Keluaran utama dari perencanaan strategis harus berupa serangkaian pedoman di mana rencana dan program yang lebih rinci dapat dirancang dan diimplementasikan.

Tujuan utama dari perencanaan strategis adalah untuk mendukung pengambilan keputusan dengan perumusan tindakan alternatif yang akan memiliki konsekuensi jangka panjang yang diinginkan. Ini harus melibatkan pemeriksaan tindakan alternatif dan dampak serta konsekuensi yang mungkin dihasilkan dari pelaksanaannya. Ketentuan eksplisit harus dibuat untuk menangani ketidakpastian masa depan probabilistik. Perencanaan strategis harus menjadi bagian dari proses berkelanjutan yang mencakup alokasi dan pengelolaan sumber daya, serta evaluasi kinerja dan umpan balik.

---

## 2. Manajemen Sumber Daya

Masalah pengelolaan sumber daya sama tuanya dengan usia manusia. Orang selalu memperhatikan alokasi sumber daya yang langka untuk mencapai tujuan tertentu. Secara teori, masalahnya cukup sederhana, namun cukup sulit ketika dipraktikkan. Seseorang hanya perlu memutuskan apa yang diinginkan (spesifikasi tujuan dan sasaran), mengukur keinginan ini (kuantifikasi manfaat yang dicari), dan kemudian menerapkan sarana yang tersedia untuk mencapai nilai terbesar dari keinginan yang diidentifikasi (memaksimalkan manfaat). Dalam masyarakat kontemporer, sarana menjadi sumber daya keuangan organisasi yang kompleks, dan, oleh karena itu, masalahnya adalah untuk memaksimalkan manfaat (setelah ditentukan dan diukur) untuk setiap set input keuangan tertentu (yaitu, biaya yang ditentukan dan dihitung). Manajemen sumber daya melibatkan (1) tujuan dan sasaran pemrograman ke dalam program, proyek, dan kegiatan tertentu, (2) merancang proses organisasi untuk melaksanakan program dan rencana yang disetujui, dan (3) menetapkan staf proses ini dan pengadaan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana dan program. Manajemen sumber daya yang efektif memerlukan pencarian terus menerus untuk cara yang lebih produktif untuk mengoperasikan organisasi dan untuk menilai kemampuannya dalam memenuhi perubahan kondisi lingkungan. Manajemen sumber daya adalah hubungan antara tujuan dan sasaran dan kinerja aktual dari aktivitas organisasi.

## 3. Pengendalian dan Evaluasi

Perencanaan dan pengendalian sangat erat kaitannya dan, pada kenyataannya, mewakili sisi berlawanan

---

dari mata uang yang sama. Tanpa perencanaan, tidak akan ada pengendalian. Pengendalian dapat setidaknya mengurangi ketidakpastian yang mengelilingi banyak kegiatan organisasi. Definisi awal pengendalian manajemen cenderung menekankan perlunya tindakan korektif ketika penyimpangan terjadi dari beberapa peristiwa yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan evaluasi adalah penilaian efektivitas program yang sedang berjalan dan yang diusulkan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati dan identifikasi area yang memerlukan perbaikan melalui modifikasi program (termasuk kemungkinan penghentian program yang tidak efektif), yang mempertimbangkan memperhitungkan kemungkinan pengaruh faktor eksternal maupun internal organisasi. Suatu evaluasi dapat berfokus pada sejauh mana program dilaksanakan sesuai dengan pedoman yang telah ditentukan (evaluasi proses) atau sejauh mana suatu program menghasilkan perubahan ke arah yang diinginkan (evaluasi dampak).

Pendekatan standar untuk melakukan evaluasi meliputi (1) sebelum dan sesudah perbandingan, (2) proyeksi waktu-tren-data, (3) dengan dan tanpa perbandingan, (4) perbandingan kinerja yang direncanakan versus kinerja aktual, dan (5) eksperimen terkontrol. Pemilihan pendekatan yang tepat akan tergantung pada waktu evaluasi, biaya yang terlibat dan sumber daya yang tersedia, serta akurasi yang diinginkan. Pendekatan-pendekatan ini bukanlah salah satu/atau pilihan. Beberapa atau semua metode dapat digunakan dalam kombinasi. Perlu diketahui bahwa evaluasi dapat mengurangi ketidakpastian tetapi tidak dapat menghilangkannya secara total.



## Daftar Pustaka

- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment* (R. A. Nelson (ed.)). The Haworth Press, Inc.
- Daft, R. L. (2010). *Management* (J. W. Calhoun, M. S. Acuña, J. Sabatino, E. Newsom, E. Berger, & R. Belanger (eds.); 9th ed.). Cengage Learning.
- Davenport, T. H., Leibold, M., & Voelpel, S. (2006). *Strategic Management in the Innovation Economy*. Publicis Corporate Publishing and Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA.
- Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events: (2nd edn.)*. Routledge.
- Griffin, R. W. (2013). *Management* (J. W. Calhoun, S. Person, J. Chase, & R. Belanger (eds.); 11th ed.). Cengage Learning.
- Hill, C. W. l., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic Management: Theory (11th edn.)*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (M. Acuña, J. Szilagyi, M. G. Schultz, & K. Meere (eds.); 7th edn.). Thomson Higher Education.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management* (pp. 1–349).
- Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management (3rd edn.)*. Ashgate Publishing Limited.
- Rao, P. S. (2016). *Business Policy and Strategic Management (Text and Cases)*. Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management (7th Edn.)*. Pearson Education Company.
- Simarmata, N. I. P., Faridi, A., Fitrianna, N., Hutabarat, M. L. P., SN, A., Ismail, M., Sisca, Irdawati, Fuadi, Silalahi, M., Tampubolon, M. R., Simarmata, H. M. P., & Cecep, H. (2021). *Manajemen: Sebuah Pengantar* (A. Karim & J. Simarmata (eds.)). Yayasan Kita Menulis.
- Steiss, A. W. (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. Marcel Dekker, Inc.

### **Profil Penulis**



#### **Sisca, S.E., M.M.**

Penulis merupakan putri bungsu dari empat bersaudara yang lahir di Pematangsiantar pada tahun 1985. Setelah menamatkan pendidikan di sekolah menengah, penulis tidak langsung melanjutkan studi di pendidikan tinggi dan memutuskan untuk bekerja dan mencari pengalaman terlebih dahulu. Pada tahun 2009, penulis melihat adanya kesempatan untuk melanjutkan studi sambil bekerja dan berhasil memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2013. Pada tahun 2014, penulis melanjutkan studi pascasarjana di Universitas HKBP Nommensen Medan dan berhasil memperoleh gelar Magister Manajemen pada tahun 2016. Pada tahun yang sama, penulis diangkat menjadi Dosen Tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung dan ditempatkan pada Program Studi Manajemen. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis menjadi praktisi riset di bidang manajemen dan bisnis, juga menjabat sebagai *Chief Editor* di Jurnal Ilmiah Perguruan Tinggi. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristekdikti. Saat ini, penulis telah berkolaborasi untuk menulis beberapa buku di bidang manajemen, manajemen pemasaran, manajemen SDM, manajemen operasional, kewirausahaan, perilaku organisasi, dan teknologi informasi.

Email Penulis: [sisca@stiesultanagung.ac.id](mailto:sisca@stiesultanagung.ac.id)



## KERANGKA KERJA MANAJEMEN STRATEGI

**Yunita Primasanti, ST., MT.**

Universitas Sahid Surakarta

### **Definisi**

Kerangka dasar berpikir dalam manajemen strategi tidak terlepas dari kedalaman mengenai pengelolaan strategi dan pengertian dari manajemen strategi. Dari sisi kedalaman, setiap organisasi mempunyai pengelolaan yang berbeda dan bervariasi. Ada yang menjadikannya sebuah proses yang wajib dan rutin dilakukan, ada yang mengerjakannya seperti sporadis yang hanya dikerjakan pada waktu tertentu, ada juga yang belum/tidak menganggapnya dalam sebuah organisasi. Kedalaman ini tidak hanya mengacu kepada proses tetapi juga pada cara pengelolaan dimana pada fase ini membutuhkan tingkat pemikiran yang berbeda dari satu waktu ke waktu disesuaikan dengan kondisi pada organisasi tersebut. Semakin strategik pekerjaan yang dilakukan dalam sebuah organisasi maka akan semakin rumit tingkat pemikiran yang dibutuhkan. Seiring perkembangan, definisi dari manajemen strategi juga mengalami perubahan sesuai dengan sudut pandang dari ahli manajemen strategi. Diantara sekian banyak definisi dari manajemen strategi maka diambil beberapa definisi dari ahli manajemen strategi yang sudah *capable* dan

berkompeten dalam bidang manajemen strategi. Definisi manajemen strategi menurut beberapa ahli adalah:

1. HI Anshof dalam bukunya yang berjudul "*Implementing strategic management*" mendefinisikan sebagai proses manajemen, hubungan antar organisasi dan lingkungan terdiri dari perencanaan strategi, perencanaan kapabilitas dan manajemen perubahan.
2. Arnaldo C. Hax & Nicholas S. Manjuk dalam bukunya "*Strategic management*" mendefinisikan sebagai cara menuntun organisasi pada sasaran utama pengembangan nilai lembaga, kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategi dan operasional pada seluruh tingkat hirarki dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas organisasi.
3. John A. Peace II & Richard BR dalam bukunya "*Strategic Management*" mendefinisikan sebagai seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang didesain untuk mencapai tujuan.

Secara umum manajemen strategi mempunyai dimensi sebagai berikut:

1. Membutuhkan keputusan manajemen puncak.
2. Melibatkan sejumlah sumberdaya organisasi.
3. Berlaku jangka panjang.
4. Orientasi masa depan.
5. Multi fungsi atau multi bisnis.
6. Memperhatikan lingkungan eksternal organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen strategi adalah pengelolaan organisasi yang menyangkut desain, formasi, transformasi, serta implementasi dari strategi yang berlaku untuk kurun waktu tertentu.

### **Bagian/Tahapan Kerangka Kerja Manajemen Strategi**

Proses penerapan manajemen strategi mempunyai kerangka maupun pendekatan yang berbeda dari organisasi ke organisasi yang sangat mempengaruhi situasi, konsep/pemikiran serta pertimbangan aspek praktis dalam penerapannya. Kerangka dasar yang digunakan adalah panduan umum untuk menterjemahkan pendekatan konseptual menjadi sebuah kegiatan yang terstruktur. Kerangka dasar manajemen strategi terdiri dari 3 tahapan yaitu:

#### 1. Arsitektur strategi

Pada tahap ini diadakan sintesa terhadap masukan strategi baik berupa arah maupun besaran. Proses ini merupakan rancang bangun dan arsitek dari strategi lebih kearah proses tentang bagaimana strategi dibentuk. Tahapan ini terdiri dari 3 yaitu :

- a. Destinasi strategik, yaitu proses untuk mendefinisikan serta melakukan sintesa kemana destinasi atau tujuan strategi akan dibangun yang meliputi visi dan misi organisasi.
- b. Pemikiran strategik, yaitu proses analisa dari lingkungan usaha baik eksternal maupun internal.
- c. Formasi strategik, yaitu merupakan proses formasi atau rancang bangun strategi berdasarkan arah dan posisi yang didapatkan dari destinasi strategik dan pemikiran strategik.

## 2. Transformasi strategik

Tahap ini terdiri dari proses komunikasi strategi dan membuat ukuran-ukuran yang sesuai dan menyelaraskan dengan strategi kemudian menyangkut penyelarasan setelah implementasi.

## 3. Impelemntasi strategi

Merupakan proses bagaimana strategi. Proses ini melibatkan seluruh sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi yang dikerahkan untuk melaksanakan strategi.

### **Langkah Awal Manajemen Strategi**

#### 1. Perumusan misi

Misi adalah *reason for being*, mengapa perusahaan ada. Misi merupakan justifikasi keberadaan perusahaan di masyarakat, mengenali lingkungan bisnisnya, keunggulan kompetitifnya, justifikasi sosial dan seberapa jauh akan menggunakan *enablesnya*. Misi adalah *down to earth statement* yang berarti pernyataan membumi yang harus menjembatani agar visi dapat terwujud. Misi juga mempunyai fungsi mengenai keberadaan perusahaan dalam memperoleh atau mendapatkan hak untuk ada dimasyarakat. Pernyataan visi mengartikulasikan sifat-sifat utama, nilai-nilai dan aktivitas perusahaan. pernyataan misi juga harus mampu menumbuhkan keyakinan bagi anggota organisasi serta mampu mengekspresikan tujuan organisasi dengan cara yang dapat memberi inspirasi, komitmen, inovasi dan keberanian.

#### 2. Tujuan Pernyataan Visi

Menurut King&Cleland, tujuan pernyataan misi adalah:

- a. Memastikan adanya kesamaan tujuan dalam organisasi.
  - b. Sebagai dasar untuk memotivasi pemanfaatan sumberdaya perusahaan.
  - c. Sebagai dasar atau standar bagi pengalokasian sumberdaya organisasi.
  - d. Untuk membangun sebuah iklim bagi organisasi misalnya untuk menentukan jenis operasi bisnis.
  - e. Sebagai titik fokus untuk menentukan siapa saja yang dapat mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi dan siapa saja yang tidak dapat melakukannya.
  - f. Sebagai fasilitas untuk menterjemahkan tujuan dan arah organisasi dalam struktur kerja yang melibatkan pelimpahan tugas dan tanggung jawab kepada elemen-elemen yang ada pada organisasi.
  - g. Untuk menjelaskan secara spesifik tujuan dari organisasi dan menterjemahkan tujuan ini dalam sasaran kedalam sebuah cara dimana biaya, waktu dan parameter kinerja dapat dinilai dan dikendalikan.
3. Elemen- Elemen Pernyataan Misi

Sebuah pernyataan misi yang baik secara jelas menggambarkan siapa pelanggan organisasi serta produk dan layanan apa yang akan diberikan. Penyusunan pernyataan misi organisasi memerlukan proses pengumpulan ide dan saran yang kemudian dirumuskan dalam frase yang pendek memiliki fokus yang tajam yang memenuhi kriteria yang spesifik. Proses untuk mendefinisikan misi perusahaan bagi sebuah bisnis yang spesifik mungkin paling mudah dipahami dengan cara memikirkan bisnis yang akan dijalankan pada saat pertama kali didirikan.

---



#### 4. Perubahan pernyataan misi

Sebagai bahan pertimbangan tambahan dalam pernyataan misi adalah bahwa kebanyakan organisasi bisnis mempunyai banyak ragam pelanggan yang melakukan pembelian dengan berbagai alasan yang berbeda. Perlu diingat sama halnya dengan visi, pernyataan misi yang dirancang ditujukan untuk membantu memandu jalannya organisasi bukan membatasi perusahaan dalam membuat suatu keputusan tertentu. Artinya pada saat perusahaan bertumbuh dan lingkungan mengalami perubahan seperti sosial, demografi dan lingkungan, organisasi memerlukan alasan tertentu untuk menjustifikasi akan keberadaannya. Alasan lain perlu dilakukannya evaluasi dan perubahan misi adalah kurang baiknyaa proses inti yang dimiliki organisasi.

#### 5. Pemanfaatan misi bagi kemajuan organisasi

Perusahaan dapat memanfaatkan pernyataan misi yang ada untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada stakeholder sehingga stakeholder puas dengan kinerja yang ada. Misi memberikan kriteria pemilihan strategi bagi eksekutif senior organisasi. Banyak diversikan dan akuisisi potensial yang gagal karena bisnis baru yang dihasilkan dari kedua aksi tersebut tidak tercakup dalam kerangka kerja yang ditetapkan dalam misi perusahaan.

### **Pemanfaatan SWOT Analysis**

Analisa SWOT (*Strength, Weakness, opportunities* dan *Threath*) adalah perangkat analisa yang paling populer terutama untuk kepentingan perumusan strategi. Asumsi dasar yang melandasinya adalah bahwa organisasi harus menyelaraskan aktivitas internalnya dengan realitas eksternal agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Peluang tidak akan berarti saat perusahaan tidak mampu

---

memanfaatkan sumberdaya yang dimilikinya untuk memanfaatkan peluang tersebut. Kemampuan analisis SWOT bertahan sebagai alat perencanaan yang masih terus digunakan sampai saat ini, membuktikan kehebatan analisis ini untuk para manager. Analisis SWOT sudah lama menjadi kerangka kerja sederhana pilihan para manager karena kesederhanaan, proses penyajian, dan kemampuan yang merefleksikan esensi dari penyusunan strategi manajemen. Yaitu dengan mempertautkan peluang dan ancaman dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Namun analisis SWOT adalah sebuah pendekatan yang luas yang menjadikan lebih rentan terhadap beberapa keterbatasan. Pearce & Robinson (1997), mengungkapkan keterbatasan analisa SWOT:

1. Analisis SWOT berpotensi memberikan terlalu banyak penekanan pada kekuatan internal dan kurang memperhatikan pada ancaman eksternal.
2. Analisa SWOT menjadi sesuatu yang bersifat statis dan beresiko mengabaikan situasi perubahan situasi dan lingkungan yang dinamis.
3. Analisis SWOT berpotensi terlalu banyak memberikan penekanan hanya pada satu kekuatan atau elemen dari strategi.

### ***Framework Manajemen Strategi***

*Framework* manajemen strategi adalah daftar keputusan atau tindakan yang digunakan untuk formulasi dan implementasi strategi yang spesifik dan selaras dengan kapabilitas organisasi dan lingkungannya. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang optimal maka diperlukan manajemen strategi yang menggabungkan antara sumberdaya manusia dan material. Pengelolaan sumberdaya manusia dan material ada 3 faktor pertimbangan yang harus diperhatikan yaitu:

1. Pertimbangan AKK

Pertimbangan ini berisi tentang asumsi, kemungkinan dan konsekwensi.

2. Pertimbangan 3 F

3 F disini terdiri dari

- a. *Force* (Tekanan) contohnya eksternal investor, peraturan dsb.
- b. *Focus* (inti masalah): bisnis inti dan pengaruh dari organisasi.
- c. *Fit* (kekuatan): kemampuan organisasi dalam memenuhi tuntutan dan harapan eksternal.

3. Pertimbangan 3 S

3 S disini terdiri dari:

- a. *Strategy*: serangkaian aktivitas yang dipilih oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.
- b. *Structure*: menetapkan bagaimana organisasi mencapai tujuan.
- c. *Style*: kebiasaan pimpinan dalam mengevaluasi dan membuat keputusan.

Kombinasi yang baik dari ketiga unsur diatas akan membantu tercapainya tujuan yang optimal dari sebuah organisasi. *Framework* manajemen strategi digambarkan pada diagram 3.1 :

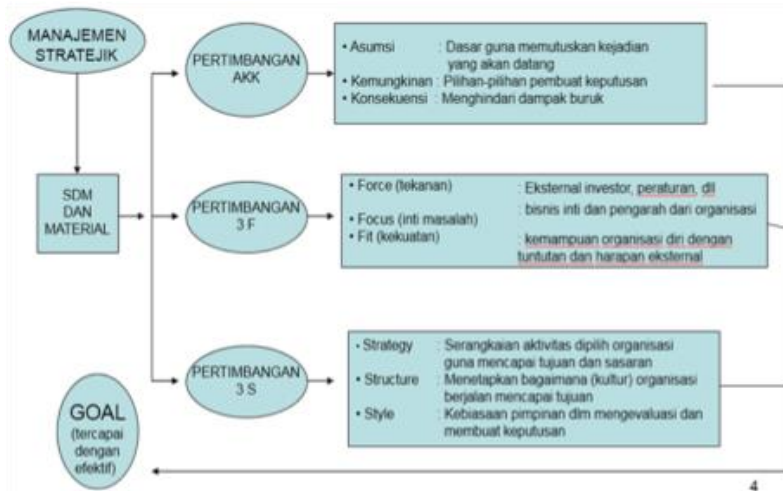


Diagram 3.1 *Framework* Manajemen Strategi

### **Strategic Success and Organizational Values (8 Nilai Kesuksesan)**

Implementasi manajemen strategi ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan baik secara eksternal maupun secara internal, perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Identifikasi yang dilakukan dari lingkungan eksternal dan internal adalah dengan analisis SWOT. SWOT akan mengidentifikasi sumberdaya, kapabilitas inti organisasi beserta dengan peluang dan ancaman yang terjadi pada organisasi. Dalam upaya pencapaian kesuksesan untuk tujuan organisasi ada beberapa langkah yang harus dijalankan oleh organisasi yaitu:

1. *continous improvement* atau perbaikan secara terus menerus

perbaikan tidak hanya dilakukan ketika ditemukan suatu permasalahan tetapi organisasi harus melakukan perbaikan yang kontinu dari berbagai sektor agar tujuan organisasi dapat tercapai.

## 2. Kedekatan pada konsumen

Kepuasan konsumen merupakan tujuan utama sebuah perusahaan baik perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur maupun jasa. Membangun kedekatan dengan konsumen akan memberikan dampak konsumen akan bersifat royal terhadap perusahaan atau organisasi.

## 3. Otonomi dan kewirausahaan

Untuk membangun kesuksesan sebuah organisasi, organisasi tersebut harus diberikan hak otonomi untuk merumuskan, mengimplementasikan, memantau dan mengevaluasi strategi yang diterapkan pada organisasi.

## 4. Produktifitas melalui individual /kelompok /perusahaan

Peningkatan produktifikas baik dari individu atau kelompok atau perusahaan merupakan salah satu kunci kesuksesan organisasi.

## 5. Eksekutif yang berorientasi pada nilai-nilai

Pencapaian tujuan organisasi tidak luput peran dari semua pihak yang terlibat mulai dari *top management* sampai dengan staff. *Top management* yang merupakan eksekutif didalam sebuah perusahaan atau organisasi mempunyai peranan yang sangat vital dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Karena mempunyai peranan yang sangat penting maka *top management* yang dalam hal ini eksekutif perusahaan atau organisasi harus tetap berpegang teguh pada nilai-nilai yang disepakati pada organisasi.

## 6. *Stick to knitting* (berpegang teguh pada bisnis inti)

Perusahaan atau organisasi yang berada pada taraf berkembang maka akan mengembangkan bisnis

diluar bisnis inti. Pengembangan ini tidak boleh mengesampingkan bisnis inti yang sudah dijalankan oleh perusahaan atau organisasi walaupun nantinya akan dilakukan pengembangan bisnis lain.

7. Bentuk organisasi simple dan ramping

Organisasi dapat berjalan dengan baik jika berisi sumberdaya manusia yang efisien secara jumlah dan kompeten dibidangnya. Sumberdaya manusia yang banyak tidak menjamin produktivitas akan baik.

8. Fleksibel

Kesuksesan sebuah organisasi salah satunya adalah organisasi tersebut tidak kaku dalam menyikapi perkembangan pembaruan yang terjadi. organisasi harus mampu menyesuaikan diri terhadap perkembangan atau pembaruan yang terjadi baik secara internal maupun secara eksternal.

### **Faktor Pembaharuan Strategi**

Pertumbuhan dan keberlanjutan dari manajemen strategi yang merupakan pembaruan strategi memberikan dampak pada peningkatan kesejahteraan sumberdaya manusia. Hal ini dapat terjadi jika ada pencapaian tujuan oleh individu yang bersinergi pada organisasi dengan memperimbangkan perubahan yang terjadi baik secara internal maupun secara eksternal baik yang terjadi secara fundamental dan memiliki faktor ketidakpastian dan mengandung resiko. Beberapa faktor yang berperan dalam pembaruan strategi adalah:

1. Memahami oportunitas terbuka/memanfaatkan peluang
2. Pengarahan dan pemberdayaan
3. Fakta dan kendali yang menyenangkan
4. Bercermin pada perusahaan lain

5. Kerja tim, kepercayaan, politik, dan kekuasaan
6. Stabilitas dalam pergerakan
7. Sikap dan perhatian
8. Penyebab dan komitmen

Manajemen strategi adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai sasaran serta mengalokasikan sumberdaya untuk menetapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategi mengkombinasikan aktivitas dan berbagai bagian fungsional suatu proses bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategis merupakan suatu aktivitas manajemen tertinggi yang disusun dewan direksi yang dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi. Manajemen strategi memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi. Manajemen strategi berbicara tentang gambaran besar inti dari manajemen strategi adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya dan bagaimana sumberdaya yang ada tersebut digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan organisasi. Manajemen strategi harus memberikan pondasi dasar kuat untuk pedoman pengambilan keputusan dalam organisasi dan proses yang dijalankan harus berkesinambungan. Sistem yang berjalan dalam konsep dalam manajemen strategi dapat dilihat pada diagram dibawah ini :

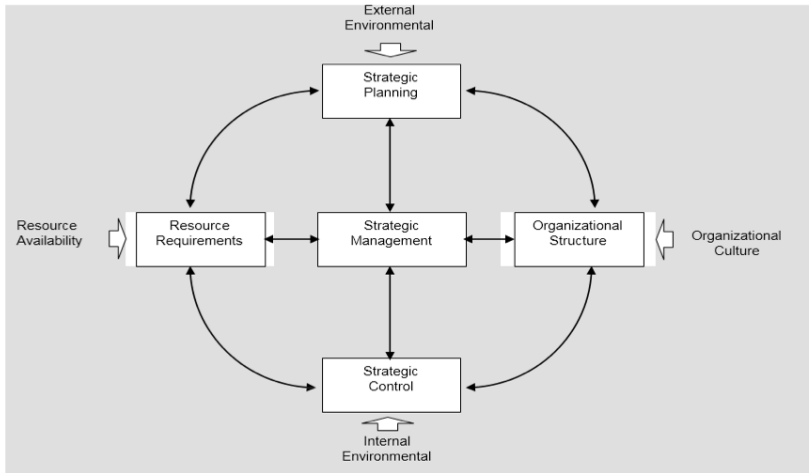


Diagram 3.2 Konsep Kerja Sistem Manajemen Strategi

### **Metode yang Digunakan dalam Pelaksanaan Manajemen Strategi**

Tahapan dalam manajemen strategi beserta metode yang digunakan secara ringkas ada pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.1 metode pada manajemen strategi

<b>Tugas-tugas Strategi</b>	<b>Metode- Metode</b>
Perumusan Strategi	Model 4 faktor Strategi : 1. Audit keyakinan 2. Hierarchy nilai-nilai 3. Matriks perkembangan 4. Korporet
Analisis Lingkungan Eksternal	1. Analisis dan pemetaan <i>Stakeholder</i> 2. Pembuatan asumsi dan pengujiannya 3. Scanning Lingkungan 4. Analisis kelemahan 5. Peramalan lingkungan kualitatif 6. Penulisan skenario



	7. Analisis pohon keputusan
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis vektor pertumbuhan</li> <li>2. Analisis kesenjangan</li> <li>3. Siklus daur hidup</li> <li>4. Pengujian teknologi</li> <li>5. Penambahan teknologi</li> <li>6. Pemetaan produk/pasar</li> <li>7. Analisis portofolio kompetitif</li> <li>8. Portofolio Produk</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segmentasi Strategi</li> <li>2. Evaluasi posisi dan aksi strategi</li> <li>3. Analisis kekuatan kompetitif</li> <li>4. Strategi umum</li> <li>5. Analisis rangkaian nilai</li> <li>6. Strategi global</li> <li>7. Uji resiko</li> </ol>
Penilaian dan Alokasi sumber daya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis rasio finansial</li> <li>2. Pemograman dana strategi</li> <li>3. Analisis arus dana</li> <li>4. Alur kas diskon</li> <li>5. Analisis resiko</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faktor-faktor yang mengendalikan biaya strategi</li> <li>2. Rata-rata biaya</li> <li>3. Biaya pemodelan kompetitif</li> <li>4. Penataan ulang perusahaan</li> </ol>
Analisis lingkungan internal, implementai strategi, etrategi kontrol	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profil Kemampuan</li> <li>2. Analisis biaya</li> <li>3. Keputusan yang bervariasi</li> <li>4. Simulasi komputer</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisa empat kekuatan</li> <li>2. Arsip gaya keputusan</li> </ol>

	3. Gambar gaya keputusan 4. Gaya kepemimpinan 5. Kekuasaan dan otoritas/kewenangan 6. Gaya kognitif manajemen
	1. Perubahan Strategi 2. Model perubahan sosial 3. Model budaya organisasi 4. Penilaian komponen budaya 5. Strategi dan struktur organisasi 6. Tautan strategi/kultur 7. Daur hidup organisasi 8. <i>Management By Objectif</i>

### Daftar Pustaka

- Anni. L, Wennadi. L.Y, Udaya. J, (2013), Manajemen Stratejik. Graha Ilmu.
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, ( 2003), *Strategic Management*. PT Andi.
- Purwanto, Iwan. (2007). Manajemen Strategi (cet. Ke-1). Yrama Widya.
- Rangkuti, Freddy. (2008). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama.
- Robinson, Richard B & Pearce, John, (1997), Manajemen Strategi Cet II. Bina Rupa Aksara.
- Robinson & Pearce, (1997), Manajemen Strategik Jilid Satu. Bina rupa Aksara.
- Susanto AB, (2014). Manajemen Strategik Komprehensif. Erlangga.

### **Profil Penulis**



#### **Yunita Primasanti, ST., MT.**

Penulis tertarik menulis ketika tahun 2020 penulis membuat buku ajar dengan judul Manajemen Mutu Terpadu yang bertujuan membantu mahasiswa dan umum memahami Manajemen Mutu Terpadu. Tahun 2005 lulus jenjang strata 1 Teknik Industri Universitas Diponegoro Semarang dan kemudian selama 9 tahun bekerja dibidang manajemen pengelolaan perusahaan pendidikan jasa. Pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan jenjang strata 2 di program studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia dengan konsentrasi Manajemen industri. Tahun 2017 penulis lulus dan langsung mendalami profesi dosen. Tahun 2021 penulis menulis bookchapter dengan judul “ Brand Marketing: The Art of Branding”. Penulis memiliki kepakaran dibidang manajemen kualitas. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian dan pembicara dalam bidang manajemen kualitas yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: [yprimasanti@gmail.com](mailto:yprimasanti@gmail.com)

# MODEL MANAJEMEN STRATEGIK

**Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.**

FEB Universitas Lambung Mangkurat

## **Pendahuluan**

Manajemen strategi sangat diperlukan bagi sebuah organisasi ataupun perusahaan dalam merumuskan, menyusun serta melakukan evaluasi dan pengendalian strategi. Manajemen strategi adalah suatu proses atau serangkaian kegiatan dalam mengambil keputusan dimana memiliki sifat secara mendasar dan menyeluruh dalam menetapkan cara untuk melaksanakannya yang dibuat oleh pemimin organisasi atau perusahaan yang kemudian akan diterapkan oleh semua elemen dalam organisasi atau perusahaan untuk mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi ataupun perusahaan.

Manajemen strategi meliputi proses untuk menghasilkan keputusan strategis yang terbaik yang akan berdampak terhadap keputusan-keputusan lainnya dalam seluruh elemen didalam organisasi. Oleh karena itu, proses dalam manajemen strategi mulai dari pengamatan lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian merupakan hal yang sangat penting sehingga harus melibatkan seluruh elemen dari organisasi atau perusahaan dan kemampuan perusahaan dalam melakukan analisa terhadap berbagai permasalahan yang

dihadapi oleh perusahaan atau organisasi. Dengan keputusan strategis yang dihasilkan dari proses manajemen strategi yang baik, maka diharapkan keputusan strategis yang dihasilkan dapat untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan selain dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan yang dapat membuat dan menghasilkan keputusan strategis, maka perusahaan akan dapat melaksanakan semua keputusan dan aktivitas bisnisnya mulai dari *lower*, *middle* dan *top* manajemen secara efisien dan efektif. Sehingga perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya akan lebih mudah untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Disamping itu, dengan manajemen strategi maka diharapkan perusahaan dapat menghasilkan strategi yang dapat menghasilkan dan mengimplementasikan dalam keputusan dan aktivitas bisnis perusahaan.

### **Pengertian Manajemen Strategi**

Berikut ini akan dipaparkan pengertian strategi dari beberapa ahli. Strategi menurut (Pearce & Robinson, 2014) adalah merupakan rencana main dari sebuah perusahaan. Lebih lanjut (Pearce & Robinson, 2014) menyatakan bahwa strategi adalah suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Pengertian manajemen strategi menurut (Morrissey, 1995), strategi merupakan proses yang digunakan oleh perusahaan dalam menentukan arah yang harus dituju dan dan dicapai dengan tujuan agar visi misi tercapai sehingga dapat digunakan sebagai daya dorong oleh perusahaan untuk menentukan produk baik barang maupun jasa di masa depan.

(Craig & Grant, 1996) menyatakan bahwa strategi merupakan sebuah proses dalam menetapkan sasaran dan tujuan yang bersifat jangka panjang (*targeting and long-term goals*) dari sebuah perusahaan atau organisasi yang berguna untuk menentukan arah dan tindakan serta alokasi sumber daya baik sumber daya fisik maupun non fisik yang diperlukan oleh perusahaan atau organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*) yang telah ditetapkan.

(Hamel & Prahalad, 1995) mendefinisikan strategi sebagai suatu tindakan yang memiliki sifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, dimana hal ini berdasarkan pada sudut pandang terhadap apa yang diharapkan oleh para konsumen atau pelanggan perusahaan dimasa yang akan datang. Sedangkan menurut (Mintzberg, Henry et al., 1995) menyatakan terkait dengan strategi sebagai pola atau rencana yang disusun oleh perusahaan dengan mengintegrasikan segala aspek yang ada dalam organisasi akan tujuan organisasi, strategi, kebijakan, program dan urutan kegiatan menjadi suatu kesatuan yang saling berkaitan.

(Glueck & Jauch, 1994) mendefinisikan strategi sebagai suatu rencana yang bersifat jangka panjang yang disatukan dan berintegrasi serta cakupannya luas dimana menghubungkan antara keunggulan strategis yang dimiliki oleh perusahaan dan tantangan lingkungan eksternal yang dirancang oleh perusahaan atau organisasi dimana untuk memastikan bahwa tujuan utama yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan atau organisasi. Sedangkan menurut (Kaplan & Norton, 2000) strategi merupakan suatu model yang menjelaskan hubungan antara sebab dan akibat yang berarti bahwa hubungan tersebut bermakna antara jika dan kemudian.

---

(Steiner, 1979) menyatakan bahwa strategi merupakan sebuah rencana yang bersifat jangka panjang dalam rangka untuk mencapai tujuan yang terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan. Senada dengan hal tersebut (Porter, 1993) menyatakan bahwa strategi merupakan alat yang sangat penting yang digunakan oleh perusahaan ataupun organisasi untuk emncapai keunggulan bersaing.

(Anthony & Govindarajan, 2014) mendefinisikan strategi sebagai sebuah proses dalam manajemen secara sistematis yang diartikan sebagai proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menentukan program-program dan sumber daya yang akan digunakan untuk menjalankan program tersebut selama beberapa tahun yang akan datang. Sedangkan menurut (Hunger & Wheelen, 2006) strategi adalah sutau rumusan mengenai perencanaan yang sifatnya komprehensif mengenai bagaimana perusahaan atau organisasi mencapai visi, misi dan tujuan. Oleh karena itu, strategi akan membuat perusahaan atau organisasi memaksimalkan keunggulan kompetitif yang dimiliki sehingga dapat meminimalkan keterbatasan dalam bersaing

Manajemen strategi mempunyai beberapa tujuan yang berfungsi untuk membantu perusahaan dalam melakukan inovasi terhadap produk baik barang maupun jasa yang sesuai dengan selera konsumen. Selain itu, manajemen strategi juga untuk memperbaruhui strategi yang sudah dirumuskan yang disesuaikan dengan perubahan dan perkembangan lingkungan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Tujuan lain dari manajemen strategi adalah bagaimana perusahaan melakukan peninjauan kembali terhadap strategi yang sudah diimplementasikan dengan menganalisa kembali

kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan dan kelemahan serta tantangan bisnis yang ada. Dengan melakukan peninjauan ulang terhadap kekuatan, kelemahan, peluang serta tantangan, maka diharapkan perusahaan akan dapat menghasilkan strategi yang tepat bagi organisasi ataupun perusahaan.

### **Peran Manajemen Strategi**

Pada umumnya manajemen dijalankan oleh manajer, dimana manajer menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari 5 (lima) fungsi manajemen, yaitu *plan, organize, staffing dan controlling* (Fayol, 2016). Fungsi yang pertama adalah manajer akan membuat perencanaan terhadap segala keputusan dan aktivitas bisnis yang akan dilakukan oleh perusahaan. Fungsi ke-2 adalah mengorganisasikan (*Organize*) segala keputusan dan aktivitas bisnis untuk mencapai rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya. Fungsi selanjutnya adalah menyusun staff (*staffing*) organisasi dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Selanjutnya dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, maka organisasi atau perusahaan dapat mengarahkan (*direct*) untuk mencapai tujuan dengan mencapai rencana yang telah ditetapkan. Fungsi yang terakhir adalah mengendalikan (*controlling*) terhadap sumber daya yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan sehingga kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

Perusahaan dalam menerapkan manajemen strategi, mempunyai tujuan baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang harus terukur, realistic, konsisten, kuantitatif, dan dapat diprioritaskan. Selain itu, penetapan tujuan juga harus mencakup semua aspek/divisi dalam manajemen perusahaan, baik



manajemen keuangan, pemasaran, operasional, sistem informasi, dan juga penelitian serta pengembangan.

Oleh karena itu, manajemen strategi mempunyai peran yang sangat penting bagi perusahaan karena berkaitan dengan penyusunan, perumusan, penerapan dan evaluasi serta pengambilan keputusan bisnis yang strategis sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Selain itu, manajemen strategi juga berperan penting sebagai pedoman bagi perusahaan dalam melakukan pengambilan keputusan-keputusan strategis. Dengan adanya manajemen strategi, juga memberikan arah yang jelas bagi perusahaan dalam menjalankan fungsi mengawasi, mengendalikan serta mengevaluasi jalannya kegiatan bisnis perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis.

### **Model Manajemen Strategi**

Proses manajemen strategis bagi suatu organisasi atau perusahaan sangat membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Selain itu, juga membantu perusahaan terkait dengan bagaimana mencapai hasil yang bernilai, serta terkait dengan besarnya peranan manajemen strategis dalam menentukan keunggulan kompetitifnya.

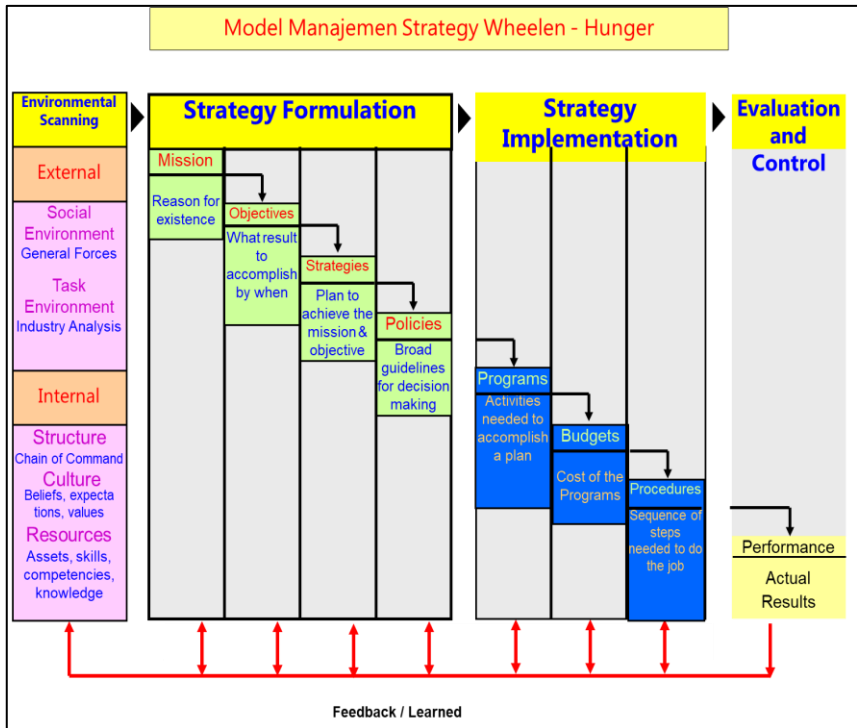
Proses manajemen strategi pada umumnya terdiri dari 3 (tiga) tahap yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian strategi (David, 2006). Tahapan pertama yaitu merumuskan strategi (*strategy formulation*) termasuk didalamnya bagaimana mengidentifikasi lingkungan baik lingkungan internal dan eksternal, menentukan dan menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman; menentukan dan mengembangkan visi dan misi; menentukan dan menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan berbagai alternative strategi dan

menentukan strategi yang dipilih untuk dilaksanakan oleh perusahaan.

Tahapan yang kedua adalah implementasi strategi. Pada tahapan ini perusahaan akan menetapkan tujuan yang sifatnya tahunan, membuat kebijakan, mengalokasikan sumber daya untuk dapat mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan dan dipilih sehingga dapat diimplementasikan perusahaan ke seluruh divisi perusahaan seperti menyiapkan anggaran, mengoptimalkan kinerja karyawan, mengoptimalkan kinerja pemasaran yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan.

Tahapan ketiga adalah evaluasi strategi. Pada tahapan ini merupakan tahapan paling akhir dalam manajemen strategi, dimana pihak manajemen perusahaan akan memastikan apakah strategi sudah dijalankan ataukah tidak dapat dijalankan. Juga termasuk didalamnya bagaimana perusahaan mengembangkan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi sehingga dapat tercapai strategi yang diharapkan oleh perusahaan.

Proses dalam manajemen strategi yang disusun dengan baik dan mempertimbangkan segala faktor lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal, maka akan menghasilkan keputusan strategis yang dapat diimplementasikan terhadap seluruh keputusan dan aktivitas bisnis perusahaan. Berikut ini tahapan dalam manajemen strategi atau model manajemen strategi.



Gambar 4.1. Model Manajemen Strategi (Hunger & Wheelen, 2006)

Berdasarkan Gambar 4.1. merupakan Model Manajemen Strategi menurut (Hunger & Wheelen, 2006) yang terdiri dari (1) pengamatan lingkungan; (2) perumusan strategi; (3) implementasi strategi; (4) Evaluasi dan Pengendalian.

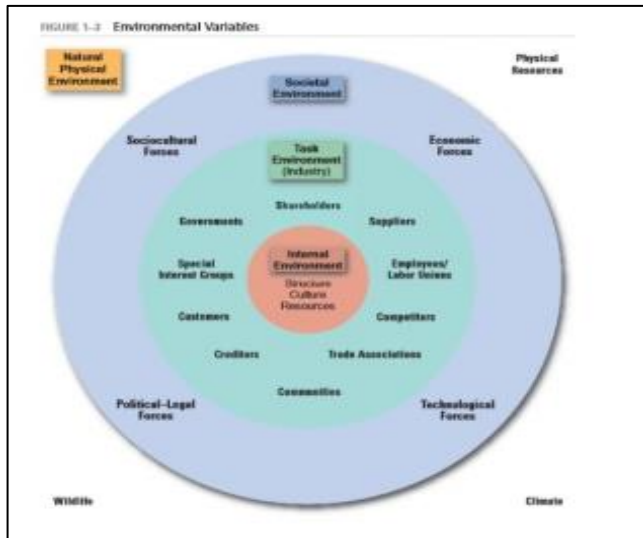
**Pengamatan Lingkungan (*Enviromental Scanning*)**

Tahapan pertama dalam model manajemen strategi adalah pengamatan lingkungan. Pada tahapan ini, organisasai atau perusahaan melakukan pengamatan terhadap lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Pada lingkungan esternal, terdapat banyak factor yang mempengaruhi pilihan perusahaan yang juga akan mempengaruhi struktur organisasi dan lingkungan internal perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal dibagi menjadi 3

(tiga) kategori, yaitu: lingkungan jauh, lingkungan industry, dan lingkungan operasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan didalam lingkungan kompetitifnya.

Lingkungan jauh yang terdiri dari factor-faktor yang berasal dari luar organisasi atau perusahaan, biasanya tidak berhubungan dengan kondisi operasional organisasi atau perusahaan. Dan lingkungan eksternal akan memberi peluang, ancaman atau kendala bagi organisasi atau perusahaan secara tidak langsung.

Sedangkan analisa lingkungan internal dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana daya saing yang dimiliki oleh perusahaan yang berdasarkan pada kondisi internal perusahaan. Faktor internal perusahaan dapat sepenuhnya dikendalikan oleh perusahaan karena berasal dari dalam perusahaan. Factor lingkungan internal, biasanya terdiri dari stuktur organisasi, budaya organisasi dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti asset, kompetensi dari sumber daya manusianya seperti pengetahuan, ketrampilan dan keahlian.



Gambar 4.1 Lingkungan Eksternal

Sumber: (Hunger & Wheelen, 2006)

**Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)**

Tahapan yang kedua adalah perumusan strategi, dimana pada tahapan ini organisasi atau perusahaan akan merumuskan strategi yang dimulai dari aktivitas menetapkan misi, tujuan, strategi sampai ke kebijakan yang akan diambil oleh organisasi atau perusahaan (Pearce & Robinson, 2014). Dalam merumuskan strategi, organisasi atau perusahaan perlu menentukan visi, misi dan tujuan. Dengan adanya visi, misi dan tujuan, maka organisasi atau perusahaan akan mencapai kinerja perusahaan yang efisien dan efektif.

Visi sebuah organisasi atau perusahaan merupakan kemampuan berpikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif dengan menggunakan gambaran mental terkait dengan situasi yang dapat dan mungkin terjadi di masa mendatang (Pearce & Robinson, 2014). Lebih lanjut (Pearce & Robinson, 2014) menyatakan bahwa visi yang dimiliki oleh organisasi atau

perusahaan merupakan cita-cita dari perusahaan terkait dengan keadaan di masa depan yang diinginkan oleh perusahaan untuk terwujud tentang keadaan di masa depan yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh elemen yang ada dalam perusahaan, mulai dari *lower management*, *middle management* sampai *top management*.

Sedangkan misi adalah serangkain kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan yang mendasari eksistensi (*the reason for existence*) organisasi dimana memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat (konsumen) baik berupa barang maupun jasa (Hunger & Wheelen, 2006). Misi yang baik menjadi hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi ataupun perusahaan akrena misi merupakan titik awal bagi organisasi atau perusahaan untuk merencanakan tugas-tugas manajerial, merancang struktur manajerial, sehingga menjadikan misi sebagai dasar bagi penentuan strategi, kebijakan dan program kerja.

(David, 2006) menyatakan bahwa terdapat 9 (Sembilan) karakteristik yang harus terdapat dalam pernyataan misi sebuah organisasi atau perusahaan, hal ini dikarenakan misi organisasi atau perusahaan merupakan bagian penting dari proses manajemen strategi. Berikut ini kesembilan komponen pokok, yaitu: (1) *customer* atau pelanggan, (2) Barang atau jasa, (3) *Markets*; (4) *teknologi*; (5) *Concern for survival, growth, and profitability*; (6) *Philosophy*; (7) *Self Concept*; (8) *Concern for public image*, dan (9) *Concern for employees*.

### **Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)**

Pada tahapan yang ketiga adalah mengimplementasi strategi, dimana pada tahapan ini organisasi atau perusahaan akan mengimplementasi strategi yang sudah dirumuskan pada tahapan sebelumnya. Dalam tahapan

ke-3 ini organisasi atau perusahaan akan menjalankan program beserta dengan anggarannya serta tahapan/prosedur dalam melaksanakan program tersebut. Langkah pertama dalam tahapan implementasi strategi dimulai dari perencanaan strategi. Dimana pada tahapan perencanaan yang strategi akan ditentukan bagaimana membuat rencana (sasaran) dan rencana kegiatan (program dan anggaran) yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan serta strategi yang telah ditentukan dan ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan (Pearce & Robinson, 2014).

Tahapan implementasi strategi merupakan penerapan dari strategi sebelumnya yang telah dirumuskan. Penerapan implementasi strategi memerlukan suatu keputusan dari berbagai pihak yang berwenang dalam pengambilan keputusan untuk ditetapkannya sebagai suatu kebijakan serta dalam pengalokasian sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

Pada tahapan ini, organisasi atau perusahaan akan melakukan tindakan yang bertujuan untuk menjamin keberhasilan strategi yang sudah dirumuskan pada tahapan sebelumnya. Implementasi akan melibatkan seluruh komponen organisasi atau perusahaan dimana harus sesuai dengan sistem internal didalam organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, dalam implementasi strategi menuntut adanya pengendalian dan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi.

### **Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Controlling*)**

Tahapan terakhir dalam model manajemen strategi adalah evaluasi dan pengendalian. Pada tahapan ini perusahaan akan melakukan evaluasi dan pengendalian terhadap pelaksanaan strategi, yang meliputi kegiatan melakukan

monitoring dan mengevaluasi hasil dari pengamatan lingkungan, perumusan strategi, dan implementasi strategi yang selanjutnya menghasilkan keputusan yang dapat digunakan untuk memperbaiki jika diperlukan adanya perbaikan dari hasil evaluasi.

### **Kesimpulan**

Manajemen strategi dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam menentukan langkah-langkah strategis dan dapat membuat organisasi atau perusahaan menjadi lebih efektif dan lebih maju karena organisasi atau perusahaan sudah memiliki strategi- strategi dalam berbisnis sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karena itu manajemen strategi sangat diperlukan dalam kelancaran berbisnis.

Dengan strategi yang telah dirumuskan dan ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan, maka perusahaan dapat membedakan diri dari pesaing, sehingga keunggulan kompetitif perusahaan akan menjadikan perusahaan berbeda dengan perusahaan lainnya. Karena pemilihan strategi sangat berkaitan dengan keputusan apa yang harus dilakukan oleh perusahaan agar perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitifnya.

Oleh karena itu, perusahaan yang menggunakan strategi sebagai kerangka acuan untuk menyelesaikan setiap keputusan dan aktivitas bisnisnya dalam organisasi atau perusahaan, maka akan mendorong manajer untuk senantiasa berpikir kreatif, inovatif, dan strategis. Sehingga akan menghasilkan keputusan strategis yang menjadi acuan bagi keputusan yang ada dibawahnya pada semua divisi yang ada didalam organisasi atau perusahaan.



**Daftar Pustaka**

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2014). *Management Control System (International Edition)*. McGraw-Hill.
- Craig & Grant. (1996). *Manajemen Strategi*. Alex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- David, F. (2006). *Strategic Management Concepts and Cases* (10th ed.). Francis Marion University Florence.
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management* (S. Constance (ed.)). Ravenoi Books.
- Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1994). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga.
- Hamel, & Prahalad. (1995). *Management*. Tata McGraw Hill.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2006). *Manajemen Startegis*. Andi.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga.
- Mintzberg, Henry, Quinn, J. B., & John, V. (1995). *The Strategy Process*. Prentice-Hall, Inc.
- Morrisey, G. L. (1995). *A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation*.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2014). *Manajemen Strategi Formulation, Implementation, and Control* (12th ed.). Salemba Empat.
- Porter, M. E. (1993). *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. PT. Gramedia.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning What Every Manager Must Know*. The Free Press.

---

## Profil Penulis



### **Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.**

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai tahun 1998 ketika penulis kuliah di S1 FE Universitas Lambung Mangkurat. Kemudian setelah diterima sebagai dosen di Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2003, penulis selanjutnya kuliah S2 pada tahun 2005 Program Magister Manajemen di FEB Universitas Brawijaya dengan predikat Cum Laude di Tahun 2007 dengan masa kuliah 1,5 tahun. Dengan penuh semangat, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 Ilmu Manajemen pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya pada tahun 2007 dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2010 dengan predikat kelulusan Cum Laude. Selain itu, selama pendidikan S3, penulis juga menerima beasiswa untuk melakukan Sandwich Programe dari Kemenristekdikti ke La Trobe University pada tahun 2009.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen strategi dan kewirausahaan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi, pemerintah daerah, lembaga penelitian dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Beberapa buku telah dihasilkan oleh penulis dengan kolaborasi sehingga penulis mendapatkan penghargaan sebagai penulis paling produktif tahun 2021 yang dikeluarkan oleh IDRI (Ikatan Dosen Republik Indonesia) dan sebagai Runner up penulis produktif di tahun 2020.

Selain itu penulis juga meningkatkan kompetensi diri dengan mengikuti berbagai sertifikasi baik yang berlisensi BNSP ataupun yang diadakan oleh lembaga sertifikasi. Saat ini gelar non akademik yang dimiliki oleh penulis sekitar 30 an gelar non akademik. Penulis juga aktif memberikan training atau pelatihan dan juga sertifikasi yang bekerjasama dengan lembaga training.

Email Penulis: [humianisah@ulm.ac.id](mailto:humianisah@ulm.ac.id)



# ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN

**Prima Yustitia Nurul Islami, S.KPm., M.Si.**

Universitas Negeri Jakarta

## **Pengantar**

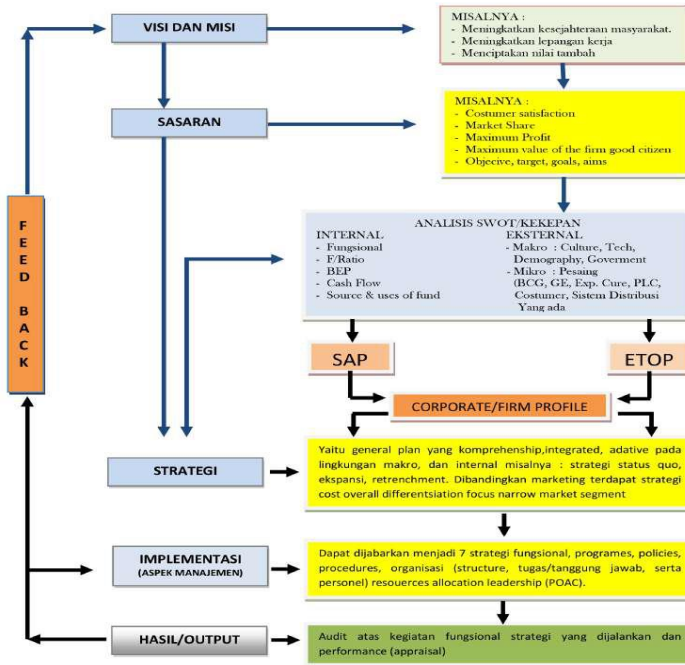
Analisis lingkungan eksternal perusahaan merupakan bagian dari manajemen strategi yang dilakukan oleh perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan (Pearce dan Robinson, 2009). Strategi manajemen merupakan suatu keputusan dan tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Strategi manajemen dapat didefinisikan sebagai suatu gabungan dari seni dan ilmu pengetahuan untuk melakukan formulasi, implementasi dan evaluasi untuk membuat suatu keputusan yang dapat diterapkan dalam organisasi dan mencapai tujuan organisasi tersebut (David, 2009). Terdapat sembilan aktivitas kegiatan dalam manajemen strategi antara lain Mulyadi (2005):

1. Merencanakan tindakan perusahaan berdasarkan target, filosofi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan;
2. Melakukan analisis kondisi dan kemampuan internal perusahaan;

3. Melakukan analisis lingkungan eksternal perusahaan;
4. Melakukan analisis terhadap pilihan sumberdaya yang tepat sesuai dengan lingkungan eksternal perusahaan;
5. Melakukan identifikasi pilihan terbaik yang muncul untuk mencapai tujuan dari perusahaan;
6. Membuat perencanaan jangka panjang dan strategis untuk mencapai tujuan perusahaan;
7. Merencanakan strategi dan tujuan jangka pendek sampai jangka panjang hingga strategi utama perusahaan;
8. Melakukan implementasi berbagai keputusan dari strategi yang sudah ditentukan berdasarkan sumber daya, keuangan, sumber daya manusia, teknologi hingga sistem reward;
9. Melakukan evaluasi hasil sesuai capaian input dan keputusan yang akan diambil di masa yang akan datang.

Manajemen strategi dijelaskan oleh Idrus (2010) sebagai suatu proses atau strategi perencanaan yang mencakup penentuan visi dan misi dari perusahaan, menentukan sasaran dari perusahaan dan strategi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut (Gambar 1). Strategi perusahaan dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan. Faktor eksternal perusahaan mencakup faktor makro dan faktor mikro. Faktor eksternal makro yang mempengaruhi perusahaan antara lain budaya, teknologi, demografi dan tata kelola pemerintahan sedangkan faktor eksternal mikro yang mempengaruhi perusahaan mencakup pesaing dari perusahaan tersebut dan aspek didalamnya

termasuk sistem distribusi dan konsumen (Suci, 2004) (Gambar 1).



Gambar 5.1 Strategic Planning/Management Process (Idrus, 2010)

### Definisi Lingkungan Eksternal Perusahaan

Lingkungan eksternal perusahaan merupakan berbagai komponen yang berasal dari luar perusahaan mencakup berbagai variabel yang mempengaruhi perusahaan mencapai tujuan (goals) (Susanthi, 2017). Lingkungan eksternal memberikan pengaruh terhadap perusahaan yang membuat suatu perusahaan tidak dapat melakukan berbagai aktivitasnya akibat pengaruh dari luar tersebut. Komponen dalam lingkungan eksternal perusahaan merupakan segala sesuatu yang diterima oleh perusahaan yang mana perusahaan perlu mengambil berbagai tindakan dan strategi untuk mengatasi dampak dari pengaruh lingkungan eksternal tersebut. Kinerja

perusahaan juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Identifikasi terhadap lingkungan eksternal perlu dilakukan oleh perusahaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri (Yulianti, 2014).

Lingkungan eksternal merupakan salah satu faktor penting yang perlu dikaji terutama dalam pengambilan keputusan suatu perusahaan. Lingkungan eksternal memiliki berbagai kondisi yang perlu dipertimbangkan terutama dalam peningkatan kualitas perusahaan dan saat dilaksanakannya kegiatan audit eksternal (Ahmad, 2020). Strategi manajemen menjadi penting dalam melakukan kajian terhadap lingkungan eksternal yang disebut juga sebagai analisis lingkungan eksternal. Keterlibatan berbagai pihak dalam melakukan analisis lingkungan eksternal menjadi satu hal yang penting. Hal tersebut disebabkan lingkungan eksternal terdiri dari multi sektor yang mencakup berbagai aspek dan mengumpulkan berbagai informasi. Secara umum terdapat lima kategori besar dalam lingkungan eksternal antara lain 1) kekuatan ekonomi; 2) kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan; 3) kekuatan politik, pemerintah, dan hukum; 4) kekuatan teknologi; dan 5) kekuatan kompetitif, tujuan dan strategi (Ahmad, 2020).

Lingkungan eksternal terdiri dari tiga aspek utama antara lain 1) lingkungan pesaing; 2) lingkungan industri; dan 3) lingkungan umum. Selain itu, lingkungan eksternal juga dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : 1) faktor ekonomi, 2) faktor sosial; 3) faktor politik dan hukum; 4) faktor teknologi; 5) faktor pemerintah; dan 6) faktor demografi (Lestari, 2013). Berbagai faktor dalam lingkungan eksternal memberikan pengaruh terhadap kondisi perusahaan dalam jangka panjang terutama untuk mendapatkan peluang dan melakukan antisipasi terhadap persaingan bisnis. Lingkungan eksternal dapat dibedakan berdasarkan tingkat kepentingannya yaitu

---

ideologi, ekonomi, politik, teknologi dan sosial. Sedangkan lingkungan eksternal yang lainnya terdiri dari pemerintah, pemegang saham, militer, pendidikan, dan hukum serta berbagai pengaruh eksternal lain dalam perusahaan (Suci, 2015). Lingkungan eksternal berdasarkan lima kekuatan utama adalah sebagai berikut (Ahmad, 2020) :

1. Lingkungan Eksternal – Kekuatan Ekonomi

Ekonomi merupakan faktor yang memberikan pengaruh secara langsung terhadap strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan. Pertimbangan ekonomi yang perlu dianalisa sebagai faktor lingkungan eksternal yaitu berbagai faktor di bidang ekonomi dimana perusahaan melakukan kegiatan (beroperasi). Terdapat beberapa faktor pertimbangan untuk mengambil keputusan dari perkembangan global di bidang ekonomi seperti pertumbuhan ekonomi, pelestarian lingkungan, kehadiran korporasi, adanya perusahaan multinasional, energi serta pendanaan.

2. Lingkungan Eksternal – Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semua produk yang dihasilkan oleh perusahaan mulai dari produk barang, jasa, membentuk pasar hingga melakukan pemetaan pelanggan. Perusahaan memiliki skala baik skala kecil maupun skala besar yang berorientasi pada laba dan nirlaba. Peluang dan ancaman untuk dapat menghasilkan keuntungan dipengaruhi oleh beberapa variabel baik sosial, budaya, demografi maupun lingkungan. Kekuatan sosial dan aspek pendukungnya menjadi penting sebab merupakan target utama dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal tersebut mendasari



bahwa pengambilan keputusan dan strategi perusahaan tidak bisa diabaikan dari lingkungan eksternal kedua yaitu kekuatan sosial budaya, demografi dan lingkungan. Selain itu antisipasi terhadap resiko yang muncul dari lingkungan eksternal menjadi satu hal penting dengan memanfaatkan peluang dan mengurangi potensi resiko yang muncul.

### 3. Lingkungan Eksternal – Kekuatan Politik, Pemerintah dan Hukum

Lingkungan eksternal dipengaruhi oleh faktor lain seperti faktor politik, pemerintah dan hukum. Ketiga faktor tersebut dapat menjadi peluang namun juga dapat memberikan ancaman yang utama untuk perusahaan baik perusahaan dalam skala besar maupun perusahaan dalam skala kecil. Perusahaan dan industri baru memiliki ketergantungan terhadap pemerintah dalam beberapa hal seperti subsidi terhadap beberapa kebutuhan perusahaan maupun faktor politik yang penting dan berpengaruh pada perusahaan. Faktor politik memiliki pengaruh yang besar terutama bagi pengambil keputusan dalam membangun strategi terhadap keberlanjutan perusahaan. Sebagai lingkungan eksternal dari perusahaan faktor politik dalam negeri memiliki dampak yang penting untuk diketahui dan dampak yang timbul baik dalam skala regional maupun global. Salah satu implikasi dari faktor politik adalah dalam kegiatan ekspor impor, penanaman modal asing, pemanfaatan teknologi, pengaturan kebijakan terkait tarif, tenaga kerja asing, mutu produk dan pemasaran dalam skala regional dan internasional.

#### 4. Lingkungan Eksternal – Kekuatan Teknologi

Lingkungan eksternal yang dipengaruhi oleh faktor kekuatan teknologi menjelaskan tentang ancaman dan peluang yang utama untuk dapat memformulasikan strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi berbagai hal yang dihasilkan oleh perusahaan seperti produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produk, praktik pemasaran, posisi kompetitif perusahaan. Analisis lingkungan eksternal dari sisi teknologi penting untuk memetakan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang dan ancaman yang muncul dari perkembangan teknologi baru.

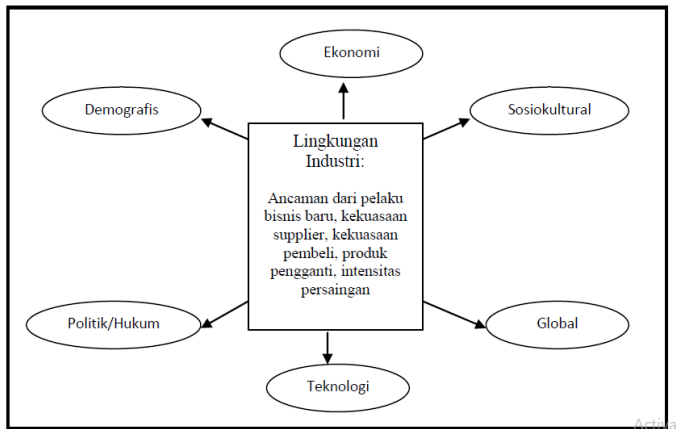
#### 5. Lingkungan Eksternal – Kekuatan Kompetitif, Tujuan dan Strategi

Lingkungan eksternal juga dapat dianalisis berdasarkan kekuatan kompetitif, tujuan dan strategi dari perusahaan pesaing. Identifikasi kekuatan utama dari pesaing menjadi satu hal penting dalam analisis lingkungan eksternal dalam kaitannya dengan kekuatan kompetitif. Perusahaan yang memiliki banyak divisi umumnya memberikan data terkait dengan data penjualan dan keuntungan berbasis divisi dengan alasan kompetisi.

### **Dimensi Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal perusahaan dapat digolongkan dalam dua kategori berdasarkan pandangan terpadu yang terkait dengan pengamatan lingkungan serta menyesuaikan dengan kondisi atau realita dari perusahaan serta pandangan berdasarkan persepsi tersebut. Perspektif dalam melihat lingkungan eksternal perusahaan dibedakan menjadi suatu konsep tentang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi dan lingkungan eksternal sebagai penyedia sumber daya (*resources*)

(Suryanto dkk, 2004). Lingkungan eksternal merupakan salah satu kunci penting keberlangsungan suatu perusahaan. Dimensi dalam lingkungan eksternal dapat dibedakan menjadi enam dimensi mencakup dimensi ekonomi, dimensi sosiokultural, dimensi demografis, dimensi politik/hukum, dimensi teknologi dan dimensi global (Gambar 2).



Gambar 5.2 Batasan Utama Lingkungan Eksternal Perusahaan  
(Sumber: Hokisson et al, 2001)

Lingkungan eksternal memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung bagi keberlanjutan perusahaan. **Dimensi ekonomi** merupakan lingkungan eksternal yang paling berpengaruh contoh dari dimensi ekonomi antara lain kejadian resesi, ketidakpastian inflasi, tingkat suku bunga, laba, perkembangan GNP, perubahan harga minyak dunia, jangka waktu komoditas, pengembangan produk dan perubahan upah serta persaingan usaha. Secara umum, dimensi ekonomi dalam lingkungan eksternal memberikan pengaruh secara signifikan dan menjadi satu hal yang penting bagi perusahaan sebelum mengambil suatu keputusan atau kebijakan.

Dimensi kedua dalam lingkungan eksternal adalah dimensi politik. Dimensi politik memberikan pengaruh yang signifikan terutama jika suatu negara sedang mengalami persoalan politik akan mempengaruhi kinerja suatu perusahaan. Selain itu politik perlu diantisipasi melalui strategi yang dibangun oleh perusahaan yang bertujuan untuk dapat memanfaatkan peluang dan menekan ancaman yang muncul. **Dimensi politik** yang mempengaruhi lingkungan eksternal perusahaan antara lain : peraturan yang mempengaruhi kesempatan kerja, persaingan harga, mutu dari produk maupun jasa, promosi dan pemasaran, aturan kerja (tenaga kerja, upah, hubungan dalam pekerjaan), dan lingkungan hidup.

Pengaruh lingkungan eksternal pada perusahaan tidak terlepas dari pengaruh teknologi informasi. Hal tersebut mendasari bahwa dimensi teknologi menjadi satu hal penting yang perlu dianalisis dalam lingkungan eksternal perusahaan. Sebagaimana yang kita tahu bahwa perubahan teknologi yang pesat menyebabkan perubahan yang signifikan pada perilaku masyarakat yang juga berdampak pada perubahan di pasar (market) yang mencakup sistem distribusi dan pola konsumsi dalam masyarakat. **Dimensi teknologi** yang mempengaruhi lingkungan eksternal perusahaan antar alain perkembangan teknologi komputer, masuknya era internet, perubahan media pemasaran dari offline menjadi online, digitalisasi dalam berbagai sektor, perkembangan berbagai ilmu pengetahuan seperti bahan sintesis, nuklir maupun yang terbaru adalah *meta* dan *crypto* sebagai media baru dengan nilai tukar mata uang digital.

Pengaruh lingkungan eksternal perusahaan tidak bisa terlepas dari dimensi sosial yang mencakup masyarakat dan kebudayaannya dimana demografi dan karakteristik penduduk mempengaruhi. **Dimensi sosial** menjadi satu hal penting yang berpengaruh bagi perusahaan. Hal

tersebut disebabkan tujuan perusahaan tidak hanya terbatas pada peningkatkan keuntungan saja namun juga memiliki tanggung jawab secara sosial bagi masyarakat. Strategi manajemen diperlukan untuk menggali informasi terkait dengan persoalan sosial yang ada di masyarakat dimana perusahaan dapat memetakan strategi perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial. Terdapat beberapa sumber eksternal pada dimensi sosial antara lain : pemerintah/ departemen/ dinas/ lembaga/ asosiasi, seminar, publikasi, koran, majalah, dan jurnal, melakukan riset dan pengembangan dari tujuan perusahaan, identifikasi kompetitor dan pemetaan persoalan sosial yang ada di masyarakat.

### **Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Perusahaan memiliki berbagai faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan (goals) yang ingin dicapai. Salah satu faktor yang mempengaruhi adalah lingkungan eksternal. Oleh sebab itu, perusahaan penting untuk melakukan analisis lingkungan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal perusahaan merupakan suatu pemindaian atau pemetaan terhadap berbagai lingkungan eksternal perusahaan. Tujuan dari analisis lingkungan eksternal perusahaan antara lain 1) melakukan identifikasi terhadap ancaman dari luar (eksternal); 2) memetakan peluang yang muncul dan dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan. Secara umum, perusahaan memiliki kekuatan untuk mengatasi ancaman namun perlu dilakukan identifikasi terlebih dahulu sehingga perusahaan dapat mengetahui seberapa besar ancaman yang muncul dari luar dan berapa banyak peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengatasi ancaman tersebut (David, 1989).

Terdapat 4 langkah yang dapat dilakukan untuk menganalisis lingkungan eksternal antara lain : 1) *Scanning* yaitu melakukan identifikasi terhadap berbagai

---

*tren* dan perubahan yang terjadi diluar perusahaan (eksternal); 2) *Monitoring* yaitu melakukan observasi secara berkala terhadap kondisi perusahaan baik lingkungan eksternal maupun perubahan *tren* yang terjadi; 3) *Forecasting* yaitu membuat perencanaan berbasis proyeksi untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi akibat pengaruh dari lingkungan eksternal maupun *tren*; 4) *Assessing* yaitu penentuan strategi perusahaan yang ditetapkan berdasarkan berbagai potensi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun akibat terjadinya perubahan *tren* (Nurhastuti, 2019).

Analisis lingkungan eksternal terkait dengan politik, ekonomi, sosial dan teknologi (PEST) secara tidak langsung mempengaruhi berbagai hal yang ada di dalam perusahaan. Lingkungan ekonomi umumnya terdiri dari berbagai faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola pembelian konsumen. Teknologi baru bertujuan untuk menciptakan pasar dan peluang baru. Sedangkan lingkungan politik mencakup perundang undangan, pemerintahan, dan tekanan kelompok yang mempengaruhi dan membatasi baik organisasi maupun individu dalam masyarakat. Lingkungan budaya terdiri dari berbagai lembaga dan kekuatan lain yang mempengaruhi nilai dasar, persepsi, pilihan dan tingkah laku yang dianut dalam masyarakat (Kotler, 1997).

Terdapat dua pendekatan untuk mengukur lingkungan eksternal perusahaan menurut Boyd et al (1993) dalam Zulaikha dkk (2003) yang terdiri dari (1) ukuran objektif (*objective environmental measure*) dan (2) ukuran subjektif (*perceptual environmental measures*). Persepsi terkait dengan lingkungan eksternal merupakan suatu penekanan yang dinamis. Indikator yang digunakan untuk menilai lingkungan eksternal mengacu pada beberapa hal antara lain : 1) Pesaing, sub indikator

mencakup antara lain tindakan pesaing, jumlah pesaing, dan bagaimana sistem penjualan produk pesaing; 2) Pemasok, sub indikator mencakup antara lain : jumlah pemasok, kekuatan tawar menawar dari pemasok dan tindakan yang diambil pemasok; 3) Pelanggan, sub indikator mencakup selera, sifat, perilaku, tingkat pendapatan dan daya beli serta usia dan tingkat pendidikan; 4) Pemerintah, sub indikator mencakup antara lain : peraturan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, dukungan atau fasilitas yang diberikan oleh pemerintah.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan penting untuk dilakukan dengan tujuan meningkatkan antisipasi terhadap dampak yang mungkin akan muncul. Hal tersebut disebabkan dampak dari lingkungan eksternal sulit untuk dapat diprediksi atau dikendalikan sebab tidak berhubungan secara langsung dengan perusahaan maupun manajemen. Sehingga perumusan strategi untuk mengatasi dampak tersebut perlu dilakukan. Faktor lingkungan eksternal selain dibedakan dalam lima dimensi juga dibedakan berdasarkan lingkungan makro dan mikro dengan mengelompokkan kelima dimensi tersebut.

Faktor lingkungan eksternal dapat berbeda tergantung bagaimana perusahaan melakukan pemetaan terhadap pengaruh dari lingkungan eksternalnya. Setiap manajerial dari perusahaan dapat melihat berbagai faktor di luar perusahaan namun faktor lingkungan eksternal yang umumnya dianalisis adalah faktor yang berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Lingkungan eksternal secara garis besar dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro (Nilasari, 2014).

**Lingkungan makro** merupakan lingkungan umum yang memiliki dampak signifikan dan berpengaruh pada kinerja perusahaan secara umum. Lingkungan makro

terdiri dari aspek politik, ekonomi, dan sosial. Pada Tabel 1 dijelaskan bentuk analisis lingkungan makro dan perannya yang berdampak pada perusahaan

Tabel 1. Analisis Lingkungan Makro

<b>Lingkungan Eksternal</b>	<b>Definisi</b>	<b>Dampaknya Pada Perusahaan</b>
Politik	Merupakan cara membagi dan mendapatkan kekuasaan yang terbagi dalam tiga yaitu internasional, nasional dan lokal (daerah)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan kesehatan, ketenagakerjaan, bea masuk, inflasi dan pertumbuhan ekonomi;</li> <li>2. Pekerjaan pemerintah dan sektor publik;</li> <li>3. Kebijakan fiskal dan pajak;</li> <li>4. Kebijakan mengenai pelestarian lingkungan seperti polusi dan limbah.</li> </ol>
Ekonomi	Ekonomi pasar memberikan dampak bagi perusahaan. Ketika terjadi ekonomi pasar yang melemah akan menurunkan tingkat konsumsi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Gross Domestic Product</i>;</li> <li>2. <i>Gross National Product</i> (Pertumbuhan Ekonomi Negara, inflasi, tingkat bunga pinjaman, nilai tukar mata uang, isu regional, jual beli saham dan pasar uang).</li> </ol>
Sosial	Struktur sosial mencakup masyarakat dan kelas segmentasi pasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sikap, nilai dan kepercayaan;</li> <li>2. Kebudayaan;</li> </ol>



	termasuk berbagai unsur didalamnya	3. Demografi (populasi, usia, etnis, dan distribusi pendapatan).
Teknologi	Teknologi termasuk dalam lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Namun perubahan teknologi memiliki pengaruh signifikan terhadap pilihan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh terhadap pembuatan barang/jasa;</li> <li>2. Proses produksi;</li> <li>3. Informasi dan komunikasi;</li> <li>4. Transportasi dan distribusi;</li> <li>5. Teknologi informasi;</li> <li>6. Sistem komputasi;</li> <li>7. Bioteknologi dan industri baru.</li> </ol>

Sumber : Nilasari (2014)

Berikut terdapat contoh analisis lingkungan eksternal perusahaan dilihat dari lingkungan ekonomi yang dipengaruhi oleh perubahan nilai tukar dollar. Nilai tukar dollar yang lemah berdampak pada perusahaan domestik. Dampak tersebut dapat menguntungkan maupun merugikan. Analisis terhadap lingkungan ekonomi tersebut adalah sebagai berikut (Nilasari, 2014) :

### **Keuntungan**

1. Mendorong ekspor yang lebih besar;
2. Mendorong keterbatasan impor;
3. Membuat barang impor lebih murah;
4. Mendorong turunnya tingkat suku bunga;
5. Menstimulasi ekspansi ekonomi;
6. Mendorong peningkatan harga oleh perusahaan luar;

## **Kerugian**

1. Peningkatan terjadinya inflasi;
2. Peningkatan harga minyak;
3. Peningkatan jatuhnya harga saham dalam waktu yang lama.

Lingkungan mikro merupakan lingkungan industri (lingkungan kompetitif). Lingkungan mikro umumnya dekat dengan perusahaan dan memberikan efek langsung pada perusahaan dibandingkan dengan lingkungan makro. Porter (1980) membagi lingkungan mikro dalam lima kekuatan utama yaitu 1) rintangan untuk masuk; 2) perusahaan pesaing; 3) kekuatan suplier; 4) kekuatan pembelil; dan 5) ancaman substitusi.

Keputusan untuk melakukan analisis lingkungan eksternal memberikan peranan penting dalam mengambil keputusan yang dilakukan oleh perusahaan. Secara umum, tujuan dari dilakukannya analisis lingkungan eksternal (Yulianti, 2016) yaitu : 1) Meningkatkan kepedulian manajerial terhadap perubahan lingkungan dan industri serta pasar; 2) Meningkatkan pemahaman dalam pengaturan multinasional; 3) Meningkatkan keputusan alokasi sumber daya dan antisipasi manajemen resiko; 4) Perubahan strategi; 5)Identifikasi Peluang bisnis; 6) Menyediakan *benchmark* untuk proses evaluasi perusahaan terhadap kompetitor; 7)Membantu perusahaan menemukan keunggulan kompetitif.

## **Penutup**

Strategi manajemen merupakan suatu tindakan yang dilakukan dengan tahapan analisis terkait lingkungan eksternal dan internal perusahaan sebelum mengambil suatu keputusan yang berdampak bagi perusahaan. Analisis lingkungan perusahaan dijelaskan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk

merencanakan tindakan strategis yang bertujuan untuk menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan merupakan lingkungan yang ada di luar perusahaan namun memiliki dampak bagi keberlangsungan perusahaan. Terdapat lima lingkungan eksternal perusahaan yang utama yaitu lingkungan ekonomi, lingkungan politik, lingkungan sosial, lingkungan teknologi dan lingkungan kompetitif.

**Daftar Pustaka**

- Ahmad. 2020. *Manajemen Strategis*. Makasar : Penerbit Nas Media Pustaka.
- David, Fred.,R. 2016. *Startegy Management Concept and Cases*. USA : Pearson.
- Hoskisson E, Robert. Ireland R, Duane dan Hitt A. Michael. 2001. *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Idrus, M.SI. 2010. *Manajemen Strategik*. Sidoarjo : Media Ilmu
- Kotler, Philip dan Susanto, AB. 1999. *Manajemen Pemasaran Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen strategi*. Jakarta Timur : Dunia Cerdas
- Nurhastuti. (2019). *Evaluasi strategi dalam menghadapi persaingan bisnis*.
- Pearce dan Robinson. 2013. *Manajemen strategis, formulation, impementation, and control*. Jakarta Selatan : Salemba Empat.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Advantage Technique For Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press
- Suci, Rahayu Puji. 2004. *Manajemen Strategi*. Surabaya : Yayasan Mitra Alam Sejati
- Suci, Rahayu Putri. 2015. *Esensi Manajemen Strategi*. Zifatama Publisher. Sidoarjo. ISBN 978-602-1662-99-1
- Suryanto, Anik dan Dhiana. 2004. *Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi dan Perencanaan Operasional Terhadap Kinerja Perusahaan yang Dipengaruhi Ketidakpastian Lingkungan (Studi Empiris pada Industri Kecil-Menengah Batik di Pekalongan)*. Jurnal EKOBIS Vol.5, No.1. Januari: 61-74.

Yulianti, Devi. 2016. Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan (Studi Kasus DI PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung). *Jurnal Sosiologi* Vol 16 No.2 : 103-114

Zulaikha, Fredianto R. 2003. *Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Industri Manufaktur Menengah-Kecil di Kota Semarang)*. *Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis*, Vol.XV, No.2, Desember: 11-36.

### **Profil Penulis**

#### **Prima Yustitia Nurul Islami, S.KPm., M.Si.**



Keterarikan penulis terhadap manajemen dan wirausaha sudah dibangun sejak dibangku perkuliahan. Penulis merupakan lulusan tahun 2010 pada program studi Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat Institut Pertanian Bogor dengan keterampilan lain adalah bidang manajemen. Pada tahun 2015 penulis menyelesaikan S2 pada program studi Sosiologi Pedesaan Institut Pertanian Bogor. Penulis memiliki pengalaman sebagai riset asisten pada bidang sosial ekonomi perubahan iklim di pusat studi perubahan iklim di IPB. Saat ini penulis aktif sebagai pengajar di Prodi Pendidikan Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Jakarta. Konsentrasi minat kajiannya meliputi Sosiologi Lingkungan, Komunikasi dan Pemberdayaan Masyarakat, Sosiologi Perdesaan, dan beberapa kajian tentang manajemen dan wirausaha terutama pada masyarakat pedesaan. Saat ini aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Penulis juga terlibat dalam beberapa chapter buku antara lain pada buku perempuan dan media yang diterbitkan oleh Unsiyah, buku terkait kerja layak dan adil yang diterbitkan oleh UGM dan buku tentang tantangan pemberdayaan masyarakat di tengah pandemi yang diterbitkan oleh UNNES.

Email Penulis:

[primayustitia@gmail.com](mailto:primayustitia@gmail.com)/[primayustitia@unj.ac.id](mailto:primayustitia@unj.ac.id)

# ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN

**Helena Sidharta, S.E., M.M., Ph.D.**

Universitas Ciputra

## **Lingkungan Internal Perusahaan**

Formulasi strategi merupakan bagian penting dalam penyusunan strategi. Dalam formulasi strategi, tahapan analisis lingkungan internal perusahaan merupakan salah satu tahapan yang menjadi dasar dalam menentukan kualitas dari strategi yang akan dirancang dan diterapkan. Sumber daya merupakan pondasi bagi strategi perusahaan, semakin unik sumber daya perusahaan yang membentuk keunggulan bersaingnya, perusahaan akan semakin mengambil keuntungan (Hitt et al., 2011). Pemahaman akan keunggulan dan kelemahan sumber daya yang dimiliki menjadi salah satu dasar dalam analisis lingkungan internal perusahaan. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan pada dasarnya membahas tentang berbagai sumber daya yang membentuk kapabilitas perusahaan. Kapabilitas tersebut yang menjadi kompetensi perusahaan. Kompetensi yang menjadi keunggulan perusahaan dan memiliki nilai bagi konsumennya dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan pesaingnya. Sebelum mendiskusikan lebih lanjut tentang analisis lingkungan

internal, ada baiknya pemahami dahulu tentang lingkungan internal perusahaan.

### **Lingkungan Internal Perusahaan: Berdasarkan Sumber Daya**

Berbicara lingkungan Internal Perusahaan tidaklah terlepas dari sumber daya. Sumber daya merupakan bagian paling vital bagi perusahaan. Secara umum Sumber Daya Perusahaan terbagi dua yaitu Sumber Daya Terlihat (Tangible Asset) dan Sumber Daya Tidak Terlihat (Intangible Asset). Pencatatan Akuntansi mengelompokkan Sumber Daya Terlihat Sebagai Aktiva Tetap, sementara Sumber Daya tak Terlihat adalah semua aktiva yang diperoleh melalui proses inovasi, aktivitas kreatif ataupun pembelian hak berkaitan dengan proses inovasi dan kreatif dari perusahaan/individu (contohnya adalah Patent, hak Cipta, hak merek dan sebagainya) (Warren et al., 2018). Dalam Manajemen strategi pembagian sumber daya juga sumber daya terlihat dan tidak terlihat hanya saja detail klasifikasi berbeda. Berikut adalah sumber daya menurut manajemen strategi:

1. Sumber daya terlihat: semua sumber daya yang membangun struktur dari bisnis terklasifikasi dalam:
  - a. Sumber daya fisik: sumber daya ini pada dasarnya merupakan sarana dan prasarana yang digunakan untuk aktivitas dalam perusahaan Contohnya adalah: gedung, mesin, kendaraan, tanah, dan sebagainya.
  - b. Sumber daya Organisasi: pada dasarnya sumber daya organisai ini merupakan struktur formal dari organisasi. Lebih mudahnya sumber daya ini dapat terlihat dalam bagan struktur organisasi, job desk dan standard operasional procedure (SOP) dari organisasi.

- c. Sumber daya keuangan: saat membaca sumber daya keuangan, selalu tertuju pada modal yang dimiliki. Pada dasarnya selain modal yang dimiliki, yang termasuk dalam sumber daya ini adalah kemampuan perusahaan memperoleh dana baik dari internal perusahaan maupun kemampuan perusahaan untuk meminjam dana dari pihak eksternal.
  - d. Sumber daya teknologi: sumber daya teknologi berkaitan dengan teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Dalam sumber daya ini termasuk software yang digunakan, hak kekayaan intelektual seperti paten, hak cipta dan sebagainya. Bila perusahaan adalah perusahaan teknologi maka sumber daya teknologi dapat menjadi sumber daya maupun jasa yang dijualnya. Oleh karenanya harus dapat mengidentifikasi dengan jelas mana yang digunakan untuk aktivitas harian dan mana yang digunakan untuk pertukaran uang dan jasanya.
2. Sumber daya tak terlihat: sumber daya tak pada dasarnya merupakan sumber daya yang sulit untuk ditiru, lebih tidak terlihat dengan mudah oleh pesaing, dan tidak mudah untuk tergantikan. Termasuk dalam kelompok sumber daya ini adalah:
- a. Sumber daya manusia: yang dimaksud di sini adalah pengetahuan, rasa percaya antar anggota dalam organisasi, kemampuan dalam managerial dan mengkoordinir serta menjalankan kegiatan rutin organisasi.
  - b. Sumber daya inovasi: maksudnya adalah ide-ide yang dihasilkan oleh organisasi, kapabilitas riset dan pengembangannya serta kapasitas untuk terus menerus melakukan inovasi.



- c. Sumber daya reputasi: reputasi merupakan sumber daya yang sangat berharga. Reputasi perusahaan, merek yang dipegang, persepsi terhadap produk dan jasa yang ditawarkan, hubungan dengan *stakeholder* merupakan sumber daya yang tidak akan mudah ditiru oleh siapapun.

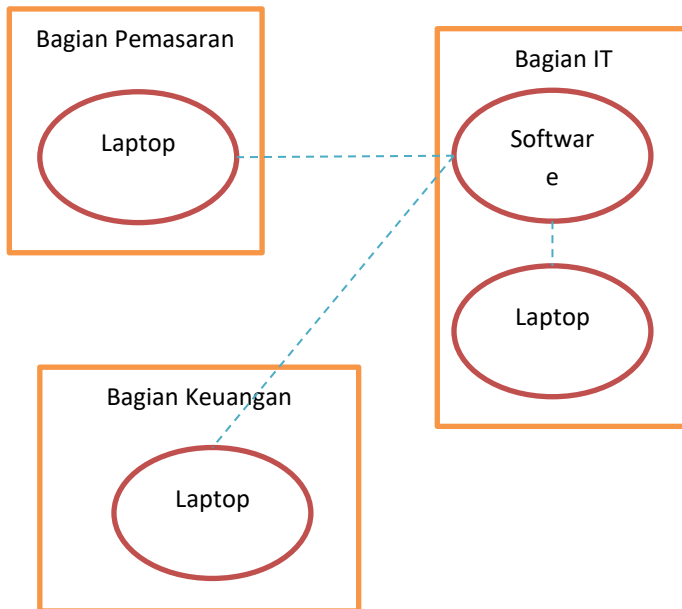
Sumber daya tak terlihat saat ini merupakan sumber daya yang mampu mendukung perusahaan dalam menunjukkan perbedaannya ataupun *value*-nya dibandingkan dengan pesaing. Sifat dari sumber daya tak terlihat yang menyebabkan sulit ditiru, diimitasi dan digantikan menjadikannya merupakan sumber bagi keunggulan bersaing perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka Panjang. Sebaliknya sumber daya yang terlihat mudah untuk ditiru, digantikan dan diimitasi oleh pesaing. Sebagai contoh adalah mesin. Mesin dengan mudah digantikan oleh mesin lain yang sejenis bahkan mungkin penggantinya lebih baik kinerjanya.

Dengan pembagian sumber daya tersebut, terlihat bahwa dalam manajemen strategik, pengelompokkan sumber daya lebih kompleks dan detil, namun sangat dibutuhkan dalam memahami kondisi internal perusahaan. Selain itu, dalam pemahaman pencatatan, laporan keuangan hak kekayaan intelektual dimasukkan dalam sumber daya tak terlihat, namun dalam pemahaman sumber daya di manajemen strategik, hak kekayaan intelektual dimasukkan dalam sumber daya terlihat. Hal tersebut dikarenakan hak kekayaan intelektual dapat diperjual belikan dengan mudah.

### **Lingkungan Internal Perusahaan: Berdasarkan Pembagian Area Fungsionalnya**

Dalam perusahaan pembagian area fungsional memiliki peranan yang penting. Area fungsional yang pada

umumnya ada dalam perusahaan adalah marketing, sumber daya manusia, manufaktur/produksi, keuangan dan akuntansi, manajemen dan sebagainya. Pada dasarnya dalam semua area fungsional terdapat sumber daya, dan ada sumber daya yang akan digunakan bersama-sama. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat di gambar 1.



Gambar 6.1 Gambaran Sumber daya dalam Area Fungsional

Pada gambar 6.1, dapat dilihat contoh kaitan sumber daya dan area fungsional dalam perusahaan. Sumber daya di gambar 1 adalah *software* dan *laptop*, *software* dalam perusahaan pada dasarnya ada di bagian Information Teknologi (IT) perusahaan, bagian IT menggunakan *software* paling mudah dengan *laptop*. *Laptop* adalah sumber daya yang dimiliki di IT, *Laptop* juga dimiliki di bagian pemasaran dan keuangan sebagai salah satu sumber dayanya. Agar *laptop* berfungsi maka butuh didukung *software* dan *software* itu didistribusikan oleh

bagian IT agar dapat digunakan oleh semua area fungsional untuk menjalankan kegiatan sehari-hari, mulai dari pekerjaan rutin, membuat laporan hingga melakukan evaluasi dan tukar menukar informasi. Sehingga dalam area fungsional ini terdapat beberapa sumber daya yang membangun kapabilitas perusahaan, baik sumber daya yang dimiliki sendiri, sumber daya yang saling berhubungan dengan area fungsional yang berbeda.

### **Sumber Daya dan Kapabilitas**

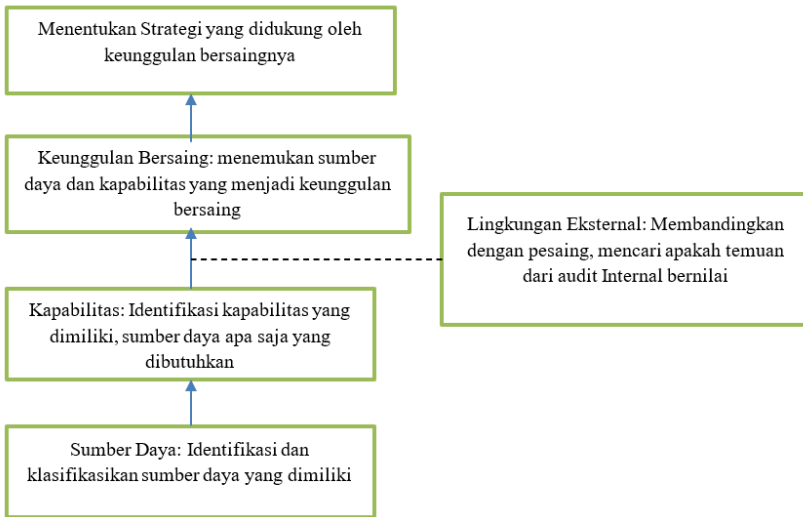
Sumber daya perusahaan yang sulit untuk ditiru, unik, sulit digantikan dan sulit dipindahtangankan dapat mengarah menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan (David & David, 2017). Kapabilitas adalah sekumpulan sumber daya yang saling terhubung untuk menjalankan tugas atau aktivitas tertentu (Hitt et al., 2011). Kapabilitas dalam perusahaan menjadikan perusahaan memiliki perbedaan dan nilai lebih dibandingkan dengan pesaingnya. Contohnya adalah perusahaan memiliki laptop, bila laptop saja maka akan menjadi sumber daya fisik. Namun laptop dengan software yang terpasang, dengan sumber daya manusia yang memiliki *skill* dan *knowledge* untuk memprediksi penjualan di periode tertentu merupakan kapabilitas yang dimiliki dalam hal peramalan penjualan. Contohnya lain dari sumber daya dan kapabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam memproduksi produk atau menawarkan jasa. Dengan dukungan dari sumber daya manusia yang dimiliki, riset-riset yang dihasilkan, jaringan untuk memperoleh sumber daya lain yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut dapat menjadikan perusahaan sulit untuk dikejar oleh pesaingnya.

Oleh karenanya, keberadaan sumber daya dan kapabilitas perusahaan menjadi dasar bagi perusahaan untuk mampu menyusun strategi bagi perjalanan bisnisnya.

Sumber daya dan kapabilitas dari perusahaan adalah pondasi utama bagi perusahaan, terlebih sumber daya dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk memperoleh keuntungan (Grant, 1991), khususnya sumber daya tak terlihat dan kapabilitas yang dihasilkan dari perpaduan sumber daya tersebut (Kamasak, 2017). Dengan memahami sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki maka perusahaan dapat mengembangkan keunggulan bersaingnya. Keunggulan bersaing merupakan factor penting untuk mampu bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan baik di industri dimana perusahaan berada maupun ancaman dari produk pengganti.

### **Teori *Resources Based-View* (RBV)**

Dalam manajemen strategi, khususnya bila menganalisis lingkungan internal perusahaan, selalu dikaitkan dengan teori *Resources Based-View* (RBV). Teori RBV mulai muncul tahun 1990an, munculnya teori ini dikarenakan adanya suatu pandangan bahwa sumber daya dalam organisasi yang lebih mudah dikendalikan dan beragam merupakan sumber dari keunggulan bersaing. Selain itu sumber daya yang beragam ini juga tidak tersebar merata di antara perusahaan-perusahaan, tentunya ini menjadikan suatu keuntungan jangka Panjang bagi perusahaan yang memilikinya (Barney, 1991). Pendekatan dengan berbasis sumber daya merupakan penerapan yang baik dalam analisis lingkungan internal. Dengan berfokus pada mencari, mengembangkan dan mempertahankan keberadaan sumber daya, kapabilitas, kompetensi inti yang perusahaan miliki, maka perusahaan dapat menentukan keunggulan bersaing yang memiliki nilai jangka panjang. Oleh karenanya analisis lingkungan internal perusahaan memiliki kaitan erat dengan teori RBV ini.



Gambar 6.2 Tahapan *Resources Based-View* (RBV)  
Sumber: Adaptasi dari Grant (1991)

Pada gambar 6.2 terlihat bagaimana dalam RBV, sumber daya merupakan dasar dalam penentuan strategi perusahaan. Dengan memahami dan mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki, dilanjutkan dengan memahami kapabilitas yang perusahaan miliki beserta sumber daya pendukung kapabilitas tersebut maka perusahaan dapat mengidentifikasi keunggulan yang dimilikinya. Tentunya untuk mengetahui apakah keunggulannya merupakan keunggulan bersaing, perusahaan membutuhkan analisis lingkungan eksternalnya. Dari sanalah strategi berdasarkan pendekatan RBV dapat dikembangkan oleh perusahaan. Oleh karenanya dalam analisis lingkungan Internal perusahaan, pendekatan RBV sangat didukung dengan temuan hasil analisis tersebut. Analisis lingkungan internal pada dasarnya mencari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari perusahaan. Dengan memahami kekuatan yang dimiliki maka perusahaan dapat memelihara dan mengembangkannya. Dengan mengetahui apa yang menjadi kelemahannya, perusahaan

dapat berusaha untuk mengurangi/menutupi kelemahan itu sebelum menjadi masalah bagi perusahaan.

### **Analisis Internal Perusahaan**

Sebelum masuk ke tahapan dalam menganalisis internal perusahaan, pahami bahwa data dan informasi dalam perusahaan banyak dan beragam, oleh karenanya dibutuhkan kemampuan untuk memilah-milah mana yang dapat digunakan. Prinsip dibawah ini dapat menjadi dasar dalam memilah data dan informasi:

1. Kelompokkan mana informasi keuangan dan mana non keuangan
2. Kelompokkan mana dari informasi keuangan yang bersifat positif dan negative dalam mendukung pertumbuhan perusahaan dan mana yang tidak mendukung pertumbuhan tapi wajib ada.
3. Kelompokkan mana informasi non keuangan yang memiliki dasar *valid, reliable* dan secara waktu yang sesuai dengan periodenya.
4. Kelompokkan lagi semua informasi dan data tersebut dalam per bagian perusahaan dan berikan mana yang positif dan mana yang negative.

Setelah melakukan pemilahan dan pengelompokkan maka analisis dapat dilakukan dengan lebih sistematis dan mudah. Setelah data dan informasi dapat diidentifikasi dan dikelompokkan maka langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi dan analisis dari data tersebut. Hasil dari analisis internal perusahaan adalah menemukan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari perusahaan. Dalam melakukan evaluasi dan analisis data dan informasi terdapat beberapa pertanyaan yang mampu membantu perusahaan dalam melakukan analisis ini. Berikut akan dibahas analisis setiap fungsi utama yang ada dalam perusahaan, yaitu

manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasional, sumber daya manusia.

### 1. Analisis Internal di Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen pada dasarnya tidak termasuk dalam 4 area fungsional perusahaan. Fungsi ini merupakan para pemimpin dalam perusahaan yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan langkah ke depan perusahaan. Yang bertanggung jawab di fungsi ini berperan dalam mengarahkan strategi perusahaan ke depan. Analisis yang dilakukan dalam fungsi ini untuk mengetahui apakah peranan penting untuk mengarahkan Langkah perusahaan kedepan berjalan dengan baik atau tidak. Pemimpin yang memiliki skill dan knowledge yang baik akan menjadi keunggulan bersaing jangka Panjang bagi sebuah perusahaan.

Dalam manajemen ada 5 fungsi dasar yang menjadi dasar dalam analisis, yaitu: Perencanaan, Pengorganisasian, Motivasi, Pembagian Tenaga Kerja dan Pengendalian. Berdasarkan kelima fungsi dasar tersebut maka pertanyaan yang dapat menjadi pengarah dalam analisis contohnya:

- a. Apakah perusahaan membuat rencana kerja periode yang akan datang?
- b. Apakah rencana tersebut dapat diukur dan telah terkomunikasikan?
- c. Apakah pembagian pekerjaan sesuai dengan deskripsi?
- d. Apakah karyawan mampu mengikuti arahan perusahaan?

Perusahaan dapat Menyusun pertanyaan lain sesuai kebutuhan analisis berkaitan dengan kelima fungsi

manajemen dan menjadikannya sebagai arahan yang nantinya memperdalam analisis yang dilakukan

## 2. Analisis Internal di Fungsi Pemasaran

Fungsi pemasaran merupakan fungsi yang berkaitan dengan konsumennya, maka analisis yang dilakukan berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam memahami, mengidentifikasi dan mengevaluasi kebutuhan konsumen, mendeskripsikan hasil dari survey konsumen, mengembangkan profil konsumen dan bagaimana penjualan dapat terjadi dalam perusahaan. Berikut beberapa contoh pertanyaan yang membantu analisis:

- a. Apakah pelanggan sesuai dengan target pasar yang ditentukan?
- b. Bagaimana pangsa pasar perusahaan dibanding pesaing?
- c. Apakah konsumen mengenali merek dari produk/jasa kita?
- d. Apakah konsumen mau memperkenalkan produk/jasa kita?

Pertanyaan lain dapat ditambahkan dengan focus mencari tahu bagaimana peranan fungsi pemasaran ini dalam membantu perusahaan menjalankan aktivitas pemasaran dan penjualannya.

## 3. Analisis Internal di Fungsi Keuangan

Analisis yang dilakukan pada fungsi keuangan pada dasarnya lebih mudah dikarenakan adanya ratio keuangan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi. Dengan membandingkan ratio keuangan dari tahun ke tahun maka perusahaan akan mengetahui bagaimana pergerakan kinerja perusahaan dari sisi keuangan. Bila perusahaan membandingkan rasio

---



keuangannya dengan rata-rata industrinya maka perusahaan dapat mengetahui apakah secara keuangan perusahaan diatas atau dibawah rata-rata industry. Selain itu dengan membuat beberapa pertanyaan dapat digunakan untuk membantu melakukan analisis, contohnya:

- a. Bagaimana struktur pembiayaan perusahaan?
- b. Apakah perusahaan dapat membagi deviden?
- c. Bagaimana trend dari pertumbuhan perusahaan?
- d. Apakah perusahaan mampu membayar hutang-hutangnya tepat waktu?

Pada dasarnya pertanyaan yang dapat dibuat merupakan refleksi dari kondisi keuangan perusahaan. Oleh karenanya yang paling mendasar adalah ada tidaknya laporan keuangan yang rutin, konsisten dan sesuai dengan standar yang berlaku umum. Bila perusahaan tidak memiliki laporan keuangan maka ini merupakan temuan yang menjadi kelemahan perusahaan dan mungkin menyebabkan perusahaan kalah dalam persaingan.

#### 4. Analisis Internal di Fungsi Produksi/Operasional

Fungsi Produksi/Operasional dalam perusahaan tergantung dari jenis perusahaannya. Pada perusahaan manufaktur fungsi produksi akan lengkap dan detail, mulai dari proses pembuatan barang, kapasitasnya, persediaan, tenaga kerja produksi dan kualitas dari produksinya. Pada perusahaan dagang maka fokusnya akan berbeda, yaitu pada proses pembelian barang dagangan, persediaan dan cara penyimpanan. Pada perusahaan jasa maka fokusnya pada proses melayani konsumen.

Beberapa contoh berikut merupakan pertanyaan yang dapat menjadi refleksi di fungsi ini di perusahaan manufaktur:

- a. Bagaimana bahan baku diperoleh dan disimpan?
- b. Berapa kapasitas mesin yang ada? Apakah sesuai dengan kapasitas tenaga kerja?
- c. Berapa persen produk cacat ditemukan?
- d. Adakah alur kerja jelas dalam membuat produk?

Perlu diingat dalam menganalisis fungsi produksi/operasional, tidak hanya hasil produk yang harus dianalisis namun lebih pada prosesnya. Proses produksi/operasional dapat menjadi kekuatan perusahaan bahkan keunggulan bersaingnya dikarenakan proses yang efektif, efisien dan ekonomis akan membantu menekan biaya dalam pembuatan produk perusahaan.

#### 5. Analisis internal di Fungsi Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia ini pada dasarnya menganalisis bagaimana kinerja karyawan dinilai, kebutuhan tenaga kerja dan memelihara mutu tenaga kerja. Perlu diingat karyawan merupakan bagian penting dalam perusahaan, khususnya karyawan yang memiliki skill dan knowledge yang mampu mendukung keunggulan bersaing perusahaan. Maka dalam menganalisis fungsi ini yang perlu diperhatikan adalah bagaimana kinerja karyawan dapat dipertahankan. Beberapa contoh pertanyaan yang dapat menjadi arahan dalam analisis adalah:

- a. Adakah ukuran yang jelas dalam mengukur kinerja karyawan di setiap bagian?
- b. Adakah cara bagi karyawan untuk mengembangkan dirinya?

- c. Bagaimana karyawan dapat menerima penghargaan yang sesuai?

Setelah melakukan analisis dalam setiap area fungsional di perusahaan maka langkah berikutnya adalah mengelompokkan kembali mana yang menjadi kekuatan dan mana yang menjadi kelemahan. Bila ada yang tidak menjadi kekuatan ataupun kelemahan maka sumber daya/kompetensi tersebut perlu diperiksa dahulu apakah wajib ada ataukah ini dapat dihilangkan dari perusahaan. Sumber daya/kompetensi yang ada namun tidak memberikan nilai tambah dan dapat dihilangkan dapat menjadikan perusahaan mampu bekerja lebih efektif dan efisien, oleh karenanya dapat dihilangkan secara perlahan. Sumber daya/kompetensi yang wajib ada, ada baiknya ditingkatkan kinerjanya agar dapat menjadi keunggulan bagi perusahaan.

Setelah melakukan analisis dengan data dan informasi yang ada sehingga mampu menentukan factor-faktor kekuatan dan kelemahan yang ada maka dapat membuat *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*.

***Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix.***

IFE merupakan ringkasan dari analisis internal yang dilakukan. Dalam manajemen strategi, IFE merupakan setengah dari analisis untuk menentukan posisi perusahaan dan merancang strategi. Ada beberapa langkah dalam membuat IFE:

1. Tuliskan dan kelompokkan semua factor yang telah diidentifikasi menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Jumlah factor pada dasarnya tidak ditentukan. Buku-buku manajemen strategi menyatakan beragam, namun satu kesamaan yaitu semakin banyak maka akan semakin baik karena mampu menghindarkan dari subyektifitas dalam menilai.

2. Pastikan factor yang ditulis specific, terukur, jelas dan tidak ambigu. Contohnya adalah “desain perusahaan bagus”; “Rasa produk enak” merupakan kalimat factor yang sebaiknya dihindari dikarenakan ukuran setiap orang berbeda. Lebih baik berfokus pada “7 dari 10 konsumen melakukan pembelian ulang setiap bulannya” daripada berfokus pada “Rasa produk enak”. Hal tersebut dikarenakan rasa enak tentunya membuat konsumen bersedia membeli kembali produk perusahaan.
3. Setelah memastikan factor kekuatan dan kelemahan terkelompokkan dan kalimatnya terukur, spesifik, jelas dan dapat dipahami maka Langkah berikutnya adalah menentukan bobot. Bobot ini merupakan pandangan factor mana yang dianggap penting. Bobot ditentukan dari 0 (tidak penting) sampai 1 (paling penting). Total bobot dari semua factor adalah 1, oleh karenanya tidak ada factor yang memiliki bobot 1 kecuali hanya ada 1 faktor saja.
4. Setelah menentukan bobot maka berilah rating di setiap bobot tersebut. Ingat konsisten dalam memberikan rating. David & David (2017) menyarankan bahwa kelemahan utama diberi rating 1, kelemahan minor diberi rating 2. Kekuatan utama diberi rating 4, kekuatan minor diberi rating 3.
5. Langkah selanjutnya adalah mengkalikan bobot dan rating dan menjumlahkannya. Bila menggunakan bobot total 1 dan rating maksimal 4 maka nilai tengah adalah 2,5. Maka nilai diatas 2,5 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang lebih besar dari kelemahannya. Bila nilai dibawah 2,5 maka kelemahan perusahaan lebih besar.

Berikut adalah contoh matriks IFE dari perusahaan catering:

Tabel 6.1 Contoh Matriks IFE

	<b>Faktor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Total</b>
Kekuatan	1. 70% pelanggan membeli kembali dalam kurun waktu 1 bulan	0.2	4	0.8
	2. Memiliki 10 supplier tetap untuk bahan baku	0.1	3	0.3
	3. Koki dan asisten koki memiliki sertifikasi	0.15	3	0.45
Kelemahan	1. Produk berubah rasa dalam waktu 4 jam	0.125	1	0.125
	2. GPM 10% lebih rendah dari rata-rata industri	0.125	2	0.25
	3. Tidak memiliki sertifikasi halal	0.3	1	0.3
				2.225

Tabel 6.1 merupakan contoh dari matriks IFE, bila dilihat nilai totalnya adalah 2.225 yang artinya dibawah 2.5. Perusahaan catering yang menjadi contoh memiliki kelemahan yang lebih besar dari kekuatannya, oleh karenanya perusahaan ini harus memperbaiki kondisi internalnya.

Dengan mengetahui apakah secara keseluruhan perusahaan memiliki lebih banyak kekuatan/kelemahan maka perusahaan dapat menentukan langkah kedepannya untuk mengembangkan kondisi internal perusahaan. Setiap perusahaan berharap memiliki kekuatan lebih daripada kelemahannya namun dengan

mengetahui kondisi sesungguhnya perusahaan dapat berkembang dengan lebih baik dikarenakan mampu menyusun strategi sesuai dengan kondisi internalnya.

### **Simpulan**

Analisis lingkungan internal perusahaan pada dasarnya mencari kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, perusahaan wajib mengenal sumber daya dan kompetensi yang dimilikinya. Dengan mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki dari sumber daya dan kompetensinya maka perusahaan dapat mengembangkan keunggulan bersaingnya. Dengan mengidentifikasi kelemahan yang dimiliki maka perusahaan dapat mengambil langkah untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan. Lingkungan internal merupakan lingkungan yang masih dapat dikendalikan sehingga dengan memperbaiki lingkungan internal maka perusahaan memiliki kesempatan untuk berkembang.

**Daftar Pustaka**

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management Concepts and Cases 16th Edition*.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts, 9th Edition*.
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources , and capabilities to a firm ' s profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 252–275. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-015>
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. E. (2018). *Accounting (27th ed.)*. Cengage Learning.

### **Profil Penulis**



#### **Helena Sidharta, S.E., M.M., Ph.D.**

Penulis menyelesaikan studi S1 dari Program Study Akuntansi Universitas Surabaya di Surabaya pada tahun 2005. Tahun 2006, Penulis melanjutkan studinya ke jenjang S2 di Magister Management Universitas Indonesia, Jakarta. Setelah lulus S2, Penulis bergabung dengan perusahaan tambang di bagian Financial Analyst. Kurang lebih 1 tahun kemudian, Penulis memilih untuk berkarir sebagai Dosen Profesional dengan bergabung di Universitas Ciputra, Surabaya.

Sejak berkarir sebagai Financial Analyst, Penulis tertarik untuk mendalami Manajemen Strategi. Oleh karenanya, saat diberi kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang S3, Penulis memutuskan mengambil program Doctor of Philosophy (Manajemen Strategik) di Universitas Utara Malaysia. Pemilihan ini tidak terlepas dari ketertarikan penulis akan strategi. Penulis menyelesaikan Pendidikan S3 di tahun 2019, setelahnya kembali berkarir di Universitas Ciputra, Surabaya hingga saat ini. Penulis mengampu mata kuliah manajemen strategi setelah menyelesaikan studi S3nya dan mengkonsentrasikan risetnya kearah manajemen strategi. Selain itu penulis menjadi pendamping bagi start up bisnis baik di level mahasiswa maupun UMKM. Penulis mengkombinasikan ilmu yang diperoleh dari S1, S2 dan S3 nya untuk membantu start up bisnis dan UMKM dalam mengembangkan kinerja bisnisnya.

Email Penulis: [helena@ciputra.ac.id](mailto:helena@ciputra.ac.id)





## STRATEGI TINGKAT BISNIS

**Neneng Susanti S.M.B., M.M.**

Universitas Widyatama

### **Pendahuluan**

Strategi adalah seperangkat tanggung jawab dan aktivitas yang lengkap dan tersusun untuk mendorong keterampilan inti dan mendapatkan keunggulan. Strategi memiliki tujuan yang pelaksanaannya menunjukkan perspektif yang sama tentang tujuan dan misi organisasi sebelum mengambil tindakan. Sementara itu menurut David (2013), Strategi adalah kegiatan yang memiliki kontrol untuk pengambilan pilihan dalam keputusan terbaik. Strategi memiliki hasil yang multifungsi dan multidimensi serta harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dihadapi perusahaan.

Menurut David (2011), strategi bisnis adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan yang wajar dengan cara-cara berikut:

1. Terus beradaptasi dengan perubahan tren eksternal, kemampuan internal, keterampilan, dan sumber daya;
2. Perencanaan efektif, implementasi dan evaluasi strategi yang berperan besar.

Strategi tingkat bisnis adalah keputusan dan tindakan yang diambil perusahaan untuk memperoleh keunggulan di pasar tertentu. Manajemen menentukan laba yang akan diperoleh perusahaan dan memutuskan alokasi sumber dana yang tepat. Strategi tingkat bisnis yang dilakukan oleh para pemimpin untuk mencari keunggulan saat bersaing di pasar produk tunggal. Ini mungkin termasuk satu produk atau sekelompok produk sebanding menggunakan saluran distribusi yang sama.

Tiga strategi tingkat bisnis umum yang dipopulerkan oleh Michael Porter pada 1980 dalam Meriana (2016):

1. **Strategi biaya rendah** menekankan pengurangan biaya, meskipun tidak selalu harga terendah di pasar.
2. **Strategi diferensiasi** berfokus pada pengembangan produk unik yang dapat menetapkan harga premium. Strategi ini berfokus pada kualitas, inovasi dan kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan.
3. **Strategi fokus** yang melayani kebutuhan kelompok tertentu (*niche market*) dari pada pasar secara keseluruhan. Dalam mengeksplorasi *niche market*, perusahaan dapat mengadopsi strategi berbiaya rendah atau diferensiasi.

### **Tujuan Strategi Tingkat Bisnis**

Tujuan dari strategi tingkat bisnis adalah untuk menciptakan perbedaan antara posisi perusahaan dan para pesaingnya. Untuk membedakan dirinya dari pesaingnya, perusahaan harus memutuskan apakah akan terlibat dalam aktivitas yang sama atau aktivitas yang berbeda. Faktanya, "memilih untuk melakukan atau melaksanakan aktivitas yang berbeda dari pesaing" adalah inti dari strategi tingkat perusahaan.

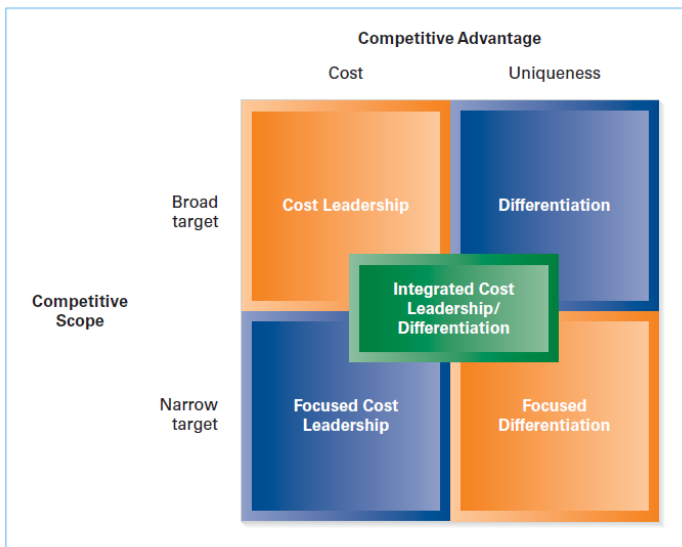
Oleh karena itu, strategi bisnis tingkat perusahaan adalah pilihan yang bijaksana tentang cara menjalankan

---

dukungan utama dan rantai nilai ini dengan menciptakan nilai unik pada produknya. Strategi bisnis hanya dapat digunakan dengan sukses ketika perusahaan belajar bagaimana mengintegrasikan aktivitasnya dengan cara menciptakan nilai superior bagi pelanggan, sehingga berkontribusi pada keunggulan kompetitif.

### **Tipe Strategi Tingkat Bisnis**

Perusahaan memilih lima strategi tingkat bisnis untuk menata dan menjaga posisi strategi yang diinginkan atas pesaing. Strategi pada setiap tingkat bisnis membantu perusahaan membangun dan memanfaatkan keunggulan kompetitif tertentu. Bagaimana perusahaan mengkoordinasikan aktivitas yang mereka lakukan dalam setiap teknik bisnis - berbagai lapisan menunjukkan perbedaannya. Berikut ini adalah lima strategi tingkat bisnis:



Source: Adapted with the permission of The Free Press, an imprint of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, by Michael E. Porter, 12. Copyright © 1985, 1998 by Michael E. Porter.

Gambar 1. Lima Strategi Tingkat Bisnis

Sumber: Putra (2018)

Berdasarkan gambar 1, dapat diartikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan biaya - Bersaing dengan berbagai bisnis berdasarkan harga. Strategi tingkat bisnis kepemimpinan biaya adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya produksi di bawah rata-rata industri (atau persaingan di kawasan).
2. Diferensiasi - Bersaing dengan menggunakan produk atau layanan dengan fitur yang benar-benar unik. Strategi diferensiasi mengacu pada menawarkan produk atau layanan dengan atribut unik sambil membandingkannya dengan pesaing.
3. Diferensiasi Fokus – Bersaing tidak hanya dengan diferensiasi (keunikan produk/jasa) tetapi juga dengan memilih sebagian kecil pasar. Strategi bisnis terdiferensiasi yang ditargetkan melibatkan penargetan kelompok pelanggan tertentu atau kecil dengan produk yang berbeda.
4. Fokus pada biaya rendah – bersaing tidak hanya pada harga, tetapi juga dengan memilih sebagian kecil pasar. Strategi bisnis berbiaya rendah terfokus sangat mirip dengan strategi kepemimpinan biaya dimana strategi ini melayani pembeli di niche market dengan biaya yang lebih rendah dan harga lebih rendah dari pesaing meski tidak berarti harus menawarkan harga terendah di industri.
5. Diferensiasi biaya rendah terintegrasi – bersaing dengan menggunakan biaya rendah dan diferensiasi. Strategi diferensiasi/biaya rendah terintegrasi adalah di mana bisnis memiliki produk yang berbeda yang ditawarkan dengan biaya lebih rendah. Strategi bisnis *hybrid* baru ini bisa menjadi semakin populer seiring meningkatnya persaingan global. Dibandingkan dengan perusahaan yang mengandalkan satu strategi,

mereka yang mengintegrasikan dua mungkin dapat memposisikan diri untuk beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan lingkungan.

### **Strategi *Cost Leadership***

*Cost leadership* (biaya rendah) adalah strategi perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh harga yang lebih rendah dari pesaing tanpa mengurangi keuntungan. Mempertahankan target laba bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan yang menggunakan strategi ini, karena memerlukan penggunaan fasilitas yang efisien, pembiayaan, dan pengendalian biaya yang ketat (Arvianto et al., 2014: 42).

Kumar (2016) berpendapat bahwa untuk menarik perhatian konsumen dan menciptakan pangsa pasar, pendatang baru biasanya menggunakan strategi biaya rendah. Perusahaan dengan strategi kepemimpinan biaya perlu menerapkan kemampuan merancang, memproduksi dan menyampaikan produk dibandingkan dengan pesaingnya (Rusliati, 2014: 68). Pendekatan biaya terkemuka untuk implementasi dengan biaya produksi, peluncuran dan penelitian yang relatif rendah. Keuntungan dari strategi ini adalah bagi pembeli yang peka terhadap harga atau menggunakan harga sebagai faktor pengambilan keputusan (Ardhan dan Hatane, 2015: 59).

### **Risiko Strategi *Cost Leadership***

Penerapan dari strategi *cost leadership* tentu memiliki risiko, diantaranya sebagai berikut:

1. Peralatan manufaktur pemimpin biaya mungkin menjadi usang karena inovasi teknologi oleh para pesaingnya yang memungkinkan para pesaingnya untuk memproduksi pada tingkat biaya yang lebih rendah daripada pemimpin biaya.

2. Terlalu banyak fokus pada pengurangan harga dapat menyebabkan perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan atau masalah yang terkait dengan dimensi persaingan lainnya.
3. Strategi kepemimpinan biaya terkait dengan peniruan (*plagiarisme*), dan terkadang pesaing belajar bagaimana meniru strategi kepemimpinan biaya dengan sukses. Dalam hal ini, pemimpin biaya harus menemukan cara untuk meningkatkan nilai barang atau jasa yang dia berikan kepada pelanggan.

### **Keuntungan bagi Perusahaan dalam Menerapkan Strategi *Cost Leadership***

Berikut ini beberapa keuntungan dalam menerapkan Strategi *Cost Leadership*:

1. Perusahaan berbiaya rendah dapat memperoleh pendapatan di atas rata-rata bahkan jika ada pesaing yang sangat kuat di pasar.
2. Strategi kepemimpinan biaya juga melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat. Dengan biaya yang rendah, pembeli tidak dapat lagi memaksa perusahaan untuk mengurangi biaya.
3. Posisi sebagai pemimpin pasar berbasis biaya juga memberikan keleluasaan bagi perusahaan untuk bekerjasama dengan pemasok.
4. Strategi ini juga memberikan hambatan masuk yang tinggi bagi perusahaan pesaing, terutama dalam hal keunggulan biaya dan penciptaan produk dengan skala ekonomi.

### **Bagaimana Kepemimpinan Biaya diterapkan pada Bisnis?**

Bisnis dapat mengurangi biaya akhir produk atau layanan mereka dengan memotong biaya di tempat lain dalam

bisnis. Hal ini dapat dilakukan dengan mengurangi biaya produksi (misalnya pembelian dalam jumlah besar), mengurangi perantara, mengurangi staf, dll. Bisnis semacam itu dapat memberikan tingkat kualitas produk atau layanan yang sama dibandingkan dengan pesaing mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk menawarkan hal yang sama untuk lebih sedikit uang.

Walmart dan Costco adalah contoh yang baik dari strategi bisnis kepemimpinan biaya. Biaya Operasional mereka sangat efisien dan membeli dalam jumlah besar sehingga mereka bisa mendapatkan harga barang terendah, yang memungkinkan mereka untuk menjual barang dengan harga yang lebih terjangkau daripada pengecer lain.

### **Strategi Diferensiasi**

Strategi diferensiasi adalah serangkaian tindakan komprehensif yang ditujukan untuk memproduksi dan mengirimkan barang yang dianggap berbeda oleh pelanggan dalam cara yang penting dan dianggap unik bagi konsumen. Strategi diferensiasi menciptakan nilai atau memberikan manfaat kepada konsumen, sehingga mereka bersedia membeli dengan harga premium (di atas harga pokok produk).

Ada dua aspek strategi diferensiasi, yaitu:

1. Aspek suplai (produk), yaitu kemampuan untuk menghasilkan pasokan (produk), atau aspek berwujud (*tangible assets*, meliputi ukuran, warna, lokasi, kualitas bahan baku, dan intensitas pemasaran).
2. Aspek permintaan, yaitu aspek yang tidak berwujud seperti ciri-ciri yang dimiliki atau hanya dapat dirasakan (pelayanan) oleh pelanggan sesuai dengan kebutuhannya.

Diferensiasi juga lebih terkoordinasi pada administrasi yang sesuai dengan karakteristik, khususnya kapasitas

---



(memiliki kemampuan dasar dan informasi), kesopanan (ramah, menghormati dan penuh perhatian), solid (memberi pelayanan dengan konsisten dan tepat), responsif (cepat bereaksi terhadap permintaan dan permasalahan) dan komunikasi (berusaha mendapatkan pelanggan dan berkomunikasi dengan jelas) (Kotler 2007).

Secara spesifik strategi diferensiasi dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

1. Mutu lebih tinggi
2. Image dan status tinggi
3. Brand name
4. Convenience
5. Perubahan jaringan distribusi

### **Risiko Strategi Diferensiasi**

Strategi diferensiasi tidak bebas risiko. Berikut risiko strategi diferensiasi:

1. Perbedaan yang diambil antara pesaing berbiaya rendah dan perusahaan yang terpisah menjadi sangat besar karena mempertahankan kesetiaan merek. Akibatnya, pembeli melepaskan beberapa fitur, administrasi, atau citra perusahaan.
2. Persyaratan pembeli untuk pemisahan komponen salah tempat, ini akan terjadi jika pembeli menjadi lebih canggih.
3. Peniruan identitas meminimalkan kesan pemisahan, yang umum terjadi seiring berkembangnya industri.

### **Tujuan Strategi Diferensiasi**

Diferensiasi adalah upaya untuk menciptakan nilai unik bagi pembeli. Untuk mencapai diferensiasi yang kuat, perusahaan harus secara mandiri melakukan serangkaian aktivitas berharga yang mempengaruhi

---

kriteria pembelian mereka. Untuk memenuhi serangkaian kriteria pembelian, perusahaan hanya perlu melakukan satu aktivitas, seperti periklanan secara cerdas. Strategi diferensiasi bertujuan menciptakan jurang yang lebar antara nilai pembeli yang tercipta dan biaya keunikan dalam rantai nilai perusahaan.

Biaya diferensiasi akan berbeda-beda menurut nilainya dan perusahaan hendaknya menentukan kegiatan yang kontribusinya dalam nilai pembeli. Hal ini mengisyaratkan bahwa suatu perusahaan harus mengusahakan sumber-sumber keunikan yang berbiaya rendah dan pembeli dalam jumlah yang besar. Besarnya pangsa pasar yang dikuasai akan dapat menurunkan biaya-biaya seperti biaya periklanan, biaya pengembangan produk serta biaya pengadaan.

### **Bagaimana Diferensiasi diterapkan pada Bisnis?**

Diferensiasi diterapkan pada bisnis dengan hanya mengambil produk atau bisnis dan membuatnya lebih baik atau berbeda dari pesaing. Ada banyak contoh diferensiasi di dunia nyata seperti strategi yang diterapkan Sephora dan Etsy dimana toko mereka menawarkan layanan pelanggan berkualitas dengan pengalaman ritel unik di mana pelanggan dapat menyentuh, mencoba, dan merasakan produk di toko sehingga pelanggan dapat membandingkan berbagai produk sebelum membeli.

### **Strategi Fokus**

Strategi fokus mengacu pada metodologi di mana perusahaan memilih pasar yang lebih kecil (*niche market*). Strategi ini yaitu salah satu dari tiga strategi non spesifik yang disajikan oleh Michael Watchman, di samping

strategi diferensiasi dan strategi kepemimpinan biaya (*cost-leadership strategy*).

Strategi-strategi tersebut adalah cara perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dengan memilih strategi, perusahaan dapat memberikan nilai yang besar kepada pelanggan dan mencapai keuntungan di atas rata-rata.

### **Tujuan Strategi Fokus**

Tujuan dari strategi fokus adalah untuk melayani segmen pembeli dengan lebih baik di celah pasar sasaran secara lebih efektif atau efisien daripada pesaing. Sedangkan keberhasilan keunggulan kompetitifnya didasarkan pada biaya yang lebih rendah dari pesaing dalam melayani segmen dengan kebutuhan yang unik dan mampu menawarkan sesuatu yang lebih baik sesuai dengan selera dan preferensi mereka. Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan kompetitif di segmen pasar yang lebih sempit. Strategi ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan sejumlah kecil konsumen yang keputusan pembeliannya relatif tidak bergantung pada harga.

### **Jenis-Jenis Strategi Fokus**

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan di segmen pasar yang unik dan spesifik dengan memilih salah satu dari dua strategi fokus yang berbeda, termasuk:

#### 1. Strategi Fokus Biaya Rendah.

Fokus divisi ini adalah pada pengurangan biaya operasi dan efisiensi bagi perusahaan, memungkinkannya untuk menciptakan harga yang murah dengan tetap memperhatikan kualitas produk yang ditawarkan.

## 2. Strategi Fokus Diferensiasi.

Strategi Fokus Diferensiasi, Strategi ini berbeda dengan strategi kepemimpinan biaya, tetapi merupakan strategi yang baik untuk mencapai keuntungan di atas rata-rata dalam industri untuk menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi daya saing.

### **Risiko Persaingan dari Strategi Fokus**

Ketika menggunakan salah satu strategi terfokus, perusahaan menghadapi risiko umum yang sama seperti perusahaan mengejar kepemimpinan biaya atau strategi diferensiasi berbasis industri yang luas. Namun, strategi fokus memiliki tiga risiko tambahan selain risiko umum. Itu adalah:

1. Kompetitor dapat fokus pada area kompetisi yang lebih sempit dan "fokus kabur".
2. Pesaing dengan basis industri yang luas mungkin menganggap segmen pasar yang ditawarkan oleh strategi terfokus perusahaan menarik dan bernilai kompetitif.
3. Kebutuhan pelanggan dalam segmen persaingan sempit mungkin sama dengan kebutuhan pelanggan umum. Dalam hal ini, manfaat dari strategi fokus berkurang atau hilang sama sekali.

### **Bagaimana Strategi Fokus diterapkan pada Bisnis?**

Menurut Groedu Team (2020), beberapa upaya untuk menerapkan strategi focus diantaranya adalah:

1. Survey Nilai Pelanggan – saat ini perusahaan tidak lagi berfokus pada apa yang diinginkan oleh perusahaan, yang terpenting adalah terfokus pada apa yang paling dihargai pelanggan. Data tersebut tentu tidak bisa didapatkan dengan hanya menebak namun perlu

adanya survey objektif yang dapat dilakukan oleh penyedia jasa riset pasar pasar yang berpengalaman.

2. Menentukan nilai inti perusahaan – Nilai inti adalah pernyataan yang kuat tentang apa yang perusahaan yakini paling penting dalam menjalankan bisnisnya.
3. Para pemimpin dan seluruh lapisan yang ada di perusahaan harus menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai perusahaan.
4. Perusahaan berfokus pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
5. Visi Misi yang dibuat perusahaan harus dapat menginspirasi dan dapat dilakukan secara nyata.

**Daftar Pustaka**

- Ardhan, J. D., & Hatane, S. E. (2015). Analisa Pengaruh Intellectual Capital dan Inventory Turnover terhadap Profitabilitas Perusahaan. *Journal Akuntansi Bisnis*, 59-60.
- Arvianto, A., Sari, D. P., & Olivia, G. (2014). Pemilihan Strategi Pemasaran Pada PT. Nyonya Meneer Dengan Menggunakan Pendekatan Metode Analytical Network Process (ANP) dan Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution (TOPSIS). *Jurnal Teknik Industri Vol IX*, No 1, 41-42.
- David, Fred R, 2011 *Strategic Manajemen Strategis Konsep*, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R. 2013, *Strategic Management Concepts and cases: a competitive advantage approach 14th ed.* globaled. Boston: Education Limited.
- Groedu Team. 2020. *Bagaimana Menerapkan Strategi Fokus untuk Memenangkan Persaingan Bisnis*.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, 2006, *Marketing Management*, Pearson Education Inc.
- Kumar, N. (2016). *Strategies to Fight Low-Cost Rivals*. Harvard Business Review.
- Kumala, Mila, Rina Oktaviani, Agus Maulana. 2017. *Strategi Bisnis PT. Pariwara Advertising di Industri Media Luar Ruang DKI Jakarta*. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen Vol 3 No 1*.
- Merliana. (2016). *Pengaruh Strategi Biaya Rendah Dan Diferensiasi Terhadap Keberhasilan PT Tahu Tauhid*. *Jurnal Manajemen*, Vol.15, No.2
- Porter, Michael E. (1980). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Jakarta: Erlangga.
- Putra, Rizki Agung. 2018. *Strategi Tingkat Bisnis*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Vol.2, No.1.
- Rusliati, E. (2014). *Pengaruh Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Fungsi Manajemen, Kebijakan Produksi, dan Kinerja Proses Bisnis Internal*. *Journal Trikonomika*, 68-70.

### Profil Penulis



#### **Neneng Susanti, S.M.B., M.M.**

Penulis kelahiran Jakarta ini adalah dosen tetap (*faculty member*) program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Widyatama, Bandung sejak tahun 2012. Muslimah penggemar buku dan film ini menyelesaikan

Pendidikan formal sarjana dengan gelar Sarjana Manajemen Bisnis di Sekolah Tinggi Manajemen Telkom Bandung dan Magister Manajemen di Institut Manajemen Telkom Bandung. Sejak tahun 2017 menjalani Pendidikan Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan Bandung.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen khususnya di Bidang Manajemen Keuangan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga kerap menjadi trainer di beberapa program kepakaran yang bekerjasama dengan berbagai perusahaan.

Email Penulis: [neneng.susanti@widyatama.ac.id](mailto:neneng.susanti@widyatama.ac.id)

## STRATEGI TINGKAT INTERNASIONAL

**Dr. Tri Palupi Robustin, S.E., M.M.**

Institut Teknologi dan Bisnis Widya Gama Lumajang

### **Strategi Kompetitif Bagi Perusahaan di Pasar Asing**

Strategi untuk perusahaan-perusahaan yang berusaha bergerak ke arah globalisasi dapat dikelompokkan berdasarkan pada tingkat kompleksitas di setiap pasar asing yang sedang dipertimbangkan dan berdasarkan pada tingkat keragaman di lini produk suatu perusahaan. Kompleksitas mengacu pada sejumlah faktor keberhasilan penting yang diperlukan untuk dapat berhasil pada arena kompetitif tertentu. Ketika suatu perusahaan harus mempertimbangkan banyak faktor semacam ini, persyaratan untuk berhasil semakin meningkat kompleksitasnya. Keragaman, variabel kedua, mengacu pada luasnya lingkup usaha suatu perusahaan. Jika suatu perusahaan menawarkan banyak lini produk, tingkat keragaman menjadi tinggi. Secara bersama-sama, dimensi kompleksitas dan keragaman membentuk suatu kontinum dari pilihan-pilihan strategi yang mungkin.

#### 1. Ekspor untuk Ceruk Pasar

Banyak perusahaan industri mengawali ekspansi internasionalnya dengan mengeksport barang atau jasa mereka ke negara lain. Meskipun ekspor tidak



membutuhkan biaya menjalankan operasi di dalam negeri, eksportir harus membangun saluran distribusi dan outlet untuk produk mereka. Untuk itu, perusahaan yang mengekspor harus mengembangkan perjanjian-perjanjian kontrak dengan perusahaan importir untuk mendistribusikan dan menjual produk mereka. Kelemahan ekspor termasuk biaya transportasi yang tinggi dan kemungkinan tarif yang dikenakan terhadap barang. Selain itu, eksportir kurang memiliki kendali terhadap pemasaran dan pendistribusian produknya di negara tujuan dan harus membayar distributor dan/atau mengizinkan distributor menambah harga untuk menutupi biaya yang dikeluarkannya dan mendapatkan laba. Akibatnya, mungkin sulit memasarkan produk bersaing melalui ekspor. Dalam kenyataannya, sulit menyediakan produk yang sesuai untuk setiap pasar internasional melalui ekspor. Namun, banyak perusahaan Jepang berhasil melakukan hal tersebut, seperti diilustrasikan oleh Fokus Strategis yang menceritakan tentang Komatsu.

Pendekatan ceruk pasar utama bagi perusahaan yang ingin melakukan ekspor adalah memodifikasi karakteristik kinerja atau pengukuran dari produk yang dipilih agar memenuhi permintaan luar negeri. Menggabungkan kriteria produk dari pasar AS ataupun dari pasar asing dapat menjadi proses yang lamban dan melelahkan. Namun, terdapat sejumlah teknik ekspansi yang menyediakan pengetahuan bagi perusahaan AS untuk mengeksplorasi peluang di lingkungan yang baru. Misalnya saja, meniru inovasi produk di negara yang tidak menekankan perlindungan paten dan menggunakan perjanjian kontrak nonkekuitas dengan rekanan asing dapat membantu mempercepat inovasi produk. N.V. Philips dan berbagai pesaing Jepang, seperti Sony dan

---

Matsushita, kini bekerja sama mengembangkan standar bersama untuk produk global dalam pasar-pasarnya. Siemens, dengan penelitian dan pengembangan yang tersentralisasi dalam bidang elektronik, juga berhasil dengan pendekatan ini.

Perusahaan Taiwan, Gigabyte, meneliti pasar AS dan menemukan bahwa sejumlah besar pembeli komputer menginginkan PC yang dapat menyelesaikan tugas-tugas dasar yang dilakukan oleh desktop domestik, tetapi dengan ukuran yang jauh lebih kecil. Gigabyte memutuskan untuk melayani ceruk pasar ini dengan mengekspor PC mini perusahaan tersebut ke AS dengan harga \$200 sampai \$300. Harga ini jauh lebih murah dibandingkan produsen AS yang menjadi pesaing terdekatnya, Dell, yang ukuran komputer mininya masih lebih besar dan harganya mencapai \$766.

Ekspor biasanya membutuhkan investasi modal yang minimal, organisasi tersebut mempertahankan standar pengendalian kualitas atas proses produksi dan persediaan barang jadi, sedangkan risiko kelangsungan usaha perusahaan biasanya minimal. Selain itu, Departemen Perdagangan AS melalui Program Ekspor Sekarang (*Export Now Program*) dan badan-badan pemerintah terkait menurunkan risiko dari perusahaan-perusahaan kecil yang menyediakan informasi ekspor dan saran pemasaran.

## 2. Lisensi dan Kontrak Manufaktur

Perjanjian lisensi memungkinkan perusahaan asing membeli hak memproduksi dan menjual produk perusahaan di negara tuan rumah atau beberapa negara. Pemilik hak biasanya mendapat royalti untuk setiap unit produk yang diproduksi dan dijual. Penerima hak menanamkan modal dalam pendirian

fasilitas produksi dan pemasaran serta pendistribusian produk atau jasa. Hasilnya, lisensi mungkin merupakan bentuk termurah dari ekspansi internasional.

Membuat perjanjian kontrak merupakan tahap berikutnya bagi perusahaan-perusahaan AS yang ingin mencoba melakukan sesuatu selain mengekspor, namun tidak siap untuk menjadi pemegang saham dari perusahaan yang beroperasi di negara lain. Lisensi melibatkan pemindahan beberapa hak properti industri dari pemberi lisensi yang adalah perusahaan AS kepada penerima lisensi yang bermotivasi. Sebagian besar berupa hak paten, merek, atau pengetahuan teknik yang diberikan kepada penerima lisensi selama periode waktu tertentu dengan imbalan berupa royalti dan untuk menghindari tarif atau kuota impor. Bell South dan U.S. West, dengan berbagai keunggulan kompetitif pemasaran dan jasa yang berharga di Eropa, telah memperluas sejumlah lisensi untuk menciptakan jaringan PC di Inggris. kontrak

Strategi lisensi lain yang terbuka bagi perusahaan-perusahaan AS adalah menufakturing atas lini produknya dengan perusahaan asing guna mengeksploitasi keunggulan komparatif lokal dalam hal teknologi, bahan baku, atau tenaga kerja.

Perusahaan-perusahaan AS yang menggunakan satu dari opsi lisensi akan memperoleh manfaat dari turunnya risiko memasuki pasar asing. Jelas sekali, aliansi semacam ini bukanlah untuk semua orang. Aliansi ini paling baik digunakan di perusahaan-perusahaan yang cukup besar untuk memiliki kombinasi dari aktivitas-aktivitas strategis internasional dan di perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk standar dalam industri dengan

---

margin kecil. Terdapat dua masalah utama dalam lisensi. Pertama adalah kemungkinan bahwa rekanan asing akan memperoleh pengalaman dan berevolusi menjadi pesaing utama setelah kontrak berakhir. Pengalaman dari beberapa perusahaan elektronik AS dengan perusahaan-perusahaan Jepang memperlihatkan bahwa para penerima lisensi memperoleh potensi untuk menjadi pesaing yang kuat. Kedua berasal dari hilangnya kendali pemberi lisensi atas proses produksi, pemasaran, dan distribusi umum dari produk-produknya. Hilangnya kendali ini meminimalkan tingkat kebebasan suatu perusahaan saat mengevaluasi peluangnya pada masa depan.

### 3. Waralaba

Waralaba merupakan suatu bentuk lisensi khusus, yang memberikan hak kepada terwaralaba (franchisee) untuk menjual produk atau jasa yang sudah terkenal, dengan menggunakan merek atau nama dagang, prosedur yang telah dikembangkan secara hati-hati, dan strategi pemasaran perusahaan induk. Sebagai imbalannya, terwaralaba membayarkan komisi kepada perusahaan induk, yang umumnya didasarkan pada volume penjualan pewaralaba (franchisor) di area pasar yang sudah ditentukan. Waralaba dioperasikan oleh investor lokal yang harus menaati kebijakan ketat dari induk perusahaan.

Waralaba begitu populer sehingga diperkirakan bahwa 500 perusahaan AS kini menjual waralaba ke lebih dari 50.000 pemilik lokal di negara-negara lain. Di antara waralaba yang paling aktif adalah Avis, Burger King, Canada Dry, Coca-Cola, Hilton, Kentucky Fried Chicken, Manpower, Marriott, Midas, Muzak, Pepsi, dan Service Master. Namun, juara

---

terwaralaba yang telah diakui secara global adalah McDonald's, yang 70 persen dari restorannya dioperasikan dengan sistem waralaba di negara-negara asing.

#### 4. Ventura Bersama

Ketika semakin matang, kebanyakan strategi multinasional dari perusahaan-perusahaan AS akan mencakup suatu ventura bersama (joint venture-JV) dengan perusahaan di negara sasaran. AT&T mengambil pilihan ini dalam strateginya untuk memproduksi PC sendiri dengan bergabung dalam beberapa ventura bersama bersama produsen-produk Eropa guna memperoleh teknologi yang diperlukan dan memosisikan dirinya untuk ekspansi di Eropa. Karena JV diawali dengan penggabungan modal, peralatan produksi atau pemasaran, paten, merek dagang, atau keahlian manajemen yang disepakati bersama, ventura bersama menawarkan hubungan kerja sama yang relatif lebih permanen dibandingkan ekspor atau kontrak manufaktur.

Dibandingkan kepemilikan penuh atas entitas asing, JV menawarkan beragam manfaat bagi setiap rekanan. Perusahaan-perusahaan AS yang tidak memiliki cukup aset manajerial atau keuangan untuk menghasilkan dampak yang menguntungkan secara independen terhadap pasar asing yang terintegrasi dapat berbagai tugas manajemen dan kebutuhan kas yang sering kali pada kurs yang menguntungkan dolar. Koordinasi dari pasar manufaktur dan pemasaran memungkinkan ketersediaan akses ke pasar baru, data inteligen, dan arus informasi teknik resiprokal.

Sebagai contoh, Siemens, perusahaan elektronik Jerman, memiliki beragam aliansi strategis di seluruh

Eropa guna berbagi teknologi serta pengembangan penelitian. Selama bertahun-tahun, Siemens tumbuh melalui akuisisi, tetapi saat ini, untuk mendukung tujuan ekspansi horizontalnya, Siemens terlibat dalam ventura bersama dengan perusahaan-perusahaan, seperti Groupe Bull dari Prancis, International Computers dari Inggris, General Electric Company dari Inggris, IBM, Intell, Philips, dan Rolm. Contoh lainnya adalah Airbus Industries, yang memproduksi pesawat penumpang besar untuk pasar dunia sebagai hasil langsung dari JV antara beberapa perusahaan di Inggris, Prancis, Spanyol, dan Jerman. JV mempercepat upaya perusahaan-perusahaan AS untuk berintegrasi ke dalam infrastruktur politik, korporat, dan budaya dari lingkungan asing, sering kali dengan komitmen keuangan yang lebih rendah dibandingkan dengan mengakuisisi anak perusahaan di luar negeri. Pangsa pasar General Electric (GE) sebesar 3 persen di pasar lampu Eropa adalah sangat lemah dan jauh di bawah perkiraan. Peningkatan persaingan yang signifikan di banyak pasar Amerika yang dilakukan oleh raksasa Eropa, Philips Lighting, memaksa GE melakukan pembalasan dengan melakukan ekspansi di pasar Eropa. Strategi pertama GE adalah membentuk ventura bersama dengan anak perusahaan lampu Siemens, Osram, dan dengan perusahaan elektronik Inggris, Thorn EMI. Negosiasi mengenai masalah pengendalian gagal mencapai kesepakatan. Ketika perkembangan terakhir di Eropa Timur membuka peluang bagi JV dengan produsen lampu Hungaria, Tungsram, yang memperoleh 70 persen pendapatannya dari Barat, GE memanfaatkannya.

Meskipun ventura bersama dapat mengatasi banyak persyaratan dari pasar yang kompleks dan lini produk yang beragam, perusahaan-perusahaan AS yang

---

mempertimbangan JV yang berbasis ekuitas ataupun JV yang berbasis nonekuitas menghadapi banyak tantangan. Misalnya saja, memanfaatkan sepenuhnya keunggulan komparatif dari perusahaan lokal mungkin melibatkan hubungan manajerial di mana tidak terdapat otoritas tunggal yang dapat mengambil keputusan strategis atau menyelesaikan konflik. Selain itu, berurusan dengan manajemen perusahaan tuan rumah mengharuskan adanya pengungkapan informasi rahasia dan potensi hilangnya kendali atas standar produksi dan kualitas pemasaran. Mengatasi tantangan tersebut dengan perjanjian yang didefinisikan dengan baik dan disepakati oleh semua pihak adalah sulit. Hal yang sama pentingnya adalah kompatibilitas dari rekanan dan komitmen mereka terhadap sasaran bersama. Tanpa kompatibilitas dan komitmen ini, suatu ventura bersama benar-benar berada dalam bahaya.

#### 5. Cabang di Luar Negeri

Cabang asing merupakan anjangan perusahaan di pasar asing-suatu unit bisnis strategis dengan lokasi terpisah yang bertanggung jawab langsung melaksanakan tugas-tugas operasional yang ditugaskan kepadanya oleh manajemen korporat, termasuk penjualan, layanan konsumen, dan distribusi fisik. Negara tuan rumah mungkin mengharuskan agar cabang tersebut "didomestikasi", yaitu memiliki beberapa manajer lokal di posisi tengah dan atas. Cabang tersebut kemungkinan besar terletak di luar yurisdiksi AS, dengan kewajiban yang mungkin tidak terbatas hanya pada aset dari cabang tersebut, dan lisensi bisnis untuk operasi mungkin berjangka waktu pendek sehingga mengharuskan perusahaan untuk memperbaruinya ketika terjadi perubahan aturan bisnis. Gruma, pemimpin produsen

tepung dan tortilla yang berbasis di Meksiko, memiliki cabang-cabang manufakturing di 89 negara asing dan memiliki tingkat penjualan senilai \$3 miliar setiap tahunnya.

#### 6. Investasi Penyertaan Saham

Perusahaan kecil dan menengah dengan potensi pertumbuhan yang tinggi sering kali memiliki kebutuhan akan dana tambahan agar dapat tumbuh lebih lanjut sebelum memutuskan untuk menjual sahamnya kepada publik. Perusahaan-perusahaan ini sering kali meminta dukungan dari perusahaan modal ventura atau perusahaan ekuitas swasta (private equity) yang menginvestasikan uang para pemegang sahamnya di perusahaan baru dan di perusahaan kecil serta menengah lainnya yang berpotensi sangat menguntungkan. Sebagai ganti dari kepemilikan saham di perusahaan kecil atau menengah tersebut, sering kali merupakan posisi mayoritas atau pengendali, perusahaan modal ventura atau ekuitas swasta menyediakan modal investasi dan beragam layanan bisnis, termasuk keahlian manajemen.

#### 7. Anak Perusahaan dengan Kepemilikan Penuh

Memasuki pasar internasional dengan cara mendirikan cabang baru yang dimiliki sering disebut sebagai greenfield venture. Cara ini sering merupakan proses yang kompleks dan mahal. Cara ini memiliki keunggulan dalam hal kemungkinan pengendalian total terhadap perusahaan, dengan demikian, bila berhasil, merupakan cara yang secara potensial paling menguntungkan. Namun, karena pendirian bisnis baru di negara baru melibatkan biaya besar, risikonya juga besar. Perusahaan mungkin harus menggabungkan pengetahuan dan keahlian terhadap pasar yang ada dengan menyewa perusahaan nasional



tuan rumah, kemungkinan perusahaan yang bersaing, dan/atau konsultan (yang mungkin mahal). Dengan cara ini, perusahaan tetap memegang kendali atas teknologi, pemasaran, dan distribusi produknya. Sebagai gantinya, perusahaan harus mendirikan fasilitas pabrik baru, membangun jaringan distribusi, dan mempelajari serta menerapkan strategi pemasaran untuk bersaing dalam pasar yang baru.

Mendirikan anak perusahaan di luar negeri dengan kepemilikan penuh dipertimbangkan oleh perusahaan yang mampu dan bersedia membuat komitmen investasi tertinggi di pasar luar negeri. Perusahaan-perusahaan tersebut menekankan kepemilikan penuh terhadap anak perusahaannya karena alasan pengendalian dan efisiensi manajemen. Keputusan mengenai kebijakan lini produk lokal, ekspansi, laba, dan dividen biasanya tetap berada di tangan para manajer senior di AS.

Anak perusahaan yang dimiliki secara penuh dapat dimulai dari nol atau dengan megakuisisi perusahaan yang sudah mapan di negara tuan rumah. Perusahaan-perusahaan AS dapat memperoleh manfaat yang signifikan jika perusahaan yang diakuisisi memiliki lini produk komplementer atau jaringan distribusi ataupun jasa yang sudah mapan. Sebagai contoh, pada 2007, CEO PepsiCo, Indra Nooyi memimpin ekspansi global yang luas dengan membentuk anakanak perusahaan yang dimiliki penuh. Rencananya adalah untuk membangun merek pada pasar yang berkembang untuk mengompensasikan lambatnya pertumbuhan Pepsi di AS.

## 8. Aliansi Strategis

Aliansi strategis menjadi populer dalam beberapa tahun terakhir sebagai cara utama ekspansi internasional. Aliansi strategis memungkinkan perusahaan menyebar risiko dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memasuki pasar internasional. Selain itu, kebanyakan aliansi strategis dilakukan dengan negara tuan rumah yang memiliki pengetahuan mengenai keadaan persaingan, norma hukum dan sosial, dan keunikan budaya yang akan membantu perusahaan memproduksi dan memasarkan produk bersaing. Sebagai gantinya, perusahaan tuan rumah mungkin memperoleh akses terhadap teknologi dan daya tarik produk baru. Jadi, setiap mitra aliansi membawa pengetahuan dan/atau sumber daya ke dalam kerjasama.

## 9. Akuisisi

Akuisisi dapat menyediakan akses cepat ke pasar yang baru. Dalam kenyataan, akuisisi dapat memungkinkan ekspansi internasional yang tercepat dan seringkali, terbesar dari berbagai alternatif cara ekspansi internasional. Negosiasi internasional bisa menjadi sangat kompleks, umumnya lebih rumit dari akuisisi domestik. Perusahaan yang mengakuisisi harus berurusan tidak hanya dengan budaya korporat yang berbeda, tetapi juga dengan budaya dan praktek sosial yang berbeda secara potensial. Karena itu, meskipun akuisisi internasional populer karena mampu menyediakan akses cepat ke pasar yang baru, akuisisi internasional juga mengandung berbagai biaya dan risiko.

## **Strategi Internasional**

Ada dua strategi internasional yang bisa digunakan perusahaan. Pada tingkat bisnis, perusahaan mengikuti strategi generik: biaya rendah, pembedaan, terfokus pada efisiensi budaya, terfokus pada efisiensi pembedaan, atau biaya murah/pembedaan terpadu. Pada tingkat korporat, perusahaan mengikuti tiga strategi: multidomestik, global, atau transnasional (kombinasi dari multidomestik dan global).

### 1. Strategi Internasional Tingkat Bisnis

Setiap bisnis harus mengembangkan strategi bersaing yang terfokus pada pasar domestiknya sendiri. Dalam menjalankan strategi bisnis tingkat internasional, operasi di negara sendiri sering menjadi sumber terpenting keunggulan bersaing. Sumber daya dan kapabilitas yang mapan di negara sendiri memungkinkan perusahaan menjalankan strategi di luar negeri. Michael Porter mengembangkan sebuah model yang menggambarkan berbagai faktor yang menyumbang bagi keunggulan bersaing perusahaan dalam industri global utama dan berhubungan dengan lingkungan negara atau regional tertentu.

Dimensi pertama model Porter, disebut faktor produksi, adalah input yang diperlukan untuk bersaing dalam industri, seperti tenaga kerja, tanah, sumber daya alam, modal, dan infrastruktur (seperti jalan raya, kantor pos, dan sistem komunikasi). Tentu saja, ada faktor dasar (seperti sumber daya alam dan tenaga kerja) dan faktor lanjutan (seperti sistem komunikasi digital dan angkatan kerja terdidik). Juga ada faktor umum (sistem jalan raya, penawaran modal kredit) dan faktor khusus (tenaga kerja terampil dalam industri tertentu, seperti orang yang menangani bongkar muat bahan kimia di pelabuhan).

Dimensi kedua adalah kondisi permintaan, yang ditandai oleh sifat dan ukuran kebutuhan pembeli pasar dalam negeri terhadap barang atau jasa industri. Ukuran segmen penjualan yang kecil dapat menghasilkan permintaan yang diperlukan untuk menciptakan fasilitas yang efisien. Efisiensi ini bisa juga menghasilkan dominasi terhadap industri di negara lain. Namun, jumlah permintaan tertentu bisa juga menciptakan peluang di luar negeri.

Dimensi ketiga dari model Porter adalah industri pendukung dan terkait. Italia merupakan pemimpin dalam industri sepatu karena industri terkait pendukungnya. Suplai kulit yang diperlukan untuk membuat sepatu disediakan oleh industri-industri yang mapan dalam pemrosesan kulit. Di samping itu, banyak orang pergi ke Italia untuk membeli barang-barang yang terbuat dari kulit. Jadi ada dukungan dalam pendistribusian. Industri-industri pendukung untuk mesin-mesin pengerjaan kulit dan jasa desain sepatu juga turut menyumbang bagi keberhasilan industri sepatu Italia. Dalam kenyataan, industri jasa desain sepatu mendukung banyak industri terkait, seperti sepatu boot ski, pakaian, dan perabotan.

Dimensi keempat adalah strategi, struktur, dan persaingan perusahaan, dimensi negara terakhir, juga membantu perkembangan pertumbuhan industri tertentu. Pola strategi, struktur, dan persaingan antarperusahaan berbeda antara satu negara dengan negara lain.

Empat dimensi dasar model “berlian” menekankan sifat lingkungan atau struktural ekonomi nasional yang bisa menyumbang kepada keunggulan nasional. Mungkin ada yang mengatakan bahwa perusahaan-perusahaan individual bisa berhasil dalam industri tersebut hanya dikarenakan oleh adanya kesempatan

---

atau keberuntungan. Sampai derajat tertentu hal tersebut mungkin benar.

## 2. Strategi Keunggulan Biaya Internasional

Strategi keunggulan biaya mungkin bisa berkembang dalam negara yang mempunyai permintaan besar. Biasanya operasi industri yang demikian terpusat di dalam negeri, dan menghasilkan skala ekonomis merupakan tujuan utama. Operasi bernilai tambah rendah di luar negeri mungkin dijalankan, tetapi operasi bernilai tambah tinggi dipertahankan di dalam negeri. Dengan demikian, produk sering diekspor dari dalam negeri.

### a. Strategi pembedaan internasional

Sebuah negara yang memiliki faktor-faktor produksi khusus (specialized) dan lanjutan (advanced) mungkin dapat mengembangkan strategi pembedaan internasional. Jerman memiliki sejumlah perusahaan kimia kelas dunia. Strategi pembedaan yang diikuti oleh sebagian besar perusahaan kimia Jerman untuk mengembangkan bahan kimia tertentu adalah memungkinkan karena kondisi faktor produksi yang terdapat di industri ini.

### b. Strategi Fokus Internasional

Industri ubin keramik Italia terdiri dari perusahaan-perusahaan ukuran kecil dan menengah yang menghasilkan kira-kira 50 persen ubin keramik dunia. Perusahaan-perusahaan tersebut menjalin hubungan baik dengan pabrik-pabrik alat pembuatan ubin. Mereka cenderung menekankan strategi keunggulan biaya yang terfokus, sambil mempertahankan citra mutu.

c. Strategi Keunggulan Biaya/Pembedaan Terpadu Internasional

Strategi terpadu semakin populer karena sistem produksinya yang fleksibel, perbaikan jaringan informasi di dalam dan di seluruh perusahaan, dan sistem manajemen mutu terpadunya. Karena keragaman pasar dan pesaing, mengikuti strategi terpadu (kombinasi keunggulan biaya dan pembedaan) mungkin merupakan yang paling efektif dalam pasar global. Karena itu, persaingan membutuhkan manajemen yang canggih dan efektif.

3. Strategi Tingkat Korporat Internasional

Sampai tingkat tertentu, strategi tingkat bisnis yang dibahas di atas tergantung pada strategi korporat internasional yang diikuti oleh perusahaan. Beberapa strategi korporat mendelegasikan wewenang mengembangkan strategi sendiri kepada unit-unit negara individual, sementara strategi korporat lain mengharuskan agar berbagai strategi tingkat bisnis dikompromikan dengan kantor pusat, dan bahwa terdapat koordinasi di seluruh unit untuk mencapai standarisasi produk dan berbagai sumber daya. Strategi korporat internasional dibedakan dari strategi tingkat bisnis internasional menurut cakupan operasi dalam diversifikasi produk dan geografis. Strategi tingkat korporat internasional diperlukan ketika tingkat kompleksitas produk meningkat di berbagai industri dan negara atau wilayah. Strategi korporat biasanya dituntun oleh kantor pusat, bukan oleh manajer bisnis atau unit luar negeri.

a. Strategi Multidomestik

Strategi multidomestik adalah strategi di mana keputusan strategis dan operasi

didesentralisasikan ke unit bisnis strategis di masing-masing negara untuk menyesuaikan produk kepada pasar lokal. Strategi multidomestik memfokuskan pada persaingan di masing-masing negara. Strategi ini mengasumsikan bahwa setiap pasar berbeda dan karena itu disegmentasi oleh batas-batas negara. Dengan kata lain, kebutuhan dan keinginan konsumen, kondisi industri (misalnya jumlah dan jenis industri), struktur politik dan hukum, dan norma-norma sosial antarnegara adalah berbeda.

b. Strategi Global

Strategi global lebih menekankan pada standarisasi produk di seluruh pasar. Dengan demikian, strategi bersaing dipusatkan dan dikendalikan oleh kantor pusat. Memiliki ketergantungan, dan kantor pusat berusaha mengintegrasikan seluruh (unit bisnis tersebut. Jadi, strategi global adalah strategi di mana produk yang distandarisasi ditawarkan ke seluruh pasar luar negeri dan strategi bersaing diatur oleh kantor pusat.

c. Strategi Transnasional

Strategi transnasional adalah strategi korporat yang bertujuan mencapai efisiensi global dan respon (daya tanggap) lokal. Merealisasikan tujuan strategi transnasional yang demikian adalah sulit karena satu tujuan mensyaratkan adanya koordinasi global yang erat, sementara tujuan lainnya mensyaratkan adanya fleksibilitas terhadap pasar lokal. Jadi, “koordinasi fleksibel” diperlukan untuk menerapkan strategi transnasional. Hal tersebut memerlukan kesamaan visi dan komitmen individual melalui

---

jaringan kerja terpadu. Dalam kenyataan, adalah sulit mencapai strategi transnasional yang murni karena adanya tujuan yang saling bertentangan. Namun, apabila struktur dan budaya perusahaan yang sesuai bisa dikembangkan, strategi ini kemungkinan dapat memberikan daya saing strategis karena pesaing akan sulit menirunya.

#### 4. Kecenderungan Lingkungan

Meskipun strategi transnasional sulit dilaksanakan, ada peningkatan perhatian terhadap kebutuhan efisiensi global ketika semakin banyak industri menghadapi persaingan global serta bertambahnya perhatian terhadap kebutuhan lokal. Sebagai contoh, produk global sering memerlukan beberapa penyeragaman untuk memenuhi peraturan pemerintah negara tertentu dan/atau penyesuaian agar sesuai dengan selera dan preferensi pelanggan. Selain itu, kebanyakan perusahaan multinasional berhasrat untuk bisa melakukan pengkoordinasian dan penyebaran sumber daya seluruh pasar luar negeri untuk menekan biaya. Tambahan lagi, beberapa produk dan industri mungkin lebih baik disesuaikan terhadap standarisasi dibandingkan produk dan industri lainnya. Karena itu, sebagian besar perusahaan multinasional raksasa yang menghasilkan berbagai produk berbeda mungkin menggunakan strategi multidomestik parsial untuk lini produk tertentu dan strategi global untuk lini produk lainnya.

#### 5. Regionalisasi

Masalah lain yang harus diputuskan perusahaan adalah apakah perusahaan akan bersaing dalam seluruh (atau banyak) pasar dunia atau berfokus hanya pada wilayah tertentu. Keuntungan dari usaha



bersaing dalam semua pasar berhubungan dengan hasil yang bisa dicapai dari pasar gabungan. Akan tetapi, bila perusahaan sedang berada di industri di mana pasar internasional sangat berbeda (misalnya, perusahaan harus menjalankan strategi multidomestik), perusahaan boleh mempersempit fokusnya di dalam wilayah tertentu. Bila demikian, perusahaan dapat memahami budaya, norma hukum dan sosial, dan faktor-faktor penting lain, dengan lebih baik dalam persaingan di pasar tersebut. Karena itu, sebuah perusahaan boleh berfokus pada pasar Timur Jauh, daripada berusaha bersaing di pasar Timur Tengah, Eropa, dan Timur Jauh. Perusahaan boleh memilih wilayah di mana pasar lebih homogen sehingga koordinasi dan pemanfaatan sumber daya secara bersama mungkin dilakukan. Dengan cara ini, perusahaan mungkin berhasil tidak hanya dalam hal memahami pasar dengan lebih baik, tetapi juga menghasilkan penghematan, meskipun perusahaan harus menjalankan strategi multidomestik.

### **Dinamika Cara Memasuki Pasar Internasional**

Pilihan cara memasuki pasar internasional akan ditentukan oleh sejumlah faktor. Namun, mengawali ekspansi internasional sering dilakukan melalui cara ekspor karena cara ini tidak membutuhkan keahlian pabrikasi di luar negeri dan penanaman modal hanya dalam distribusi. Lisensi dapat juga mendukung perbaikan produk yang diperlukan untuk memasuki pasar internasional. Selain itu, lisensi dapat memudahkan ekspansi pasar langsung. Aliansi strategis populer karena cara ini memungkinkan kemitraan dengan perusahaan yang telah berpengalaman di dalam pasar sasaran. Aliansi strategis juga mengurangi risiko melalui penyebaran biaya. Karena itu, cara ini adalah yang terbaik untuk mengawali taktik pengembangan pasar.

## **Risiko Lingkungan Internasional**

Diversifikasi internasional seringkali membawa serta berbagai risiko. Perluasan secara internasional untuk diterapkan dan dikelola setelah implementasi sehubungan dengan risiko-risiko tersebut. Dua risiko paling utama adalah risiko politik dan risiko ekonomi.

### 1. Risiko Politik

Risiko politik berhubungan dengan ketidakstabilan pemerintahan nasional dan dengan perang, baik perang saudara maupun perang antarnegara. Ketidakstabilan pemerintah menciptakan banyak masalah potensial. Di antaranya adalah risiko ekonomi, ketidakpastian peraturan pemerintah, otoritas hukum, dan nasionalisasi. Sebagai contoh, perusahaan asing yang menanamkan modalnya di Rusia mungkin menguatirkan masalah stabilitas pemerintahan dan hal-hal yang mungkin terjadi terhadap investasi/asset mereka apabila terjadi perubahan dalam pemerintahan Rusia. Kekuatiran yang berbeda muncul pada penanaman modal asing di Cina. Kekuatiran mereka terhadap potensi perubahan pemerintahan Cina tidak sebesar kekuatiran mereka terhadap ketidakpastian peraturan pemerintah Cina terhadap investasi bisnis asing di negara tersebut.

### 2. Risiko Ekonomi

Risiko ekonomi saling berkaitan dengan risiko politik. Namun terdapat risiko ekonomi lain yang dihubungkan dengan diversifikasi internasional. Beberapa yang penting di antaranya adalah perbedaan dan fluktuasi pada nilai berbagai mata uang. Sebagai contoh, pada perusahaan Amerika Serikat, nilai dolar relatif terhadap mata uang lain menentukan nilai asset dan penerimaan internasional

mereka. Kenaikan nilai dolar bisa mengurangi nilai asset dan penerimaan internasional perusahaan-perusahaan multinasional Amerika Serikat yang melakukan investasi besar di negara lain. Di samping itu, nilai mata uang lain pada suatu ketika dapat secara dramatis mempengaruhi daya saing perusahaan dalam pasar global karena pengaruhnya terhadap harga barang yang diproduksi di negara lain.<sup>36</sup> Sebagai contoh, kenaikan nilai dolar dapat mengganggu ekspor perusahaan-perusahaan Amerika Serikat ke pasar internasional karena perbedaan harga produk.

### **Daftar Pustaka**

- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, implementasi, dan Pengendalian*. Salemba Empat/McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1997). *Manajemen Strategis: menyongsong era persaingan dan globalisasi*. Erlangga: Jakarta.

**Profil Penulis****Dr. Tri Palupi Robustin, S.E., M.M.**

Penulis merupakan Dosen Manajemen di Institut Teknologi dan Bisnis Widya Gama Lumajang. Penulis menempuh pendidikan S1, S2, dan S3 di Universitas Negeri Jember. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen yang profesional, penulis aktif dalam kegiatan menulis karya ilmiah berupa penelitian baik penelitian internal yang didanai kampus maupun Kemenristek DIKTI. Penulis juga aktif mengikuti seminar baik nasional maupun internasional dan penulis pernah mengikuti seminar internasional di Colombo Srilanka (2018), Kuala Lumpur Malaysia (2018), Penang Malaysia (2019) dan pernah mendapatkan penghargaan dari GATR berupa best paper dan scopus. Penulis akhirnya juga tertarik untuk menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi bagi beberapa pihak terutama mahasiswa dan dosen serta bermanfaat bagi bangsa dan negara Indonesia tercinta ini.

Email Penulis: [tripalupirobustin@gmail.com](mailto:tripalupirobustin@gmail.com)



## KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

**Erfa Okta Lussianda, S.Pd., M.Pd.E.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Persada Bunda

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan unsur yang harus ada dalam sebuah organisasi, baik buruk atau berhasil tidaknya sebuah organisasi ditentukan oleh kepemimpinan. Banyak orang berkata bahwa pemimpinlah yang memiliki tanggung jawab penuh atas segala kegagalan dalam pelaksanaan pekerjaan pada sebuah organisasi, karena sosok pemimpinlah yang menjadi panutan bagi lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu peran pemimpin merupakan bagian terpenting didalam sebuah perusahaan atau organisasi. Seorang pemimpin yang bijaksana haruslah memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, karena dengan reputasi tersebut ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada semua orang (karyawan/bawahan) baik dalam pihak internal maupun eksternal karena seorang pemimpin harus mampu membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting. Dalam hal ini usaha yang harus dilakukan untuk mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif perlu dilakukan secara terus menerus, karena keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun sebagai kelompok sangatlah tergantung kepada

mutu kepemimpinan yang terdapat dalam sebuah organisasi yang bersangkutan. Namun sebelum jauh kita memahami apa itu kepemimpinan strategik, sebaiknya kita terlebih dahulu mempelajari apa arti dari kepemimpinan tersebut, dikutip dalam (Priyono, 2007) menurut Handoko (2003) bahwa kepemimpinan itu adalah suatu kemampuan yang dipunyai atau dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bisa bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Stoner et al., (1996) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai, “Proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok”. Dari pengertian kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan disini adalah cara bagaimana seorang pemimpin menunjukkan atau mempengaruhi bawahannya atau orang lain dalam organisasi dalam pencapaian tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi.

Robbins (2002) dalam (Asrin, 2016) mengemukakan terdapat tiga dimensi yang mempengaruhi efektifitas dalam kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Hubungan pemimpin dengan anggotanya adalah meliputi tingkat keyakinan, kepercayaan serta aspek bawahan terhadap pemimpin.
2. Struktur tugas pekerjaan terstruktur atau tidak berstruktur.
3. Pemimpin memiliki kekuasaan penuh atau (kekuasaanjabatan) yang meliputi mempekerjakan, mendisiplinkan, mempromosikan, memecat serta memberikan gaji dan menaikkan gaji karyawan dalam suatu organisasi.

## **Kepemimpinan Strategik**

Dalam sebuah Organisasi sangatlah perlu dalam menetapkan visi, misi serta tujuan organisasi, ini berguna untuk menentukan arah berjalannya suatu organisasi, baik perencanaan apa yang harus dilakukan, serta bagaimana cara mengembang sebuah rencana-rencana yang efektif dan strategis dalam menentukan sasaran, agar mendapat hasil yang maksimal. Tanpa tujuan yang jelas dalam organisasi apa yang diimpikan tidak akan tercapai dengan semaksimal mungkin karena tidak adanya standar ukuran *dalam planning, Organizing, Actuating dan Controlling*. Dalam hal ini perlulah kebijakan-kebijakan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, dimana kebijakan tersebut adalah strategi yang harus dirumuskan oleh pemimpin untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk pencapaian tujuan perusahaan yang perlu diperhatikan adalah perkembangan lingkungan strategis ditandai dengan permasalahan yang multi dimensional baik itu didalam bidang sosial, politik, ekonomi kelembagaan maupun pertahanan dan keamanan. Perkembangan dalam lingkungan strategis tersebut menuntut kepemimpinan yang solid dan mampu dalam mengantisipasi perkembangan ke depannya. Kepemimpinan strategis merupakan kemampuan seorang pemimpin pada sebuah perusahaan untuk dapat menyusun strategi dalam menentukan tujuan perusahaan. Namun strategi tersebut harus dapat dipetakan atau dikonsepsi untuk membuat sebuah langkah yang perlu diambil oleh perusahaan untuk bisa beralih dari kondisi sekarang kepada kondisi yang diinginkan akan tetapi strategi yang dibuat tidak boleh didasarkan oleh atas keputusan pada saat sekarang namun juga harus mempertimbangkan tujuan jangka panjang untuk perusahaan. (Asrin, 2016).



Seorang pemimpin harus bertanggungjawab atas manajemen perusahaan secara keseluruhan, karena pemimpin itu selain bertugas membangun visi, misi juga bertugas membuat rencana-rencana strategis baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek, selain itu juga menetapkan tujuan perusahaan, misi dan strategi yang akan digunakan, sehingga mereka juga sering disebut dengan *strategic manager* (pemimpin yang *strategic*). Pemimpin bertanggung jawab kepada untuk keseluruhan manajemen perusahaan dalam menyelesaikan persoalan-persoalan dengan berbagai hal untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi, pekerjaan pemimpin dalam startegic manajemen adalah bersifat multidimensi dan berorientasi kepada kesejahteraan organisasi secara keseluruhan (Mifthakhulhuda & Diana, 2018).

Pemimpin strategis yang efektif mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada setiap orang terutama SDM dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin strategis juga harus memiliki sebuah keterampilan, keterampilan tersebut adalah (Toha, 2003):

1. Dapat mengantisipasi serta memperkirakan kejadian dalam lingkungan eksternal dan internal dalam organisasi yang dapat memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja organisasi,
2. Mampu mencari dan mempertahankan keunggulan yang kompetitif dan mampu bersaing.
3. Mampu mengevaluasi, mengimplementasi strategi serta memiliki hasil kerja secara sistematis dalam pembuatan dan penyesuaian strategis,
4. Dapat dengan cepat membangun tim SDM yang sangat efektif, efisien
5. Dapat menentukan tujuan dan prioritas yang tepat

6. Menjadi komunikator dan komunikasi yang efektif di dalam organisasi

### **Pentingnya Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik**

Pemimpin adalah ujung tombak dalam sebuah organisasi, tanpa adanya pemimpin organisasi tidak akan berjalan dengan baik, karena dengan adanya pemimpin dapat menggerakkan sumber daya yang ada dalam organisasi. Penggerak tersebut adalah dengan strategi-strategi yang yang dibuat oleh pemimpin. Tanpa adanya strategi yang baik tidak akan membuat perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan yang kompetitif lainnya. Kepemimpinan strategis harus bisa memberikan arahan dan inspirasi yang diperlukan oleh bawahannya dalam membuat dan melaksanakan visi, misi, dan strategi untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Kepemimpinan strategis harus melibatkan *Top Manager, Middle Manager dan Low manager* untuk bisa membangun dan memajukan sebuah organisasi. Adapun tanggung jawab utama dari seorang manajer dalam mengimplementasikan strategi adalah sebagai berikut (Priyono, 2007):

1. Manajer melakukan pembagian tugas-tugas untuk kegiatan yang diambil dalam melaksanakan kebijakan dan strategi yang dibutuhkan.
2. Memberi tanggung jawab untuk tugas khusus yang harus diselesaikan, langkah-langkah apa yang harus digunakan serta keputusan seperti apa yang harus diambil.
3. Menetapkan struktur organisasi serta implementasinya.
4. Menentukan sumber daya baik sumber daya manusia maupun fisik, dalam menerapkan kebijakan dan strategi manajemen.

5. Menetapkan serta memberikan jenis-jenis prestasi yang diperlukan.
6. Menentukan dan memberikan motivasi baik secara pribadi dan mengembangkan sistem perangsang apa yang harus digunakan.
7. Menganalisa hubungan utama antara SDM, satuan organisasi, dan semua kegiatan dalam satuan yang memerlukan pengkoordinasian serta menentukan sistem yang tepat untuk menjalankan koordinasi tersebut.
8. Menjamin tingkat partisipasi dalam pembuatan perumusan serta operasi sistem dan proses dalam implementasi.
9. Menetapkan sistem informasi yang tepat untuk digunakan sesuai dengan standar yang telah ditentukan, sehingga dapat dengan cepat mengambil sebuah tindakan perbaikan.
10. Membuat dan mengadopsi program latihan untuk mengembangkan keterampilan teknis SDM serta mengimplementasikannya.
11. Menjamin bahwa kepemimpinan adalah manajemen yang efektif dalam memberikan memotivasi serta membimbing organisasi dalam penerapan kebijakan dan strategi sehingga dapat tercapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Bennis (1985) didalam (Mirfani, 2016) mengatakan beberapa hal karakter startegi 90 pemimpin eksekutif yang harus dimiliki:

1. Seorang pemimpin harus memiliki sebuah visi
2. Bisa berkomunikasi dengan baik dengan lingkungan internal dan eksternal
3. Fokus dan tekun dalam mengembangkan organisasi

4. Menciptakan lingkungan sosial dan bisa memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi
5. Memiliki teknik atau cara dalam memantau kinerja organisasi serta bisa membandingkan hasilnya dengan tujuan organisasi.

### **Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan dalam Manajemen Startegi**

Sosok pemimpin pada dasarnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dalam mempengaruhi seseorang, baik itu sikap, perilaku seseorang atau orang lain dalam bekerja dengan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya. Dilihat dari kegiatannya pemimpin memiliki kekuasaan penuh dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya, yang berkaitan dengan tugas – tugas yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apa bila seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan dalam memimpin, maka tujuan yang diinginkan tidak akan tercapai dengan maksimal. Untuk melaksanakan aktivitasnya, seorang pemimpin harus memiliki efektifitas yang bisa di ikuti oleh bawahannya, karena efektifitas kepemimpinan itu merupakan seorang pemimpin dapat atau mampu dalam menggerakkan, mempengaruhi serta bisa memberi motivasi di dalam suatu organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan tepat maupun efektif dan efisien. (Sukoharsono, 2008) Efektifitas kepemimpinan itu dipengaruhi oleh manajemen startegi berdasarkan pelaksanaan aktivitasnya, yaitu sebagai berikut:

1. Kepribadian atau *personality*

Kepribadian atau lebih dikenal dengan *personality* merupakan pengalaman masa lalu dan harapan seorang pemimpin. Hal ini mendasari nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman seorang pemimpin dalam mempengaruhi pilihan atau gaya kepemimpinan seseorang. Kepribadian disini mencakup bagaimana mana seorang pemimpin itu bisa memberikan contoh positif kepada bawahannya atau karyawan dalam organisasinya, karena sosok pemimpin adalah panutan bagi karyawan. Dengan pemimpin yang memiliki kepribadian atau *personality* yang baik dapat membuat suasana organisasi jauh lebih berwarna.

2. Harapan dari perilaku atasan atau pimpinan

Setiap orang pasti memberi harapan penuh kepada orang lain dalam bekerja, hal inilah yang ada dalam pikiran karyawan ataubawahan dalam suatu organisasi, harapan dari perilaku atasan ini memberikan gambaran dan contoh kepada bawahannya untuk bisa diayomi sekaligus sikap dalam melakukan sebuah tindakan.

3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan

Karakteristik seseorang atau pemimpin, juga dapat mempengaruhi perilaku bawahan atau karyawan, dimana dengan adanya karakter yang baik seperti memiliki pendirian yang teguh, jujur, adil, cerdas, mampu bersikap dengan tenang dalam keadaan, kondisi atau situasi apapun dapat membuat bawahan bisa membangun rasa percaya diri dan memiliki semangat diri yang tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan pada suatu organisasi.

#### 4. Kebutuhan Tugas

Kebutuhan tugas disini adalah kebutuhan seorang pemimpin dalam menyelesaikan setiap pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan, dimana dengan adanya kebutuhan tugas tersebut, secara tidak langsung dapat memberikan bekal pengetahuan atau ilmu pengetahuan baru dan secara langsung memberikan motivasi kepada karyawan di sebuah organisasi atau perusahaan.

#### 5. Iklim dan kebijakan organisasi dalam mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan

Iklim disini merupakan persepsi anggota organisasi, dimana mereka sebagai anggota maupun kelompok kerja serta berhubungan langsung dengan dengan organisasi, atau dengan kata lain persepsi tentang apa yang ada didalam suatu organisasi atau yang berada dalam lingkungannya berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Sehingga dengan adanya iklim dan kebijakan secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja, efektivitas dan efisiensi dalam organisasi.

#### 6. Harapan dan perilaku rekan atau kolega

Disini dapat kita lihat bahwa, bawahan juga bisa mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan atau manajer, karena karakteristik itu dapat dilihat dari :

- a. Keterampilan dan pelatihan bawahan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan ini disebabkan karena karyawan terampil biasanya kurang memerlukan pendekatan yang bersifat perintah.

- b. Sikap bawahan juga menjadikan faktor dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan, karena tipe karyawan tertentu mungkin lebih disukai dengan sikap yang diperintah secara langsung, atau dengan kata lain sikap oteriter. Namun berbeda hal dengan karyawan yang lebih suka diberi tanggung jawab sendiri atau tanggung jawab penuh dengan pelaksanaan pekerjaannya.

### **Pemimpin dalam Mengambil Keputusan**

Pemimpin atau disebut juga dengan manager selalu melakukan pengambilan keputusan dalam organisasi, ini disebut dengan (*decision making*) dan dikelompokan berdasarkan tingkatan organisasi, (Sukoharsono, 2008), yaitu:

1. *Strategic decision making*, ini adalah menetapkan tujuan jangka panjang, sumber daya dan kebijakan dalam organisasi.
2. *Management control decision making*, kelompok ini adalah membuat atau memonitor bagaimana sumber daya di dalam organisasi dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien, serta bisa dijalankan atau dioperasikan.
3. *Operational control decision making*, ini merupakan bagaimana cara menetapkan dalam menjalankan tugas-tugas khusus yang telah ditentukan oleh pihak manajemen serta menetapkan kriteria dalam penyelesaiannya dan dialokasi kepada sumber dayanya.
4. *Knowledge-level decision making*, bagian ini berguna untuk mengevaluasi ide-ide baru tentang produk dan jasa, cara-cara pengkomunikasian ide tersebut dan cara menyampaikan informasi ke luar perusahaan.

Untuk setiap tingkatan dalam pengambilan keputusan, keputusan tersebut dapat diklasifikasikan kepada (1) keputusan terstruktur (*structured decision*), merupakan keputusan yang terjadi secara terus menerus atau berulang-ulang yang mana dia bersifat rutin serta memiliki prosedur yang jelas dalam pengambilan sebuah keputusan. Kedua (2) adalah keputusan yang tidak terstruktur atau lebih dikenal dengan sebutan (*unstructured decision*). Keputusan ini merupakan keputusan tidak rutin, dimana dalam pengambilan keputusan kebanyakan berupa *judgement*, terfokus kepada evaluasi dan dalam menyelesaikan permasalahan tanpa landasan prosedural yang mengikat.

### **Daftar Pustaka**

- Asrin, H. (2016). Bahan Pembelajaran Kepemimpinan Strategis. *Kementerian Pertahanan RI*, 74.
- Dr. Anam Mifthakhulhuda., M. I. K., & Diana Elvianita M., SE, M. (2018). *Pengantar Manajemen Strategik*. *Jayapangus Press Books*.
- Mirfani, A. (2016). Faktor kepemimpinan dalam strategi.
- Priyono. (2007). *PENGANTAR MANAJEMEN, Cetakan 1*. *Penerbit Zifatama Publisher*.
- Sukoharsono, eko ganis. (2008). *Sistem Informasi Manajemen, peneribt Surya Pena Gemilang, Malang, Jawa Timur*.
- Toha, M. (2003). *Kepemimpinan dalam Manajemen*.



### **Profil Penulis**



#### **Erfa Okta Lussianda, S.Pd., M.Pd.E.**

Dunia pendidikan membuat penulis antusias untuk ikut terlibat didalamnya, sehingga penulis tertarik untuk memilih jurusan pendidikan, dan pada kesempatan itu penulis mengambil jurusan Pendidikan Ekonomi pada salah satu Universitas Negeri di kota Padang yaitu Universitas Negeri Padang. Terlepas dari tiga setengah tahun penulis berkecimpung dalam dunia perkuliahan dan langsung menjadi guru di salah satu SMK swasta di kota Padang. Merasa masih banyak kekurangan dengan ilmu dalam bidang pendidikan pada tahun 2012 penulis melanjutkan pendidikan Magister Pendidikan Ekonomi pada Universitas Negeri Padang. Sekarang penulis mewujudkan karirnya sebagai dosen profesional di salah satu Perguruan Tinggi Swasta di kota Pekanbaru, saat ini penulis aktif sebagai dosen dengan pada bidang studi Manajemen. Selain mengajar penulis juga aktif dalam melakukan penelitian, beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain itu penulis juga aktif menulis dan melakukan kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat. Salah satu buku yang pernah terbit adalah tentang Kesehatan Mental Peserta Didik. Berawal dari sini penulis mengutip sebuah penggalan kata untuk memotivasi diri sendiri yaitu "UBAH PIKIRANMU DAN KAMU AKAN MENGUBAH DUNIAMU".

Email: erfachianda10@gmail.com

# MSDM STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN

**Rayyan Sugangga, S.H., M.H.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang

## **Overview Perusahaan dengan SDM Terbaik**

Pada tahun 2021, maskapai penerbangan Air Asia kembali meraih prestasi sebagai Maskapai Berbiaya Hemat (Low Cost Carrier/LCC) Terbaik Dunia untuk 12 tahun berturut turut pada event Skytrax 2021 World Airline Award. Skytrax berbasis di London sejak tahun 1989, merupakan organisasi audit dan pemberi peringkat serta pemberi sertifikasi transportasi udara internasional yang diakui global.

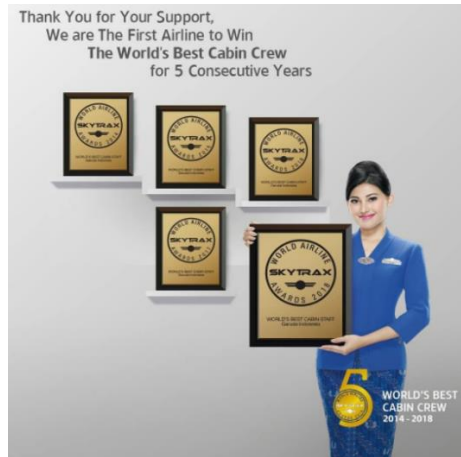


Gambar 10.1 World's Best Low Cost Airline:  
12 Years in a Row By Skytrax  
(Gambar dari Air Asia News Room)

CEO AirAsia Group, Tony Fernandes menyatakan Air Asia fokus kepada *people* yang memberikan kesempatan terbang untuk semua orang dengan mengedepankan staf. Tony Fernandes mendedikasikan penghargaan ini untuk para Allstars (karyawan Air Asia) yang luar biasa, yang tetap tangguh dan berkomitmen memberikan pelayanan pelanggan selama pandemi dan tidak pernah membiarkan krisis mengalahkan mereka.

Budaya organisasi yang berfokus pada people, membuat AirAsia dinobatkan sebagai *HR Asia Best Company to Work for in Asia for the Malaysia edition*, oleh lembaga publikasi paling otoritatif di Asia untuk profesional HR senior. Penghargaan ini bertujuan untuk mengakui operasional perusahaan yang luar biasa dalam meningkatkan keunggulan di tempat kerja dengan porsi keterlibatan karyawan yang lebih besar. Air Asia juga dinobatkan sebagai salah satu perusahaan *brand* pemberi kerja terbaik sebagai Malaysia Best Employer Brand Awards 2019 serta memenangkan penghargaan keunggulan di tempat kerja di Asean HR Awards 2019.

Dari dalam negeri, maskapai Badan Usaha Milik Negara, Garuda Indonesia, dinobatkan sebagai The World's Best Cabin Crew oleh Skytrax untuk kelima kalinya. Penilaian berdasarkan *Customer Satisfaction Survey* oleh Skytrax, dengan melibatkan lebih dari 18 juta penumpang global. Survey dilakukan terhadap lebih dari 245 perusahaan penerbangan internasional, dengan mengukur 41 aspek utama terkait produk dan layanan yang diberikan oleh perusahaan penerbangan.



Gambar 10.2

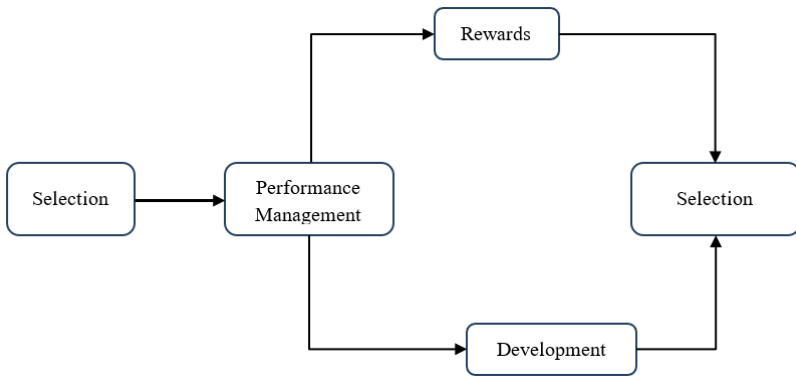
World's Best Cabin Crew for 5 Consecutive Years By Skytrax  
(Gambar dari Instagram Garuda Indonesia)

### **Fokus Manajemen SDM Tradisional dan Manajemen SDM Strategik**

Dua contoh *success story* maskapai penerbangan diatas, menggambarkan betapa pentingnya peran manajemen SDM untuk perusahaan. Dalam penelitian Albana & Enver (2015) diperoleh bahwa SDM adalah salah satu sumber daya yang paling penting dari perusahaan. SDM dapat menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi perusahaan. Efisiensi tinggi SDM sangat terkait dengan kinerja tinggi perusahaan. Agar perusahaan memiliki kinerja dan keunggulan kompetitif yang baik serta stabil, perusahaan perlu fokus mengubah bakat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Michael Armstrong (2006) mengungkapkan bahwa salah satu model awal manajemen sumber daya manusia dibuat oleh Michigan School yang berpendapat bahwa sistem SDM dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sesuai dengan strategi organisasi (*matching model*).

*Matching model* terdiri dari empat proses atau fungsi generik yang dilakukan di semua organisasi dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Selection*, mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan
2. *Apparaisal (performance management)*
3. *Rewards*, berupa penghargaan pencapaian jangka pendek maupun jangka panjang
4. *Development*, mengembangkan karyawan berkualitas tinggi



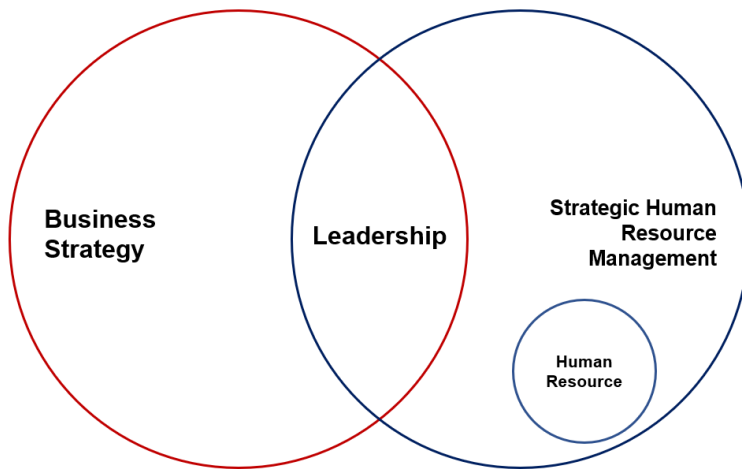
Gambar 10.3 Siklus SDM adaptasi dari Fombrun (1984)

Berikutnya, terkait manajemen SDM strategik, Feza Tabassum Azmi (2019) berpendapat bahwa secara prinsip SDM strategik berkaitan dengan integrasi manajemen SDM dengan proses manajemen strategis. Lalu, untuk konsep manajemen SDM strategik dirumuskan oleh Fombrun (1984) dengan menggunakan tiga komponen yang diperlukan untuk efektifitas perusahaan sebagai berikut:

1. Misi dan strategi
2. Budaya organisasi
3. Manajemen SDM (MSDM)

Inti dari konsep MSDM strategik ialah sistem SDM dan struktur organisasi wajib dikelola selaras dengan strategi organisasi, yang berdasarkan pada asumsi bahwa strategi

SDM dapat berkontribusi pada strategi bisnis. Manajemen SDM strategik memerlukan perspektif penerapan yang luas di seluruh organisasi, serta dibutuhkan komitmen SDM berkualitas tinggi untuk menghasilkan produktivitas yang besar. Faktor lain yang diperlukan adalah kepemimpinan yang kuat untuk mengelola semua sumber daya (Nadeem Malik, 2009). Kepemimpinan (*leadership*) diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis.

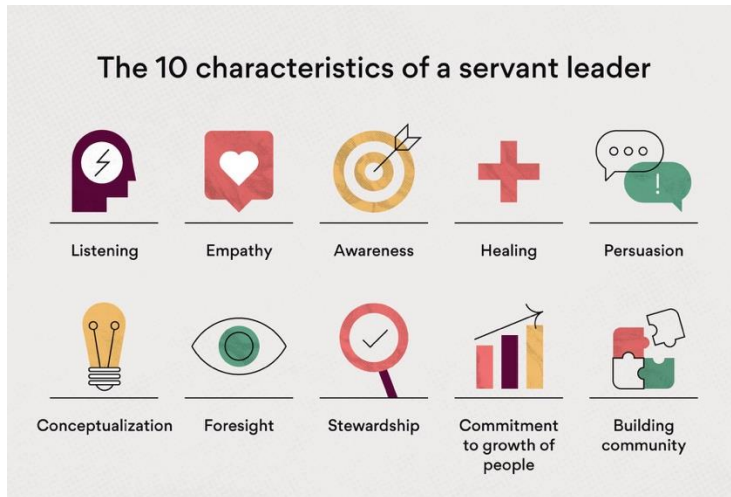


Gambar 10.4 Bagan Successful Business Outcomes diadopsi dari Joe Weller, Smartsheet Contributor (2021)

### **Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*)**

Saat membahas *servant leadership*, akan teringat dengan sosok Robert K. Greenleaf yang merupakan *founder* pergerakan *servant leadership*. Beliau mengusulkan bahwa pemimpin terbaik adalah pemimpin yang melayani dengan kemampuan mendengarkan, persuasif, intuisi dan visioner, penggunaan bahasa, dan dapat mengukur *outcomes*. *Servant leadership* juga dikenal dengan istilah kepemimpinan yang melayani yang merupakan model kepemimpinan yang memiliki karakteristik keterampilan mendengarkan yang kuat, empati, kesadaran diri, dan

keinginan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat.



Gambar 10.5 10 Karakter *Servant Leader* / Kepemimpinan yang Melayani

(Sumber dan gambar dari Asana, 2021)

Tabel 10.1 10 Karakter *Servant Leader*

<b>NO</b>	<b>KARAKTER</b>	<b>PENJELASAN</b>
1	Mendengarkan	Robert K. Greenleaf mengatakan bahwa keterampilan mendengar seorang pemimpin merupakan hal yang penting untuk lingkungan kerja inovatif. Saat anggota tim merasa didengar, mereka akan membagikan ide dengan bebas
2	Empati	Pemimpin yang melayani berusaha memahami dan berempati dengan orang lain. Memimpin dengan empati berarti selalu berasumsi bahwa anggota tim Anda melakukan pekerjaan mereka dengan niat terbaik. Pemimpin perlu berpikiran terbuka

		memungkinkan menumbuhkan kreativitas dan keberanian di tempat kerja
3	Healing	Pemimpin yang melayani mengenali pengalaman dan kebiasaan negatif, agar dapat mengatasi situasi yang tidak diinginkan
4	Awareness	Kesadaran seorang pemimpin yang melayani termasuk kesadaran diri dan kesadaran umum mengenai kekuatan dan kelemahan mereka sendiri, serta tim mereka
5	Persuasion	Pemimpin melakukan pendekatan dengan komunikasi dan menghindari menggunakan otoritas untuk membuat keputusan
6	Konseptualisasi	Kemampuan untuk melihat proyek, tim, atau organisasi dari perspektif konseptualisasi, sehingga memungkinkan para pemimpin yang melayani dan membayangkan target besar
7	Melihat masa depan	Kemampuan untuk mengantisipasi kejadian di masa depan dan dampaknya terhadap tim mereka. Kemampuan ini akan berkembang melalui pengalaman dan intuisi.
8	Stewardship	Memiliki arti pengelolaan yang hati-hati dan bertanggung jawab atas sesuatu yang dipercayakan kepada seseorang (akuntabilitas)



9	Komitmen perkembangan orang	Pemimpin memprioritaskan melayani orang lain dan sangat berkomitmen untuk perkembangan anggota tim serta akan melakukan apa saja dengan kekuatan mereka untuk mendukung staf / anggota tim
10	Membangun komunitas	Pemimpin yang melayani, akan menyatukan tim mereka dan menumbuhkan lingkungan seperti sebuah komunitas. Penyatuan tim akan menciptakan tingkat kepercayaan dan persahabatan yang akan membantu rekan tim tumbuh pada tingkat individu dan juga dalam kinerja mereka

Kembali ke contoh success story, salah satu contoh servant leader adalah CEO Air Asia Tony Fernandes yang berpesan “kebanyakan pengusaha berpikir mereka tahu segalanya, tetapi Anda harus mendengarkan semua orang lain di sekitar Anda.” Sejak awal, Tony Fernandes telah mengembangkan timnya lebih dari 100 kali lipat dari 200 staf dan dua pesawat, menjadi 20.000 staf global dengan mengoperasikan armada sebanyak 250 pesawat. Menurut Tony Fernandes, salah satu pekerjaan pemimpin adalah menemukan orang (staf) baik dan memahami mereka. Oleh karena itu, perlu fokus pada tiga hal ini yaitu transparansi, apresiasi, dan memberi staf kemampuan untuk berkembang. Tony memprioritaskan menemukan anggota tim dengan keterampilan komunikasi yang baik dan memiliki tujuan kuat. Prinsip Tony Fernandes dalam mengelola SDM untuk mencapai tujuan perusahaan, secara tersirat juga dapat digambarkan dengan bagan dibawah ini.



Gambar 10.6

Bagan manajemen kinerja sebagai titik fokus untuk integrasi aktivitas SDM (Amstrong, 2006)

Michael Amstrong menjelaskan bagan diatas, bahwa secara prinsip manajemen kinerja adalah proses strategis karena berwawasan ke depan dan berkembang. Terdapat kerangka kerja dimana manajer dapat mendukung anggota tim (SDM), dibandingkan mendikte yang akan berdampak pada hasil yang jauh lebih signifikan.

Strategi manajemen kinerja harus fokus pada pengembangan proses yang berkesinambungan dan fleksibel yang melibatkan seluruh stakeholder, seperti manajer dan staf dalam suatu kerangka kerja. Penetapan kerangka kerja, harus berfokus kepada perencanaan dan peningkatan kinerja. Dialog berkala dengan komunikasi membangun perlu dilakukan oleh seluruh stakeholder untuk memastikan bahwa kerangka kerja yang disepakati dapat diimplementasikan.

## MSDM Strategik Menghasilkan Daya Saing Perusahaan

Menurut Michael Porter (1985), *competitive advantage* muncul dari perusahaan yang menciptakan nilai (value) bagi pelanggannya. Porter menekankan pentingnya diferensiasi, yang terdiri dari produk atau layanan yang unik dan fokus melihat segmen tertentu, hal ini sangat efektif atau efisien untuk bersaing dengan kompetitor. Porter juga mengembangkan kerangka tiga strategi generik yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu:



Gambar 10.7 Bagan dibuat berdasarkan 3 strategi generik *competitive advantage* Michael Porter

Selanjutnya, juga terdapat pemisahan yang dibuat oleh Barney (1991), antara keunggulan kompetitif yang dapat ditiru pesaing dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang tidak dapat ditiru pesaing. Dari salah satu *success story* yang telah dibahas, dapat diasumsikan bahwa Air Asia memiliki *competitive advantage* yang didukung oleh MSDM Strategik yang baik. Hal ini dapat dilihat dari konsistensi pimpinan yang fokus pada “*people*” baik ke dari sisi internal perusahaan maupun eksternal termasuk pelanggan. Kesavan Sivandam, Group

Head Global Airports and Ground Operations, AirAsia Airlines Group memperkuat pernyataan Tony Fernandes dengan mengungkapkan bahwa AirAsia memberikan dunia peluang karir, karena para pemimpin mampu mengenali pegawai. Hal ini mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja demi pengalaman dan kebahagiaan pelanggan.

Lalu tampak penerapan strategi generik *competitive advantage*, khususnya di strategi *cost leadership* yang dapat dikatakan berhasil dengan pembuktian prestasi sebagai Maskapai Berbiaya Hemat (Low Cost Carrier/LCC) Terbaik Dunia untuk 12 tahun berturut turut. Menurut Penulis, pencapaian konsisten Air Asia sangat didukung dengan pembangunan kompetensi SDM yang berkelanjutan. Berdasarkan pernyataan Prof. Rhenald Kasali terdapat tiga pola zona waktu peningkatan kompetensi yaitu *past*, *present* and *future*, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *past competence* merupakan kompetensi dalam merakit, bekerja dalam satu instansi atau lembaga, melakukan kegiatan input maupun output dalam industri serta standarisasi yang dari dulu sampai sekarang masih digunakan.
2. *present competence* mirip dengan *past competence*.
3. *future competence* merupakan kompetensi yang akan dihadapi pada masa depan. Kualitas SDM yang harus berbeda dan lebih baik dari *past* dan *present competence* seiring perubahan di institusi atau lembaga mengikuti perkembangan zaman.

Selain itu, kondisi pandemi Covid-19 pasti juga akan memberikan dampak. Menurut Skye Schooley (2021), para pakar SDM berpendapat bahwa pasca pandemi akan terjadi perubahan dalam pengelolaan SDM diantaranya pengelolaan SDM otomatis yang bersandar pada teknologi,

lalu budaya perusahaan secara virtual dalam jangka panjang serta kewajiban pemenuhan berbagai *compliance* seperti peraturan membuat bagian SDM *overload*.

### **Fokus kepada *People, People & People***

Di bagian awal tulisan, Penulis mengangkat beberapa *success story* maskapai penerbangan dengan pengelolaan SDM yang baik juga di pembahasan. Oleh karena itu, di bagian akhir tulisan ini, penulis ingin mengangkat sedikit kisah maskapai penerbangan yang lain yaitu Virgin Atlantic Airways yang juga memiliki prinsip memprioritaskan keselamatan dan kesejahteraan para penumpang serta kru. Founder Virgin Atlantic Airways adalah Sir Richard Charles Nicholas Branson yang juga *founder* Virgin Group yang memiliki berbagai bidang bisnis dengan total 360 perusahaan.

Pada tahun 2009, maskapai Virgin Atlantic Airways pernah mendapatkan komplain keras yang viral terkait makanan saat penerbangan, padahal menu makanan yang dikomplain sangat populer dan telah mendapatkan penghargaan. Untuk komplain ini, Sir Richard Branson justru berterima kasih karena menurutnya konstruktif untuk perbaikan kualitas maskapai. Menurutnya, keluhan penumpang yang viral, dapat menjadi krisis kehumasan. Namun jika disikapi dengan kepala dingin, tentu dapat dicapai solusi yang baik untuk semua pihak.

Terkait manajemen SDM, Sir Ricard Branson memiliki kemiripan dengan sahabatnya Tony Fernandes *founder* Air Asia. Sir Ricard memiliki filosofi bahwa jika staf senang, maka pelanggan akan mengikuti. Jika orang-orang dikenali dengan baik termasuk inisiatifnya maka bisnis harus berkembang. Hal ini dikarenakan, bisnis mereka adalah perpanjangan dari kepribadian mereka. Sir Richard termasuk yang sangat percaya dan mendengarkan staf. Saat kita berhenti melakukan ini

(mendengarkan staf), kita berada dalam bahaya karena kehilangan orang-orang terbaik kita. Sir Richard memiliki saran penting terkait MSDM yaitu *“Latih orang dengan cukup baik sehingga mereka bisa pergi. Perlakukan mereka dengan cukup baik sehingga mereka tidak mau pergi”*.

### **Daftar Pustaka**

- Albana Berisha Qehaja, Enver Kutllovci (2015). The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage. Kosovo: University of Prishtina “Hasan Prishtina”.
- AirAsia wins World’s Best Low-Cost Airline for 12th Consecutive Year at Skytrax 2021 World Airline Awards. Air Asia News Room.
- Feza Tabassum Azmi (2019). Strategic Human Resource Management: Text and Cases. United Kingdom. Cambridge University Press.
- Karen Gilchrist (2019). The skill that helped AirAsia’s CEO turn a \$0.26 airline into a billion-dollar business. CNBC.
- Michael Amstrong (2006). Strategic Human Resource Management: A Guide To Action. London: Kogan Page.
- Nadeem Malik (2009). Emergence of Strategic Human Resource Management Historical Perspective. Academic Leadership: The Online Journal: Vol. 7: Iss. 1, Article 16.
- Peter Crush. Exclusive: Sir Richard Branson talks to HR magazine about leadership. HR Magazine.
- Skye Schooley (2001). 10 Ways Human Resources Will Change in 2022. Business News Daily.
- Team Asana (2021). Servant leadership: How to lead by serving your team.

### **Profil Penulis**



#### **Rayyan Sugangga, S.H., M.H.**

Sejak tahun 1999, penulis mulai menekuni Web Developer di Quantum E-Commerce College di Bandung. Selanjutnya, Penulis menempuh studi S1 Ilmu Hukum di Universitas Pakuan Bogor, dan melanjutkan Studi S2 Ilmu Hukum di Universitas Padjajaran Bandung. Saat ini, Penulis juga sedang menempuh studi S1 Sistem Informasi di Asia Cyber University.

Pada tahun 2008, penulis bergabung sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang dengan mengampu mata kuliah seperti eCommerce, Sistem Informasi Manajemen dan Hukum Komersial & Bisnis.

Sejak 2006, penulis juga berprofesi sebagai Konsultan Teknologi Informasi dengan bergabung ke Sharing Vision Indonesia yang bergerak di bidang Konsultansi, Pelatihan dan Pengembangan Teknologi Informasi. Penulis memiliki beberapa sertifikasi profesi seperti Certified ISO/IEC 20000-1:2018 Lead Auditor (Information Technology – Service Management) dan Prince2 Foundation Certificate in Project Management.

Email Penulis: [rayyan.sugangga@gmail.com](mailto:rayyan.sugangga@gmail.com)

# MANAJEMEN PEMASARAN STRATEGIK

**Nia Anggraini, S.E., M.Si.**

STIE Persada Bunda

## **Pendahuluan**

Dunia bisnis saat ini menyadari pentingnya strategi dan manajemen strategi. Setiap proses strategi memiliki tiga fase berbeda yaitu analisis, perencanaan, dan implementasi. Pentingnya implementasi semakin diakui sebagai bagian integral dari kerangka strategik. Strategi ini bertujuan untuk mendefinisikan kompetensi inti, memahami lingkungan eksternal dan memberikan pendekatan yang terintegrasi dan konsisten untuk pengambilan keputusan. Setiap strategi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan, faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi mendorong perubahan dan mempengaruhi organisasi. Hal ini mengakibatkan pasar yang bergejolak dan sangat kompetitif. Organisasi perlu memastikan bahwa mereka sepenuhnya memahami peluang yang disajikan oleh perubahan dan mencegah kepuasan diri dan penyimpangan strategik. Untuk tujuan ini, pendekatan "*Balance Scorecard*" diusulkan, yang mendorong organisasi untuk menangani isu-isu strategis yang lebih luas. Pemasaran memiliki peran untuk dimainkan dalam proses strategik. Pemasaran dapat diadopsi sebagai filosofi bisnis. Ini terlihat dari



kesuksesan komersial yang berasal dari proses memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Strategi pemasaran melibatkan pencapaian posisi kompetitif yang unggul dalam pasar yang ditentukan. Pada dasarnya, ini melibatkan segmentasi, penargetan dan penentuan posisi dan harus ditujukan kepada pelanggan, pesaing, dan internal faktor perusahaan (Drummond et al., 2001).

Pemasaran adalah filosofi proses di mana organisasi, kelompok dan individu mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan mengidentifikasi nilai, memberikan nilai, mengkomunikasikan nilai dan meneruskannya kepada orang lain. Konsep pemasaran mewakili kebutuhan, keinginan, dan nilai pelanggan; produk dan komunikasi. Pemasaran adalah seni sekaligus ilmu. Banyak praktisi pemasaran memandang pemasaran sebagai seni, di mana intuisi dan kreativitas memainkan peran penting, seperti dalam periklanan dan penjualan. Namun, jika rencana pemasaran hanya didasarkan pada intuisi dan kreativitas, itu akan menjadi kurang efektif dan kredibel bagi eksekutif senior, pemangku kepentingan bisnis dan kolaborator. Apa yang membuat pemasaran lebih terhormat dan berpengaruh adalah pengembangan dan penggunaan berbagai alat ilmiah dan analitis. Saat ini, bidang pemasaran telah mengumpulkan banyak alat untuk mengidentifikasi tujuan dan pasar sasaran, memfasilitasi penentuan posisi, diferensiasi, dan merek. Manajemen Pemasaran Strategik menerapkan ide-ide ini untuk menyelesaikan masalah bisnis, seperti meningkatkan laba dan pendapatan penjualan, mengembangkan produk baru, memperluas lini produk, dan mengelola portofolio produk (Chernev, 2014).

Tidak ada strategi yang berhasil untuk semua organisasi dalam berbagai keadaan dan situasi, dibutuhkan berpikir secara strategis tentang pemasaran sehingga banyak

faktor yang dipertimbangkan, seperti tingkat keragaman produk dan cakupan geografis di organisasi; jumlah segmen pasar yang dilayani, saluran pemasaran yang digunakan, peran *branding*, tingkat upaya pemasaran, dan peran kualitas. Selain itu, perlu juga untuk mempertimbangkan pendekatan organisasi terhadap pengembangan produk, khususnya posisinya sebagai pemimpin teknologi atau pengikut, tingkat inovasi, posisi biaya organisasi dan kebijakan penetapan harga, dan hubungannya dengan pelanggan, pesaing, pemasok dan mitra.

Manajemen pemasaran dan pemasaran strategik berbeda dalam hal kerangka waktu, proses pengambilan keputusan, hubungan dengan lingkungan, dan lain-lain. Aspek waktu dari manajemen pemasaran adalah jangka pendek, keputusan yang dibuat terikat waktu, proses pengambilan keputusan sering *top-down*, dan lingkungan dianggap konstan. Sementara pemasaran strategik bersifat jangka panjang dan keputusan yang dibuat memiliki efek jangka panjang, proses pengambilan keputusan cenderung dari bawah ke atas (*bottom-up*) dan lingkungan dianggap terus berubah dan dinamis. Menurut (Jain, 1992), landasan bagi strategi pemasaran adalah pemasaran strategik.

Kondisi pasar yang semakin kompetitif membutuhkan respon yang strategik. Keputusan strategic mendefinisikan kompetensi inti dan mengintegrasikan kegiatan. Manajemen strategik mengakui pentingnya implementasi dan pengelolaan perubahan. Pada dasarnya, manajemen pemasaran strategik dan strategi pemasaran selanjutnya, berkontribusi pada tujuan bisnis secara keseluruhan melalui tiga tahapan proses: analisis, formulasi dan implementasi (Drummond et al., 2001).

## **Manajemen Pemasaran Strategik**

Pemasaran strategik ialah suatu proses pengembangan seni manajemen yang didorong oleh pasar dengan memperhitungkan suatu area bisnis dengan situasi senantiasa berganti dan juga merupakan kebutuhan untuk mengantarkan nilai pelanggan yg superior. Pemasaran strategik mengulas proses yang wajib dicoba dalam memutuskan suatu strategi yang didorong oleh pasar agar mampu menggapai target industri, artinya mengantarkan nilai pelanggan yang lebih unggul daripada nilai pelanggan yang informasikan oleh para pesaing. Penyampaian nilai pelanggan tidaklah suatu proses jangka pendek, melainkan suatu proses jangka panjang karena haruslah meliputi penciptaan, penyampaian, perawatan dan pengembangan nilai pelanggan sehingga senantiasa mampu lebih unggul dibanding dengan nilai yg diinformasikan oleh para pesaing tersebut. Pemasaran Strategik mengkaji strategi pemasaran menggunakan kombinasi konsep, proses aplikasi, dan kasus untuk mengembangkan proses pengambilan keputusan manajer dan profesional dalam menerapkannya pada situasi bisnis (Cravens & Piercy, 2009). Manajemen pemasaran strategik adalah proses memastikan strategi pemasaran relevan dan berkelanjutan (Drummond et al., 2001).

Pemasaran strategik tentunya sebagai bidang studi dan menggambarkan isu-isu tertentu yang mendasar tentang fenomena organisasi, antar-organisasi, dan lingkungan yang berkaitan dengan (1) perilaku organisasi di pasar dalam interaksinya dengan konsumen, pelanggan, pesaing, dan konstituen eksternal lainnya, dalam konteks penciptaan, komunikasi dan pengiriman produk yang menawarkan nilai kepada pelanggan dalam pertukaran dengan organisasi, dan (2) tanggung jawab manajemen umum yang terkait dengan peran fungsi pemasaran dalam organisasi. Pada tingkat yang paling luas, strategi

pemasaran dapat didefinisikan sebagai pola keputusan terpadu organisasi yang menentukan pilihan penting mengenai produk, pasar, kegiatan pemasaran dan sumber daya pemasaran dalam penciptaan, komunikasi dan / atau pengiriman produk yang menawarkan nilai kepada pelanggan dalam pertukaran dengan organisasi dan memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Salah satu isu utama yang mendasar untuk pemasaran strategik sebagai bidang studi adalah pertanyaan tentang bagaimana strategi pemasaran bisnis dipengaruhi oleh faktor sisi permintaan dan faktor sisi penawaran (Varadarajan, 2010). Pemasaran strategik adalah "proses" pengembangan strategi berbasis pasar yang memperhitungkan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan untuk memberikan nilai pelanggan yang unggul (Cravens et al., 2012).

Pemasaran secara strategik berkaitan dengan arah serta ruang lingkup aktivitas jangka panjang yang dicoba organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Organisasi menjalankan sumber dayanya dalam area yang berganti guna penuhi kebutuhan pelanggan dan juga penuhi harapan pemangku kepentingan. Tersirat dalam pandangan pemasaran strategik ini adalah persyaratan untuk mengembangkan strategi untuk mengatasi pesaing, mengidentifikasi peluang pasar, mengembangkan dan mengkomersialkan produk dan layanan baru, mengalokasikan sumber daya di antara kegiatan pemasaran dan merancang struktur organisasi yang tepat untuk memastikan kinerja yang diinginkan tercapai (Bradley, 2003). (Mongay, 2006) membagi menjadi dua aliran pemikiran para ahli tentang konsep Pemasaran Strategik yaitu:

1. Pemikiran Klasik. Aliran pemikiran "Klasik" cenderung menyatukan dan membantu memperjelas pemahaman istilah. Hal penting dari pendekatan ini

adalah membuat batas yang jelas, misalnya, apa itu pemasaran strategik dan apa yang bukan, dan ini adalah apa garis klasik atau tidak. Juga pendekatan ini membantu untuk mengatakan di mana masalahnya dimulai dan di mana selesai, dan untuk mengarahkan direktur pemasaran. Aliran klasik menganalisis jenis pemasaran strategik apa yang harus meletakkan fondasi, karena sangat jelas arah dan penggunaan sumber daya ekonomi dan dalam ruang lingkup kinerja, yang terbatas pada *Strategic Business Unit* (SBU). Aliran ini menjelaskan istilah dan membantu dengan sangat baik untuk menetapkan garis kerja yang lebih jelas dibidang pemasaran strategik.

2. Pemikiran Alternatif. Di sisi lain pemikiran "alternatif" tampaknya lebih mudah dikelola untuk direktur dan profesional pemasaran, karena menggabungkan pendekatan baru dan berkontribusi dengan fleksibilitas dan dinamisme pada istilah tersebut. Realitas yang berubah dari perusahaan, serta pendekatan yang kurang "murni" dari para profesional pada saat mendefinisikan istilah ini menyebabkan pendekatan "alternatif" dapat dinikmati dengan sangat baik kepopuleran.

Dalam garis pemikiran ini juga kemungkinan (walaupun biasanya tidak terlalu umum) yang menganggap bahwa pemasaran strategik tidak memiliki definisi yang seragam baik penulis maupun komunitas profesional, karena untuk menjadi terbaik sejauh mana kasus kata-kata tidak setuju dengan penggunaan yang terjadi mereka di pendekatan profesional. Pemasaran Strategis membantu perusahaan untuk mengorientasikan dirinya sendiri berpikir tentang "cara yang membawa kita ke masa depan yang diinginkan".

## **Tantangan Pemasaran Strategik**

Pemasaran strategik perusahaan di seluruh dunia dihadapkan dengan tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya dan peluang menarik di abad kedua puluh satu. Didorong oleh tuntutan pelanggan dengan persyaratan nilai yang kompleks, persaingan global yang agresif, pasar yang bergejolak, munculnya pesat teknologi baru yang mengganggu, dan inisiatif ekspansi global, strategi pemasaran telah menjadi tanggung jawab yang mencakup perusahaan dengan implikasi laba utama. Inti dari peluang yang dihasilkan oleh tantangan ini adalah kebutuhan kritis untuk meningkatkan pemahaman eksekutif tentang pasar dan ruang kompetitif, nilai pelanggan penyampaian, budaya dan proses inovasi, dan desain organisasi yang efektif (Cravens & Piercy, 2009).

Tantangan pemasaran strategik adalah mengelola pemasaran kompleksitas, harapan pelanggan dan pemangku kepentingan serta menentramkan pengaruh lingkungan yang berubah dalam konteks serangkaian kemampuan batas sumber daya dan juga untuk menciptakan peluang strategis dan mengelola perubahan seiring yang diperlukan dalam organisasi. Di dunia pemasaran, organisasi berusaha untuk memaksimalkan pengembalian kepada pemegang saham dengan menciptakan keunggulan kompetitif dalam mengidentifikasi, menyediakan, berkomunikasi dan memberikan nilai kepada pelanggan, didefinisikan secara luas, dan dalam proses berkembang hubungan jangka panjang yang saling memuaskan dengan pelanggan tersebut (Bradley, 2003).

Untuk menghadapi tantangan-tantangan dari para pesaing yang ada, lingkungan pemasaran dan konsumen dinamis, para pimpinan perusahaan dipaksa menerapkan strategi-strategi yang berorientasi pada *market-driven strategies* yang didasarkan dari semua keputusan strategi

---

bisnis yang harus dimulai dengan pemahaman yang jelas mengenai pasar (terutama para pelanggan), para pesaing, persaingan dan lingkungan-lingkungan pemasaran. Oleh karena itu, pemahaman tentang pemasaran strategik sangatlah penting bagi para pemimpin perusahaan. Peran menuntut pemasaran strategik dalam kinerja bisnis ditunjukkan dalam: strategi berbasis pasar dari organisasi yang sukses bersaing dalam beragam pasar dan situasi kompetitif. Memberikan nilai pelanggan yang unggul, memanfaatkan khas kemampuan, merespon dengan cepat keragaman dan perubahan di pasar, mengembangkan budaya inovasi, dan mengenali tantangan bisnis global menuntut inisiatif yang membutuhkan strategi pemasaran yang efektif untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pemasaran Strategik memeriksa logika dan proses yang mendasari untuk merancang dan menerapkan strategi yang digerakkan oleh pasar. Memberikan nilai superior kepada pelanggan adalah tujuan inti dari strategi yang digerakkan oleh pasar. Beberapa inisiatif diperlukan untuk mencapai tujuan ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Strategi pemasaran memberikan pedoman tindakan yang penting dalam menyampaikan nilai pelanggan yang unggul.
2. Pemasaran adalah pemangku kepentingan utama dalam proses inti organisasi yang esensial—baru pengembangan produk, manajemen hubungan pelanggan, manajemen rantai nilai/supply, dan implementasi strategi bisnis.
3. Inisiatif hubungan penting menempatkan prioritas baru pada kolaborasi dengan pelanggan, pemasok, anggota rantai nilai, dan bahkan pesaing.

4. Memahami pelanggan, pesaing, dan lingkungan pasar membutuhkan peran aktif keterlibatan seluruh organisasi untuk mendapatkan dan mengelola pengetahuan pasar secara meyakinkan.
5. Mengembangkan metode yang memungkinkan organisasi untuk terus belajar dari pelanggan, pesaing, dan sumber relevan lainnya sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.
6. Teknologi canggih yang disediakan oleh Internet dan *World Wide Web*, perusahaan intranet, dan sistem komunikasi dan kolaborasi tingkat lanjut untuk pelanggan dan manajemen hubungan pemasok mendukung proses strategi yang efektif.
7. Aspek lingkungan, etika, dan tanggung jawab perusahaan dari praktik bisnis adalah perhatian kritis bagi eksekutif individu serta perusahaan mereka, yang membutuhkan arahan manajemen dan keterlibatan aktif oleh seluruh organisasi.

### **Keputusan Pemasaran Strategik**

Keragaman pelanggan dan bentuk persaingan baru menciptakan peluang pertumbuhan dan kinerja yang mengesankan bagi perusahaan yang berhasil menerapkan konsep pemasaran strategik, di analisis dalam pengembangan dan implementasi strategi bisnis. Tantangan untuk menjadi digerakkan oleh pasar terlihat jelas dalam beragam industri di seluruh dunia. Menganalisis perilaku pasar dan menyesuaikan strategi dengan kondisi yang berubah memerlukan pendekatan langsung untuk pengembangan dan implementasi strategi pemasaran. Menembus analisis keuangan adalah sebuah persyaratan pemasaran strategik yang penting.



(Mongay, 2006) Manajemen pemasaran strategik membutuhkan dan memaksa manajer untuk membuat keputusan atas dasar dari:

1. Tempat bersaing (yaitu, pasar, mengikuti kriteria yang berbeda dari klasifikasi seperti wilayah, segmen, gaya hidup, dan lain-lain.)
2. Bagaimana bersaing, di mana tautan yang jelas ke tindakan pemasaran (atau operatif pemasaran) dan mengintegrasikannya dengan strategi pemasaran, dan
3. Saat bertanding, memberi pengertian bahwa momen juga harus dianalisis, menjadi kunci pada saat memperoleh hasil terbaik dalam pencapaian tujuan.

Pemasaran strategik menggunakan perspektif pengambilan keputusan untuk memeriksa konsep-konsep kunci dan masalah yang terlibat dalam menganalisis dan memilih strategi. Jelas bahwa banyak instruktur ingin memeriksa strategi pemasaran di luar penekanan tradisional pada fungsi pemasaran. Strategi pemasaran dipertimbangkan dari perspektif bisnis total. Keputusan pemasaran strategik adalah keputusan organisasi terkait pemasaran yang konsekuensinya mempengaruhi kinerja jangka panjang organisasi baik atau buruk. Agar jelas, keputusan strategik memiliki karakteristik sebagai berikut: Pertama, komitmen sumber daya terkait dengan komitmen sumber daya yang tidak dapat dikembalikan atau relatif sulit untuk disimpan, berskala besar, jangka panjang, dialokasikan untuk efisiensi biaya dan diferensiasi kompetitif. Kedua, mengandung pengorbanan dalam arti mengandung pilihan. Ketika sebuah perusahaan memutuskan suatu opsi (contohnya., Alternatif A), opsi lain (Alternatif B, Alternatif C, dan Alternatif D) harus dibuang. Ketiga, dibuat oleh organisasi tingkat yang lebih tinggi (manajemen puncak), (Varadarajan, 2010).

Keputusan pemasaran strategik cenderung bersifat jangka panjang, dan melibatkan berisiko tinggi. Mereka cenderung tidak dapat diubah, tentu saja dalam jangka pendek, seperti biasanya melibatkan komitmen sumber daya seperti pembelian real estat, pabrik modal dan peralatan, dan teknologi. Tujuan utama dari investasi semacam ini adalah untuk memberikan organisasi keunggulan diferensial yang berkelanjutan. Investasi ini biasanya substansial, dan karena itu melibatkan *trade-off*. Keputusan strategik ini bersifat strategis dan biasanya memerlukan masukan dari dan koordinasi dengan eksekutif senior lainnya, termasuk: *Chief Financial Officer* dan *Chief Operating Officer* (Varadarajan, 2010).

### **RBV Konsep Penting dalam Pemasaran Strategik**

(Abratt & Bendixen, 2019) Sebuah konsep yang penting dalam pemasaran strategik adalah pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan (*Resource Based View-RBV*) oleh Barney pada tahun 1991. Ini dimulai dengan asumsi bahwa hasil dari upaya manajemen puncak dalam organisasi adalah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage-SCA*). RBV menekankan pilihan strategik. *Chief Marketing Officer-CMO*, bersama dengan senior eksekutif lainnya, harus mengidentifikasi, mengembangkan, dan menyebarkan sumber daya utama dengan maksud: memperoleh pengembalian yang ditargetkan atas investasi. Pemberian nilai yang lebih besar kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya adalah cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan cenderung menghasilkan kepuasan pemangku kepentingan, pengembalian investasi yang baik dan pangsa pasar.

RBV perusahaan mengakui bahwa tidak semua sumber daya sama pentingnya dan beberapa mungkin tidak memiliki potensi untuk menjadi sumber keunggulan

---

kompetitif. Menurut Barney, sumber daya yang menciptakan keuntungan harus memenuhi empat kondisi, yaitu, nilai, kelangkaan, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan. Nilai pelanggan adalah elemen penting dari keunggulan kompetitif, dan orientasi pasar adalah elemen penting filosofi bisnis. Nilai juga penting bagi pemangku kepentingan lainnya, dan karyawan sebagai sumber daya kunci memiliki peran utama dalam membuktikan nilai kepada para pemangku kepentingan ini. Elemen RBV adalah ketidakmampuan pesaing untuk menduplikasi sumber daya. Meskipun beberapa sumber daya dapat diduplikasi, mereka dapat dilindungi secara hukum melalui merek dagang, paten, dan hak cipta. Merek termasuk dalam kategori ini dan merupakan strategi penting sumber daya dari banyak organisasi.

Sumber daya organisasi terdiri dari tiga sub kelompok; aset berwujud, untuk contoh lokasi yang baik; aset tidak berwujud, misalnya merek dan reputasi terkenal; dan kapabilitas, misalnya keterampilan karyawan. Tentunya, manajemen ketiga sub kelompok oleh manajemen puncak adalah sumber daya utama dengan sendirinya yang dapat menyebabkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

**Daftar Pustaka**

- Abratt, R., & Bendixen, M. (2019). *Strategic Marketing: Concepts and Cases*.
- Bradley, F. (2003). *Strategic Marketing In the Customer Driven Organization*.
- Chernev, A. (2014). *Strategic Marketing Management Eighth Edition*. In *Strategic Marketing Management*.
- Cravens, D. W., Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2012). *The Oxford handbook of strategic sales and sales management*. OUP Oxford.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. (2006). *Strategic marketing (Vol. 6)*. McGraw-Hill New York.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2009). *Strategic Marketing Ninth Edition*.
- Drummond, G., Ensor, J., & Ashford, R. (2001). *Strategic Marketing: Planning and Control*.
- Jain, S. C. (1992). Strategic Marketing: Evolution, Integration And Managerial Implications. *Journal of Managerial Issues*, 4(4), 510–532. <http://www.jstor.org/stable/40603956>
- Mongay, J. (2006). Munich Personal RePEc Archive *Strategic Marketing. A literature review on definitions, concepts and boundaries*. 41840.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>

### **Profil Penulis**



#### **Nia Anggraini, S.E., M.Si.**

Lahir di Pekanbaru tanggal 5 Juli 1987. Lulus S-1 di Program Studi Ekonomi pembangunan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau tahun 2010. Lulus Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau tahun 2014. Mulai mengajar Tahun 2015 pada STIE Persada Bunda Pekanbaru dan sampai saat ini sudah menjadi dosen tetap di STIE Persada Bunda Pekanbaru, Prodi Manajemen S1 dengan jabatan Lektor dan pengalaman mengajar pada bidang manajemen dan bisnis. Mengajar Matakuliah Matematika Bisnis, Metode Pengambilan Keputusan, Studi Kelayakan Bisnis, Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis, dan Bisnis Internasional. Kemudian mendalami ilmu konsentrasi di bidang manajemen pemasaran. Tempat tinggal berdomisili di Kota Pekanbaru. Penulis memiliki impian untuk mewujudkan karir sebagai dosen professional dengan cara memulai aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian dan pengabdian yang telah dilakukan penulis baik sebagai pemakalah nasional maupun pemakalah pada tingkat Internasional. Selain meneliti dan melakukan pengabdian terhadap masyarakat, penulis juga sudah aktif menulis beberapa buku chapter dengan harapan bisa terus belajar dan memberikan kontribusi yang positif untuk bangsa dan Negara.

Email Penulis: [niaanggraini0414@gmail.com](mailto:niaanggraini0414@gmail.com)

## MENGELOLA *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

**Dr. Komang Agus Rudi Indra Laksmna, S.E., M.M.**

Universitas Mahendradatta

### **Pendahuluan**

Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder* (Monks, 2003). Ada dua poin yang ditekankan dalam konsep ini. Pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi yang akurat dan tepat waktu. Kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholder*. Dua teori utama yang berkaitan dengan *corporate governance* adalah Teori *Stewardship* dan Teori Keagenan (Chinn, 2000; Shaw, 2003). Teori *Stewardship* didasarkan pada asumsi filosofis tentang sifat manusia. Dengan kata lain, manusia pada hakikatnya dapat dipercaya, bertindak dengan penuh tanggung jawab, serta jujur dan jujur kepada orang lain. Hal ini termasuk dalam hubungan wali amanat yang diinginkan oleh pemegang saham.

Dengan kata lain, *stewardship theory* memandang manajemen sebagai dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik maupun *stakeholder*. Sementara itu, *agency theory* yang dikembangkan oleh Michael Johnson, memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai “*agents*” bagi para pemegang saham, akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham. Dalam perkembangan selanjutnya, *agency theory* mendapat respon lebih luas karena dipandang lebih mencerminkan kenyataan yang ada. Berbagai pemikiran mengenai *corporate governance* berkembang dengan bertumpu pada *agency theory* di mana pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku. Ada empat komponen utama yang diperlukan dalam konsep *good corporate governance* (Kaen, 2003; Shaw, 2003) yaitu *fairness*, *transparency*, *accountability*, dan *responsibility*. Keempat komponen tersebut penting karena penerapan prinsip *good corporate governance* secara konsisten terbukti dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan dan juga dapat menjadi penghambat aktivitas rekayasa kinerja yang mengakibatkan laporan keuangan tidak menggambarkan nilai fundamental perusahaan. Konsep *good corporate governance* baru populer di Asia. Konsep ini relatif berkembang sejak tahun 1990-an. Konsep *good corporate governance* baru dikenal di Inggris pada tahun 1992. Negara-negara maju yang tergabung dalam kelompok OECD (kelompok Negara-negara maju di Eropa Barat dan Amerika Utara) mempraktikkan pada tahun 1999.

### **Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance**

Menurut Sari, Al Musadieg, & Sulisty (2018) Prinsip utama GCG yang diperlukan dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan yaitu:

1. Keterbukaan (*Transparency*), dapat diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Prinsip Transparansi pada pelaksanaannya dalam sebuah perusahaan yaitu dengan tersedianya pengungkapan yang tepat waktu, informasi yang jelas dan dapat dibandingkan berdasarkan kinerja keuangan perusahaan, tata kelola perusahaan, kepemilikan perusahaan. Hak-hak para pemegang saham, yang harus diberi informasi dengan benar dan tepat waktu tentang kondisi perusahaan. Dapat memberikan peran dalam pengambilan keputusan tentang perubahan mendasar pada perusahaan dan juga mendapatkan keuntungan dari perusahaan.
2. Akuntabilitas (*Accountability*), adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Akuntabilitas adalah penciptaan sistem pengawasan yang efektif berdasarkan keseimbangan pembagian kekuasaan antara dewan komisaris, dewan direktur, pemegang saham, dan auditor. Kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan akuntabilitas untuk kinerja organ perusahaan harus diatur dengan tepat, terukur dan sesuai dengan kepentingan pemangku kepentingan sehingga manajemen perusahaan berjalan efektif.
3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*), pertanggungjawaban perusahaan adalah kesesuaian (kepatuhan)



di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Kesesuaian dalam manajemen perusahaan terhadap prinsip-prinsip perusahaan yang sehat dan hukum serta peraturan yang berlaku. Perusahaan juga harus melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga kelangsungan bisnis terjadi dalam jangka panjang serta mendapat pengakuan sebagai (*Good Corporate Governance*).

4. Independensi (*Independency*), atau kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan maupun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangudangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Independensi adalah suatu kondisi di mana perusahaan dikelola secara profesional dan mandiri dan tidak dapat diintervensi oleh manajemen yang tidak sesuai dengan aturan dan peraturan yang berlaku dan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat. Untuk menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Prinsip ini memastikan bahwa masing-masing organ perusahaan menjalankan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan perundang-undangannya tidak saling mendominasi dan saling bertanggung jawab, sehingga sistem pengendalian internal yang efektif terwujud dan perusahaan dapat menghindari berbagai macam masalah sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan baik dan dinamis.

5. Kewajaran (*Fairness*) yaitu perlakuan adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Secara sederhana kesetaraan atau kewajaran sebagai perlakuan adil dan setara didalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. *Fairness* adalah kesetaraan perlakuan dari perusahaan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan kriteria dan proporsi yang seharusnya. Prinsip ini harus menjamin adanya perlakuan yang setara terhadap semua pihak terkait terutama pemegang saham minoritas maupun asing.

Dari hal tersebut di atas, perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk menyampaikan pendapat dan berkontribusi atas nama perusahaan, serta memperlakukan pemangku kepentingan secara setara dan adil sesuai dengan kepentingan yang mereka berikan kepada perusahaan. karyawan, meningkatkan karier dan menjalankan tugasnya secara profesional, tanpa membedakan suku, agama, atau ras. Dari pernyataan di atas dapat kita simpulkan bahwa dalam hal ini negara akan berperan sebagai legislator yang dapat mendukung lingkungan bisnis yang sehat, efisien dan transparan. Dalam penerapan GCG, dunia usaha sebagai pelaku pasar menjalankan bisnis secara sehat, efisien dan transparan. Selain itu, masyarakat pengguna produk dan jasa menghargai pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat dan kegiatan produk dan jasa yang dihasilkan oleh dunia usaha dengan menyampaikan pendapat secara objektif, dan melakukan kontrol sosial.

## **Tahapan-Tahapan Penerapan GCG**

Saat menerapkan GCG di perusahaan, penting bagi perusahaan untuk mengikuti langkah-langkah dengan cermat, berdasarkan analisis situasi, status perusahaan dan kesiapan untuk memastikan implementasi GCG berjalan lancar dan didukung pada setiap elemen dalam perusahaan. Secara umum, perusahaan yang telah berhasil menerapkan GCG menggunakan langkah-langkah sebagai berikut (Chinn, 2000; Shaw, 2003).

### 1. Tahap Persiapan

Fase ini terdiri dari tiga fase utama: 1) *awareness*, 2) evaluasi GCG, dan 3) *GCG manual building*. Meningkatkan kesadaran adalah langkah awal untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya GCG dan komitmen bersama kita untuk menerapkan GCG. Hal ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan ahli independen di luar perusahaan. Kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, *workshop* dan diskusi kelompok.

GCG *Assessment* merupakan upaya untuk mengukur atau lebih tepatnya memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan GCG saat ini. Langkah ini perlu guna memastikan titik awal level penerapan GCG dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan GCG secara efektif. Dengan kata lain, *GCG assessment* dibutuhkan untuk mengidentifikasi aspek-aspek apa yang perlu mendapatkan perhatian terlebih dahulu, dan langkah-langkah apa yang dapat diambil untuk mewujudkannya.

*GCG manual building*, adalah langkah berikut setelah *GCG assessment* dilakukan. Berdasarkan hasil pemetaan tingkat kesiapan perusahaan dan upaya

identifikasi prioritas penerapannya, penyusunan *manual* atau pedoman implementasi GCG dapat disusun. Penyusunan *manual* dapat dilakukan dengan bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Manual ini dapat dibedakan antara *manual* untuk organ-organ perusahaan dan *manual* untuk keseluruhan anggota perusahaan, mencakup berbagai aspek seperti: Kebijakan GCG perusahaan, Pedoman GCG bagi organ-organ perusahaan, Pedoman perilaku, *Audit committee charter*, Kebijakan *disclosure* dan transparansi, Kebijakan dan kerangka manajemen risiko, *Roadmap* implementasi.

## 2. Tahap Implementasi

Setelah perusahaan memiliki manajemen GCG, langkah selanjutnya adalah mulai mengimplementasikan perusahaan. Langkah ini terdiri dari tiga langkah. Artinya, itu dikonfigurasi sebagai berikut:

Sosialisasi diperlukan agar semua pelaku bisnis mengenal berbagai aspek penerapan GCG, khususnya Pedoman Pelaksanaan GCG. Upaya sosialisasi harus dilakukan dengan tim khusus yang dirancang untuk tujuan ini di bawah pengawasan langsung CEO atau direktur yang ditunjuk sebagai GCG *Champion* oleh perusahaan.

Implementasi, yaitu kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rekomendasi GCG yang ada berdasarkan *roadmap* yang telah disusun. Implementasi harus dilakukan dari atas ke bawah dengan partisipasi dewan direksi dan direksi perusahaan. Implementasi juga harus mencakup upaya manajemen perubahan untuk mengawasi proses perubahan yang dihasilkan dari penerapan GCG.

Internalisasi, yaitu fase implementasi jangka panjang. Internalisasi melibatkan usaha menerapkan GCG di seluruh proses bisnis perusahaan dan berbagai peraturan perusahaan. Upaya ini memastikan bahwa penerapan GCG tercermin dalam hampir semua aktivitas perusahaan, bukan kepatuhan yang dangkal atau dangkal.

### 3. Tahap Evaluasi

Tahap *assessment* merupakan tahapan yang harus dilakukan dari waktu ke waktu untuk mengukur efektivitas penerapan GCG dengan meminta pihak independen untuk mengaudit penerapan dan mengevaluasi praktik GCG yang ada. Ada banyak perusahaan konsultan yang dapat memberikan jasa audit ini dan ada beberapa perusahaan di Indonesia yang melakukan *scoring*. Evaluasi dalam bentuk evaluasi, audit atau grading juga dapat dilakukan, misalnya seperti yang digunakan di lingkungan perusahaan. Penilaian tersebut dapat membantu meninjau kondisi dan keadaan serta kemajuan perusahaan terhadap penerapan GCG sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan yang diperlukan berdasarkan rekomendasi tersebut.

### **Masalah Keagenan dalam Penerapan GCG**

Perusahaan banyak bekerja sama dengan pemangku kepentingan yang berbeda untuk mendapatkan lebih banyak sumber daya untuk pembangunan bisnis kepemilikan. Perusahaan memperoleh tambahan modal finansial dari investor dan kreditur, sumber daya berupa tenaga kerja dari masyarakat dan legitimasi dari pemerintah. Investor dan kreditur menyediakan dana yang dimiliki dan selanjutnya dikelola oleh perusahaan yang dipertanggungjawabkan sebagai pembagian keuntungan dalam bentuk dividen kepada investor dan

bunga pinjaman dan pokok kepada kreditur. Masyarakat sebagai tenaga kerja memberikan kuasa untuk mendapatkan upah dan bonus yang merupakan hak mereka sementara pemerintah mempercayakan manajemen perusahaan untuk menjalankan bisnis dan mengklaim bahwa pertanggung jawaban untuk membayar pajak dan dijamin untuk perlindungan lingkungan. Dalam praktik sehubungan dengan hubungan agensi sering kali ada masalah di mana manajemen perusahaan tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas kepercayaan yang diberikan kepada mereka. Para pemimpin bisnis seringkali memuat tanggung jawab terlihat baik sehingga menguntungkan pemimpin perusahaan itu sendiri atau lebih mementingkan mereka yang dipandang lebih terlihat dalam upaya pengembangan perusahaan hingga merugikan kepentingan orang lain. Masalah yang muncul dalam hubungan keagenan tersebut dikenal dengan masalah keagenan (*agency problem*).

Sulistiyanto dan Warastuti (2004) berpendapat bahwa masalah keagenan adalah masalah yang muncul karena manajer perusahaan sebagai agen menunjukkan perilaku yang cenderung memihak pemangku kepentingan tertentu karena pemimpin cenderung memberi mereka manfaat terbesar. Penanam modal adalah pihak yang disukai para pengusaha karena penanam modal adalah pihak yang memberikan modal untuk usaha tersebut. Agar investor tetap menanamkan modalnya di perusahaan terkait para manajer perusahaan berusaha menjalankan perusahaan dengan kapasitas menghasilkan keuntungan yang tinggi sebesar untuk memberikan dividen yang tinggi sebagai kompensasi biasanya untuk investor bahkan jika mereka harus melanggar kepentingan dari pihak lain seperti masyarakat luas yang terkait dengan bisnis untuk mengecualikan dari tanggung jawab pengelolaan lingkungan. Selain itu pemimpin bisnis sebagai agen juga

cenderung bertindak tidak jujur dengan melakukan berbagai penipuan untuk menunjukkan rekam jejak yang baik dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan prinsipal untuk mendapatkan manfaat dari tindakan tersebut misalnya tentang bonus yang diterima.

Hal ini tidak dapat dibiarkan begitu saja karena secara bertahap akan mengurangi kepercayaan dari pemangku kepentingan bisnis yang dikompromikan. Jika semakin banyak pemangku kepentingan yang dirugikan reputasi perusahaan di dunia bisnis akan memburuk dan semakin banyak pihak yang enggan bekerja sama dengan perusahaan. Agensi akhirnya yakin bahwa perusahaan tidak memiliki dukungan untuk melakukan bisnis sehingga harus menghentikan kegiatan bisnisnya. Jika semakin banyak perusahaan yang berhenti berbisnis akan berdampak pada perekonomian negara di mana jumlah pengangguran meningkat dan daya beli menurun. Upaya untuk mengambil langkah-langkah yang mampu melindungi kepentingan seluruh pemangku kepentingan sangat penting dalam hal ini di mana tata kelola perusahaan yang baik merupakan salah satu upaya yang dapat dicapai.

### **Peran Komite Audit dalam Penciptaan GCG**

Keberadaan komite audit harus dapat dimanfaatkan secara optimal dalam kerangka tata kelola perusahaan yang baik karena komite audit dapat berperan penting dalam kinerja tata kelola perusahaan yang baik. Komite audit pada dasarnya dapat mendorong para pemimpin perusahaan untuk melakukan berbagai pengembangan terkait upaya mereka untuk menghormati prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Kemampuan komite audit untuk mematuhi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik memuat aspirasi untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang baik tidak hanya menjadi cita-cita tertulis tetapi benar-benar dapat

---

dicapai. Peran komite audit dalam menciptakan tata kelola perusahaan yang baik melalui kepatuhan terhadap prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dapat dipahami dari pembahasan yang disajikan sebagai berikut:

1. Peran Komite Audit Memenuhi Prinsip *Fairness* (Kesetaraan)

Manajemen perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan operasi memerlukan kerjasama banyak pihak. Untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik manajemen perusahaan harus memperlakukan semua pihak secara setara tidak ada yang lebih penting atau semua dianggap sama sesuai dengan hak dan kepentingan perusahaan kewajiban masing-masing pihak. Kemampuan untuk bertindak adil terhadap semua pihak yang terlibat dalam kemitraan memungkinkan manajemen perusahaan untuk menghindari tuntutan dari beberapa pihak yang dirugikan. Dalam praktiknya manajemen perusahaan seringkali mementingkan satu pihak karena sangat bergantung pada satu pihak tersebut. Hal ini menyebabkan manajemen perusahaan mengorbankan kepentingan departemen lain. Salah satu contohnya adalah kekhawatiran terbesar bagi investor ketika pemegang saham memaksa manajemen perusahaan untuk mencoba menghasilkan keuntungan besar dengan memanipulasi pajak membiarkan pemerintah menjadi pihak yang merugi dan suatu saat seseorang akan menuntut perusahaan jika itu dapat dibuktikan. Ini bukan tata kelola perusahaan yang baik atau pelanggaran aturan yang adil seperti upaya untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang baik. Komite audit mampu menegakkan prinsip kewajaran dimana komite audit mampu memberikan insentif bagi manajemen perusahaan untuk memberikan



perlakuan yang adil atau setara kepada semua pemangku kepentingan terhadap bisnis. Kondisi yang ada memungkinkan perlakuan yang adil dari semua pemangku kepentingan.

2. Peran Komite Audit Memenuhi Prinsip *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya dbiatasi oleh adanya aturan atau undang-undang yang harus dipatuhi. Diharapkan perusahaan juga melakukan bisnis yang sehat ukan untuk kepentingan perusahaan itu sendiri tetapi juga memperhatikan nilai-nilai etika dalam berbisnis. Kondisi yang ada menjadikan prinsip akuntabilitas bagian dari tata kelola perusahaan yang baik karena berdasarkan prinsip kewajiban perusahaan berusaha untuk tidak melanggar aturan atau undang-undang yang berlaku atau untuk dapat memenuhi tanggung jawa sosial harus memiliki. Keberadaan komite audit di perusahaan membantu untuk mencapai hal ini karena bersama komite audit melakukan pengawasan atas kegiatan bisnis perusahaan yang dilakukan oleh anggota dewan direksi dengan tujuan tidak melanggar aturan atau hukum yang berlaku sehingga perusahaan tidak melanggar pihak lain sesuai dengan peraturan atau undang-undang yang berlaku. Hal ini menunjukkan keberadaan komite audit dapat menciptakan tata kelola perusahaan yang baik dengan berusaha untuk menghormati prinsip akuntabilitas.

3. Peran Komite Audit Memenuhi Prinsip *Accountability* (Akuntabilitas)

Akuntabilitas merupakan salah satu prinsip yang harus diikuti dalam rangka menciptakan tata kelola perusahaan yang baik yang merinci hak dan kewajiban

direksi perusahaan dalam rangka mengembangkan operasional perusahaan. Peran komite audit adalah menerapkan prinsip akuntabilitas untuk mengawasi proses manajemen risiko dan kelangsungan fungsi pengawasan dalam perusahaan. Komite Audit berhak menelaah laporan auditor internal perusahaan. Hal ini memberikan kesempatan kepada komite audit untuk meninjau struktur organisasi dan uraian tugas untuk setiap bagian bisnis serta sistem pengendalian internal yang dimiliki dari perusahaan. Hal ini untuk melihat apakah memiliki kemampuan untuk mengelola risiko terutama yang terkait dengan peluang yang akan dimanfaatkan oleh anggota manajemen untuk mengambil tindakan penipuan untuk kepentingan para pihak sendiri. Manfaat lain dari peran komite audit dalam melakukan penelaahan atas laporan auditor internal adalah kemampuannya untuk menelaah anggota manajemen perusahaan yang bertanggung jawab atas salah saji, kelalaian atau kecurangan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan sehingga upaya untuk menciptakan kejelasan pertanggungjawaban kepada perusahaan semakin nyata dengan adanya komite audit.

4. Peran Komite Audit Memenuhi Prinsip *Transparency* (Keterbukaan Informasi)

Pengawasan yang dilakukan oleh Komite Audit adalah pengendalian menyeluruh atas tindakan Direksi dalam menjalankan kegiatan Perusahaan. Pengawasan komprehensif ini tidak hanya mencakup area dalam laporan keuangan tetapi juga perilaku yang ada saat menjalankan aktivitas perusahaan. Mandat komite audit pada akhirnya akan mendorong direktur untuk lebih terbuka terhadap informasi yang dimiliki oleh terutama untuk menyeimbangkan informasi yang pada akhirnya gagal diungkapkan

kepada direktur perusahaan menggunakan sebagian besar informasi yang dimiliki untuk penipuan. Pengawasan komite audit akan menghasilkan banyak informasi yang dilaporkan atau diungkapkan oleh karena itu menurut informasi tidak ada pihak yang terkait dengan dengan bisnis (pihak terkait) yang terpengaruh. Manajemen yang wajar untuk meningkatkan nilai dipegang oleh pemangku kepentingan atau menciptakan tata kelola perusahaan yang baik dengan adanya fungsi komite audit.

Keberadaan komite audit dalam perusahaan akan mendorong manajemen untuk meninjau memeriksa dan memantau upaya pelaporan keuangannya. Hal ini juga harus mendorong manajemen untuk berpikiran terbuka dalam penyajian laporan keuangan dan bahkan informasi lain yang dianggap material untuk disajikan dalam laporan keuangan. Peran komite audit dalam kaitannya dengan tata kelola perusahaan yang baik juga dapat dikaitkan dengan kemampuan komite audit untuk mengelola risiko. Ali (2006) menyatakan bahwa perusahaan berisiko dalam melakukan aktivitasnya. Komite audit akan menjalankan fungsi terkait tata kelola perusahaan yang baik sebagai indikator tata kelola perusahaan yang baik melalui kompetensi komite audit sebagai bagian dari menjalankan peran pengawasan. Berdasarkan penjelasan Ali (2006) komite audit memiliki fungsi penting dengan kegiatan untuk memantau kinerja perusahaan yang dilakukan untuk menghindari atau mengelola risiko bisnis yang timbul dengan mewajibkan untuk melakukan pengelolaan bisnis yang sehat bentuk tata kelola perusahaan yang baik.

**Daftar Pustaka**

- Ali, H.M. (2006). *Manajemen Risiko: Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Chinn, Richard. (2000). *Corporate Governance Handbook*. Gee Publishing Ltd. London.
- Kaen, Fred. R. (2003). *A Blueprint for Corporate Governance: Stregy, Accountability, and the Preservation of Shareholder Value*, AMACOM, USA.
- Monks, Robert A.G, dan Minow, N. (2003). *Corporate Governance 3rd Edition*, Blackwell Publishing.
- Sari, R. N., Al Musadieg, M., & Sulisty, M. C. (2018). Analisis Implementasi Prinsip- Prinsip Good Corporate Governance Pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 60(1), 90–99.
- Shaw, John. C. (2003). *Corporate Governance and Risk: A System Approach*. John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.
- Sulistiyanto, H.S., dan Y. Warastuti. (2004). Good Corporate Governance: Harapan dan Tantangan, *Jurnal Studi Bisnis*, Vol 2, No 1, Hal 53–60.

### **Profil Penulis**



**Dr. Komang Agus Rudi Indra Laksmna, S.E., M.M.**

Penulis lahir di kota Singaraja, Buleleng, Bali pada tanggal 23 November 1986. Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2005 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Satya Dharma Singaraja dengan memilih Jurusan Manajemen dan berhasil lulus pada tahun 2009. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan Magister Manajemen dan berhasil menyelesaikan studi S2 di Universitas Udayana pada tahun 2012. Lima tahun kemudian, penulis melanjutkan studi S3 di prodi Ilmu Manajemen Konsentrasi Keuangan di Universitas Udayana dan berhasil lulus pada tahun 2020.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Keuangan dan Investasi. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menjadi narasumber dan pembicara pada berbagai kegiatan seminar, workshop, diklat dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Atas dedikasi dan kerja keras dalam melakukan penelitian, pada tahun 2017, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) RI memberikan penghargaan Juara III pada Kompetensi Inklusi Keuangan (KOINKU).

Email Penulis: [ilaksmna70@gmail.com](mailto:ilaksmna70@gmail.com)

# MANAJEMEN STRATEGIK: KINI DAN ESOK

**Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc.**

STIE Ciputra Makassar

## **Pendahuluan**

Manajemen strategis adalah suatu rangkaian keputusan yang komprehensif dan berkelanjutan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan rencana untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Halim, Sherly, et al., 2021). Analisis lingkungan, meliputi deteksi dan evaluasi organisasi, yang meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran perusahaan. Formulasi strategi meliputi desain dan pilihan strategi yang sesuai untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Julyanthry et al., 2021). Formulasi strategi meliputi strategi korporat, strategi bisnis, strategi fungsional serta strategi Internasional. Analisis lingkungan perusahaan atau organisasi meliputi analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah berbagai faktor yang terkait langsung dengan kegiatan perusahaan atau organisasi dan mempengaruhi langsung terhadap keberlangsungan perusahaan (Suryani et al., 2021). Lingkungan eksternal adalah segala sesuatu di luar batasan organisasi yang mungkin

mempengaruhinya. Lingkungan internal suatu perusahaan atau organisasi terdiri dari Sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti. Sedangkan Lingkungan eksternal terdiri dari: lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri (*industrial environment*), dan lingkungan operasi (*operating environment*)

Implementasi strategi (*strategy implementation*) adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionalkan atau melaksanakan strategi dalam ambah organisasi. Dengan kata lain, implementasi strategi merupakan metode yang digunakan untuk merealisasikan atau melaksanakan strategi dalam organisasi, hal ini berfokus mpada proses pencapaian strategi (Halim, Grace, et al., 2021). Dalam pelaksanaannya, implementasi strategi memiliki empat fase, yaitu: tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), Struktur dan desain organisasi, kepemimpinan stratregik, pengendalian strategi. Menurut Tjager dalam Kuncoro (2005), tata kelola korporat (*corporate governance*) adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan tata kelola korporat adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)

Struktur organisasi adalah serangkaian elemen yang dapat digunakan untuk membentuk suatu organisasi. Agar suatu struktur dapat dibentuk dengan baik, maka perlu adanya pengorganisasian yang baik. Pengorganisasian pada dasarnya adalah cara untuk menmgelompokan aktivitas dan sumber daya organisasi.

Agar tujuan organisasi dapat tercapai (Djajasinga et al., 2021). Pengorganisasian dan penyusunan struktur organisasi haruslah sesuai dengan rencana dan strategi organisasi. Menurut Hitt dalam Kuncoro (2005) Kepemimpinan strategik adalah kemampuan untuk, mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategik yang diinginkan. Dengan sifatnya yang multifungsi, kepemimpinan strategik melibatkan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi. Kemampuan mengelola modal manusia (*human capital*) merupakan modal penting bagi seorang pemimpin (Silalahi et al., 2020). Dalam sistem pengendalian strategik terdapat dua jenis sistem, pertama pendekatan tradisonal, yang didasarkan pada pendekatan umpan balik. Artinya strategi, tujuan dan sasaran organisasi hanya sedikit berubah atau bahkan tidak ada perubahan sama sekali sampai batas waktu yang ditentukan (Irwansyah et al., 2021). Kedua, pendekatan kontemporer yang menekankan pada pentingnya evaluasi lingkungan, baik secara internal maupun eksternal yang berkelanjutan untuk melihat apabila terdapat trend dan kejadian penting yang memberikan sinyal terhadap pentingnya melakukan modifikasi strategi, tujuan dan sasaran organisasi (Inrawan et al., 2021). Dengan semakin tidak pasti dan kompleksnya lingkungan persaingan, maka kebutuhan akan sistem kontemporer semakin meningkat.

### **Formulasi Strategi Masa Kini dan Esok**

Strategi (*strategy*) adalah rencana yang komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah perusahaan menformulasi strategi untuk memenangkan persaingan bisnis yang dijalankan, serta untuk mempertahankan keberlangsungan kehidupan perusahaan dalam jangka panjang (Afwa et al., 2021). Formulasi strategi adalah



serangkaian proses yang terlibat dalam penciptaan atau penentuan strategi organisasi, hal ini berfokus pada isi strategi. Secara umum strategi yang disusun dengan baik meliputi tiga hal, kompetensi keunggulan (*distinctive competence*), ruang lingkup (*scope*), alokasi sumber daya (*resource deployment*). Kompetensi keunggulan (*distinctive competence*), adalah sesuatu yang dapat dilakukan dengan sangat baik oleh organisasi. Ruang lingkup (*scope*), merupakan suatu strategi merinci rentang pasar di mana suatu perusahaan akan bersaing. Alokasi sumber daya (*resources deployment*), yaitu bagaimana perusahaan akan mendistribusikan sumber-sumber dayanya di antara bidang-bidang yang merupakan lahan persaingannya (Ayesha et al., 2021)

Dalam sebuah organisasi perusahaan, ada beberapa jenis organisasi yang dapat digunakan, yaitu: Strategi tingkat korporat (*corporate level strategy*), Strategi tingkat bisnis (*business level strategy*), dan strategi tingkat fungsional (*functional level strategy*). Strategi tingkat korporat (*corporate level strategy*), adalah serangkaian alternatif strategi yang dipilih organisasi pada saat organisasinya mengelola operasinya secara simultan di beberapa industri atau di beberapa pasar. Strategi tingkat bisnis (*business level strategy*) adalah serangkaian strategi alternatif yang dipilih organisasi pada saat organisasi tersebut berbisnis pada suatu industri atau pasar tertentu. Strategi tingkat fungsional (*Functional level strategy*) adalah serangkaian strategi yang menciptakan kerangka kerja untuk manajer dalam setiap fungsi – seperti strategi pemasaran, strategi produksi untuk menjalankan strategi tingkat bisnis dan strategi tingkat korporat.

**Strategi Adaptif Versi Miles dan Snow:** Pendekatan ini didasarkan pada keberhasilan organisasi dalam menggunakan strategi untuk bisa beradaptasi dengan

lingkungan persaingan yang tidak pasti. Dalam pendekatan ini terdapat empat jenis strategi, yaitu: Strategi Prospektor, Strategi *defender*, Strategi *Analysis*, Strategi Reaktor. Strategi Prospektor adalah strategi yang mengutamakan pada keberhasilan organisasi dalam berinovasi, selalu menciptakan produk baru dan kesempatan pasar yang baru. Kekuatan strategi ini terletak pada kemampuan perusahaan untuk dapat melihat kondisi, tren dan situasi lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah, dan juga kemampuannya dalam menciptakan produk dan jasa baru yang dapat mengimbangi perubahan lingkungan yang dinamis tersebut. Perusahaan yang menganut strategi prospektor akan selalu berinovasi, berkembang dan melakukan penelitian untuk menciptakan produk dan jasa baru yang dapat diciptakan untuk mengikuti perubahan lingkungan (Mulyono et al., 2021).

**Strategi bertahan**, perusahaan dengan strategi bertahan biasanya mementingkan stabilitas pasar yang menjadi targetnya. Perusahaan dengan strategi ini umumnya hanya memiliki sedikit lini produk dengan segmen pasar yang sempit. Hal ini dikarenakan mereka hanya berusaha untuk mempertahankan pasar dibandingkan dengan memperluasnya. Dengan lingkup pasar yang kecil, perusahaan dengan strategi bertahan akan merasa lebih fokus untuk bisa mempertahankan pasarnya dari serangan pesaing dari luar. Akibatnya, tidak jarang mereka akan mempersulit para pesaing yang ingin masuk ke pasar yang sudah mereka kuasai. Perusahaan dengan strategi bertahan dapat terus sukses mempertahankan strategi ini selama teknologi dan konsep lini produk yang sempit yang mereka pakai itu masih kompetitif. Strategi bertahan mempunyai karakteristik: mencari stabilitas pasar, hanya memproduksi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar potensial, mempertahankan bisnis yang berkembang dengan baik,

melakukan apapun yang diperlukan untuk mencegah para pesaing memasuki lahan mereka, membuat sesuatu yang menyulitkan para pesaing untuk bisa masuk ke dalam segmen pasar dalam industri yang ditekuni (Pearce dan Robinson, 2013).

**Strategi *Analysier*** merupakan strategi analisis dan imitasi. Organisasi yang menggunakan strategi ini akan menganalisis ide bisnis baru sebelum organisasi memasuki bisnis tersebut. Para penganalisis ini akan memperhatikan dan meniru ide yang dilakukan pesaingnya yang berhasil dalam menjalankan ide tersebut, barulah *analysier* ini terjun ke dalam bisnis. Perusahaan dengan strategi. Karakteristik strategi *analysier* terdiri dari (Pearce dan Robinson, 2013):

1. Strategi dengan menganalisis dan meniru
2. Menganalisis secara keseluruhan (produk, jasa, dan pasar)
3. Mengamati dan meniru ide-ide yang menjanjikan dan sukses dari para prospektor.

**Strategi reaktor**, Perusahaan dengan strategi reaktor adalah organisasi yang bereaksi terhadap perubahan lingkungan dan membuat suatu perubahan hanya apabila terdapat tekanan dari lingkungannya yang memaksa organisasi tersebut untuk berubah. Akibatnya tidak jarang terjadi mereka tidak dapat memenuhi tuntutan untuk beradaptasi dikarenakan ketidakpastian mereka, baik karena masalah sumber daya ataupun kapabilitas perusahaan. Karakteristik Strategi reaktor terdiri dari (Pearce dan Robinson, 2013):

1. Kurang memiliki rencana strategi yang menyeluruh
  2. Hanya bereaksi terhadap perubahan lingkungan
  3. Hanya membuat penyesuaian strategis ketika didesak untuk melakukannya
-

4. Tidak mampu melakukan respons secara cepat terhadap perubahan lingkungan karena kapabilitas dan sumber daya yang kurang / tidak dikembangkan atau dieksplotasi secara benar.

**Strategi Bersaing Generik Porter:** Adalah strategi yang digunakan organisasi apabila organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya di sini merupakan total biaya produksi, dan bukan pada harga. Pada strategi ini, organisasi berfokus pada bagaimana perusahaan mampu memproduksi barang dan jasa dengan biaya rendah dan menjualnya dengan harga yang lebih murah dibanding dengan harga pesaingnya, tetapi masih bisa menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Apa kelemahan Strategi Kepemimpinan Biaya: bahaya utama dari strategi ini adalah apabila pesaing menemukan suatu cara sehingga dapat menurunkan biaya produksinya jauh lebih rendah dari perusahaan sehingga keunggulan sebagai pemimpin pasar berbasis biaya tidak lagi dapat dijadikan keunggulan kompetitif perusahaan, kemungkinan pesaing meniru cara yang dilakukan perusahaan, kemungkinan perusahaan ditinggalkan konsumen karena terdapat perubahan cita rasa dsb, para manajer menjadi terfokus hanya pada satu atau beberapa kegiatan dalam rantai nilai perusahaan, pemimpin pasar tidak memiliki differensiasi, menurunnya keunggulan biaya terjadi ketika informasi harga yang tersedia bagi pelanggan meningkat (Pearce dan Robinson, 2013).

Strategi Differensiasi, Perusahaan akan menggunakan strategi differensiasi bila ingin bersaing dengan pesaingnya dalam hal keunikan dan jasa yang ditawarkan. Keunikan tersebut dapat dilihat dari ciri produk yang menawarkan nilai-nilai yang dicari konsumen sehingga menjadikan produk tersebut unik dan berbeda di mata konsumen. Konsumen akan

---

membayar dengan harga premium bagi produk-produk yang dipersepsikan sebagai produk yang unik dan berbeda olehnya. Diferensiasi dapat dilakukan dalam banyak bentuk seperti: Prestige, teknologi, inovasi, fitur, Jasa pelayanan pelanggan, jaringan dealer. Apa yang perlu diperhatikan dalam mengadopsi strategi diferensiasi? Semua strategi dan kebijakan perusahaan haruslah dibuat berbeda dari para pesaingnya. Perusahaan yang mengadopsi strategi ini biasanya memiliki banyak lini produk – membuat produk dengan banyak model, fitur, harga dan lain-lain yang beragam. Karena pembuatan lini produk bukanlah hal yang murah bagi perusahaan, maka perusahaan harus bisa mengontrol biaya yang dikeluarkan perusahaan dengan syarat tidak menghilangkan apa yang menjadi ciri diferensiasi. Pada perusahaan berbasis diferensiasi ini bekerja keras bisa menciptakan loyalitas merek pada konsumennya – yaitu suatu keadaan di mana konsumen secara konsisten mencari, membeli dan menggunakan produk tersebut. Karena dalam strategi ini, loyalitas terhadap merek merupakan senjata ampuh bagi perusahaan berbasis diferensiasi. Kekurangan dari strategi Diferensiasi adalah sebagai berikut (Pearce dan Robinson, 2013):

1. Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk.
2. Kekurangan yang lain adalah ketika konsumen menjadi sensitif terhadap harga, sehingga keunikan bukanlah hal yang penting lagi.
3. Diferensiasi menjadi tidak relevan ketika nilai diferensiasi yang diangkat perusahaan dianggap tidak cukup unik bagi konsumen.

4. Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan differensiasi yang terlalu banyak bagi produknya, sehingga differensiasi tersebut tidak bisa memenuhi kebutuhan konsumen.
5. Perusahaan salah memberikan diferensiasi sehingga merusak citra perusahaan.
6. Terdapat perbedaan persepsi antara pembeli dan penjual.

### **Era Digital**

Salah satu faktor penting sebuah bisnis untuk dapat bertahan adalah dengan adanya kemampuan beradaptasi. Hal ini memberikan gambaran bahwa sebuah bisnis tentunya akan mampu berproses secara dinamis seturut dengan perkembangan lingkungan yang terjadi. Pelaku bisnis saat ini menyadari bahwa semua bisnis telah berada dalam dunia digital yang sangat dinamis. Era digital memberikan banyak peluang dan tantangan bagi pelaku bisnis, jika pelaku bisnis tidak mampu beradaptasi maka akan tertinggal dan tidak akan mampu menghadapi persaingan. Pada era digital saat ini hampir semua aktivitas manusia menjadi serba digital. Contohnya interaksi bisnis, seperti berhubungan dengan pelanggan, pemasok, lembaga pemerintah, bankir, dan lainnya, hampir semuanya diterapkan secara digital. Beberapa aktivitas tergabung dalam perangkat seluler sehingga aktivitas apapun dapat dilakukan dengan mudah dalam genggam tangan. Hal ini meningkatkan kenyamanan, efisiensi, sekaligus mengurangi biaya dan waktu dalam melakukan aktivitas yang sama. Pada era ini, banyak perusahaan menerapkan strategi agar aktivitas bisnis dapat berkelanjutan, menanggapi tantangan dalam mengelola adopsi teknologi yang berbeda dengan lebih nyaman. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan pemahaman penting tentang faktor-faktor apa yang

---

mampu mendorong untuk menghasilkan strategi perusahaan yang berkelanjutan secara keseluruhan.

Era digital memaksa pelaku bisnis untuk melakukan berbagai strategi untuk menerapkan dan memanfaatkan teknologi sebagai sarana pendukung keberhasilan bisnis. Hampir semua pelaku bisnis saat ini telah meramaikan berbagai *platform* bisnis, *social media* dan *market place*. Era digital juga telah mengubah perilaku dan gaya hidup masyarakat. Masyarakat dengan mudah mengakses berbagai informasi yang dibutuhkan. Hal ini semakin memberikan tantangan bagi pelaku bisnis untuk menciptakan peluang. Keberlanjutan bisnis di era digital membutuhkan ruang lingkup perubahan perusahaan yang kompleks dan luas, termasuk komitmen sosial dan keterikatan yang kuat dalam bisnis. Keberlanjutan perusahaan juga memerlukan perubahan perilaku yang sistematis dan berorientasi masa depan pada tingkat individu, organisasi, dan budaya. Hal ini juga membutuhkan perubahan dalam cara perusahaan mengatasi gejolak lingkungan bisnis dan kebijakan publik yang berbeda yang dapat menyebabkan tingkat ketidakpastian yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Di era digital saat ini, menurut (Park *et,al*, 2021) tidak mungkin menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi tanpa mempertimbangkan aspek etika, sosial, lingkungan, budaya, dan ekonomi. Keberlanjutan perusahaan mengakui bahwa pertumbuhan dan keuntungan organisasi sangat penting, tetapi bukan hanya itu, organisasi yang berfokus pada model bisnis baru harus mengejar strategi berkelanjutan, terutama tiga pilar gabungan keberlanjutan perusahaan yang meliputi aspek sosial, lingkungan, dan ekonomi. Adanya transformasi digital yang merupakan konsep multidimensi yang terkait dengan berbagai disiplin ilmu telah membawa dampak perubahan bagi

---

keberlangsungan hidup perusahaan (Kraus & Bouncken, 2019). Era digital ditandai dengan tingginya tingkat perubahan teknologi dan persaingan yang semakin meningkat. Sementara pelaku bisnis khususnya pendatang baru cenderung khawatir akan meningkatnya persaingan dan penurunan margin keuntungan. Bagi pendatang baru sedang menghadapi disrupsi digital dalam bisnis yang dapat memperpendek siklus hidup model bisnis sehingga menjadikan inovasi bisnis sebagai kunci kesuksesan finansial (Saini & Khurana, 2018). Oleh karena itu Inovasi merupakan salah satu strategi untuk dapat bertahan dalam era yang dinamis.

### **Konsep Inovasi**

Park *et al*, (2021) menjelaskan konsep Inovasi yang dikembangkan oleh Rogers (1962, 1995) mendefinisikan inovasi dalam *Diffusion of Innovation Theory* (DOI) sebagai “sebuah ide, praktik, atau objek yang dianggap baru”. Teori DOI lebihberfokus pada pemahaman bagaimana, mengapa, dan tingkat penyebaran inovasi dalam sistem sosial (Rogers 1962). Disisi lain, Park *et al*, (2021) juga memaparkan definisi yang disampaikan oleh Schumpeter (1934, 1974) yang mendefinisikan inovasi sebagai pengenalan produk baru, metode produksi baru, pasar baru, penaklukan sumber pasokan baru, dan implementasi bentuk atau organisasi baru. Pandangan ini mendefinisikan inovasi dengan lebih luas dan menangkap segala sesuatu yang baru dalam organisasi, baik internal maupun eksternal. Dijelaskan pula bahwa peran inovasi dalam organisasi bertujuan untuk menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi.

Oslo Manual (2005) mendefinisikan inovasi sebagai implementasi produk (barang atau jasa) yang baru atau proses, metode pemasaran baru atau metode organisasi baru dalam bisnis. Ditambahkan pula memandang inovasi sebagai proses kegiatan yang melibatkan langkah-

---



langkah ilmiah, teknologi, organisasi, keuangan, dan komersial, yang sebenarnya mengarah pada tujuan peningkatan perusahaan. Dalam hal ini inovasi didefinisikan sebagai konsep atau ide baru, proses, produk atau layanan, teknologi, metode, atau struktur baru yang sebelumnya belum diterapkan. Park *et al* (2021) menambahkan bahwa adopsi suatu inovasi, di sisi lain, selalu menghasilkan perubahan perilaku. Era digital telah mendorong inovasi bagi pelaku bisnis, seolah melakukan inovasi merupakan keharusan bagi pelaku bisnis untuk mampu bertahan dan bersaing. Inovasi menjadi agenda penting bagi pengusaha untuk diterapkan dalam menjaga keberlangsungan bisnis. Oleh karena itu inovasi adalah jantung dari kesuksesan perusahaan.

Pada umumnya pengusaha belum semuanya memiliki agenda ketika harus berada dalam kondisi bisnis yang dinamis dan penuh kejutan ekstrim. Masa depan tidak dapat diprediksi dengan jelas, konsumen dihadapkan pada berbagai alternatif yang berkembang, dan laju perubahan yang dihadapi semakin meningkat, namun sebagian besar perusahaan rintisan masih dikelola dengan menggunakan pendekatan standar. Pada kondisi yang dinamis seperti sekarang ini perusahaan rintisan justru berkesempatan untuk berlomba-lomba menciptakan peluang baru dengan melakukan inovasi. Penting juga bahwa kata inovasi dipahami secara luas. Pelaku bisnis menggunakan banyak jenis inovasi sebagai penemuan ilmiah baru, penggunaan kembali teknologi yang ada untuk penggunaan baru, merancang model bisnis baru yang menciptakan nilai baru, atau sekadar membawa produk atau layanan ke lokasi baru atau rangkaian aktivitas yang sebelumnya tidak terlayani bagi pelanggan.

Inovasi merupakan suatu proses penciptaan gagasan, pengembangan dari suatu keterbaruan, dan pengenalan

---

suatu produk baru, proses atau pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, Zelenika & Pearce (2013) juga berpendapat inovasi merupakan komersialisasi awal penemuan dengan menghasilkan dan menjual suatu produk, jasa, atau proses baru. Menurut Suhaeni (2018), inovasi berarti suatu ide, produk, informasi teknologi, kelembagaan, perilaku, nilai-nilai, dan praktik-praktik baru yang belum banyak diketahui, diterima, dan digunakan atau diterapkan oleh sebagian besar warga masyarakat dalam suatu lokalitas tertentu, yang dapat digunakan atau mendorong terjadinya perubahan-perubahan di segala aspek kehidupan masyarakat. Inovasi menurut (Drucker, 2014) merupakan alat khusus bagi pengusaha sebagai sarana yang digunakan untuk memanfaatkan perubahan sebagai peluang untuk bisnis yang berbeda atau layanan yang berbeda. Inovasi dapat dihadirkan sebagai disiplin, mampu dipelajari, mampu dipraktikkan. Pengusaha perlu secara khusus mencari sumber-sumber inovasi, perubahan-perubahan dan gejala-gejala yang menunjukkan peluang-peluang untuk keberhasilan inovasi. Pengusaha perlu mengetahui dan menerapkan prinsip-prinsip inovasi agar mencapai keberhasilan.

### **Konsep *Diffusion of Innovation Theory* (DOI)**

Park *et al*, (2021) memaparkan sumbangan *Diffusion of Innovation Theory* yang dikembangkan oleh Rogers (2010) membedakan antara adopsi dan difusi inovasi. Difusi adalah proses di mana suatu inovasi dikomunikasikan di antara anggota sistem sosial dari waktu ke waktu. berdasarkan *Theory of Diffusion* yang diprakarsai Rogers, terdapat empat isu penting diidentifikasi untuk terjadinya difusi yaitu inovasi, komunikasi inovasi, waktu, dan sistem sosial. **Inovasi**, menjelaskan bahwa karakteristik inovasi membuat inovasi menyebar lebih cepat dan sebuah inovasi dapat dicoba, fleksibel untuk diadaptasi,

dapat diamati dan mudah diadopsi, sehingga lebih cepat menyebar. **Komunikasi**, saluran komunikasi adalah sistem dimana pengguna bertukar informasi. Menurut difusi Rogers dijelaskan bahwa semakin cepat suatu sistem komunikasi, semakin cepat pula difusi inovasi yang dikomunikasikan melalui saluran komunikasi tersebut. **Waktu**, merupakan aspek proses difusi inovasi yang menjelaskan jeda waktu antara saat inovasi pertama kali diadopsi dan saat digantikan oleh inovasi baru. **Sistem Sosial**, Sistem sosial adalah sekelompok unit yang saling berhubungan bersama-sama terlibat dalam pemecahan masalah untuk mencapai tujuan Bersama. Difusi inovasi hanya terjadi ketika sistem sosial menerima inovasi dan berbagi informasi tentang inovasi di dalam system.

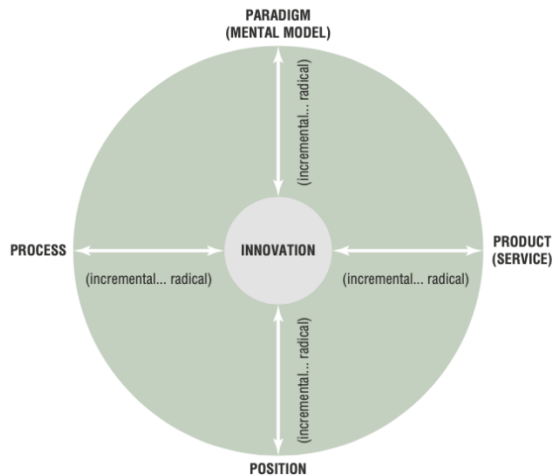
Dibra (2015) menjelaskan sisi lain adopsi suatu inovasi yaitu proses individu tentang bagaimana unit pengadopsi menyadari suatu inovasi, tertarik pada inovasi, mengevaluasi inovasi, mencoba inovasi, dan akhirnya mengadopsi atau menolak inovasi. Pada tahap kesadaran, unit pengadopsi menjadi sadar akan inovasi. Pada tahap minat, individu mengumpulkan informasi spesifik tentang inovasi, kegunaannya, kemudahan penggunaan, dan konsekuensi adopsi memungkinkan pengadopsi untuk pindah ke tahap evaluasi berikutnya berdasarkan karakteristik inovasi yang diketahui. Pada tahap evaluasi, individu menentukan nilai inovasi dan memutuskan apakah akan mencobanya. Penentuan ini dicapai sebagai *trade-off* antara biaya yang dikeluarkan dan potensi manfaat yang diharapkan, upaya dan hasil, keunggulan atas inovasi yang bersaing, di antara faktor-faktor lainnya.

### **Dimensi Inovasi**

Bessant & Tidd (2007) menjelaskan salah satu pendekatan untuk menemukan jawaban atas pertanyaan di mana kita bisa berinovasi adalah dengan menggunakan

---

semacam 'kompas inovasi' yang mengeksplorasi berbagai kemungkinan arah. Inovasi dapat mengambil banyak bentuk tetapi kita dapat memetakan pilihan-pilihan tersebut dalam empat dimensi, yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi posisi dan inovasi paradigma.



Gambar 13.1 Paradigma Inovasi (Sumber: Bessant & Tidd, 2007)

Berikut merupakan contoh inovasi produk yaitu desain mobil baru, sistem aplikasi baru, varian produk baru dan lain sebagainya. Inovasi proses dapat dilihat melalui perubahan dalam metode manufaktur dan peralatan yang digunakan untuk memproduksi mobil baru. Terkadang garis pemisah agak kabur antara inovasi produk dan proses sehingga inovasi juga dapat terjadi dengan memosisikan ulang persepsi produk atau proses yang sudah mapan dalam konteks tertentu. Contoh inovasi posisi adalah Ketika terdapat pergeseran value produk yang awalnya memiliki value Kesehatan bergeser menjadi gaya hidup. Terkadang peluang untuk inovasi muncul ketika membingkai ulang cara memandang sesuatu. Contoh inovasi paradigma, adalah Ketika terdapat perubahan model mental, melibatkan pergeseran dalam

visi yang mendasari tentang bagaimana inovasi dapat menciptakan nilai sosial atau komersial. Istilah model bisnis semakin banyak digunakan dan ini adalah cara berpikir lain tentang inovasi paradigma.

### **Penerapan Inovasi Bisnis dalam Ciputra Way**

Inovasi merupakan langkah mutlak bagi pengusaha untuk bertahan di era yang dinamis. Teece & Linden (2017) mengatakan bahwa inovasi tidak berdiri sendiri, adanya inovasi dapat mengubah satu elemen model bisnis contohnya, perubahan saluran distribusi, interaksi pelanggan, penetapan harga dan sebagainya. Inovasi model bisnis dapat menjadi jalan menuju keunggulan kompetitif jika modelnya cukup terdiferensiasi dan sulit untuk ditiru. Mengingat bahwa perubahan begitu cepat maka hal-hal yang paling mampu diharapkan adalah inovasi, kreatifitas dan mempercepat eksekusi (Tayibnapis, 2019).

Diperlukan sumberdaya unggul untuk mampu mengembangkan budaya inovatif dan kreatif. Munculnya berbagai produk baru memberikan peluang bersaing yang kompetitif. Hal tersebut tentunya dibutuhkan upaya untuk mengenalkan produk kepada masyarakat luas. Adanya teknologi tentunya menjadi sarana bagi pengusaha baru untuk membuat konten menarik sehingga produknya mampu dikenal oleh masyarakat. Meski demikian masih banyak pelaku bisnis yang pemula masih memiliki keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi. Inovasi yang telah dijalankan umumnya baru sebatas pada pengembangan produk atau kemasan, belum melakukan perubahan secara luas, begitu pula pemanfaatan teknologi yang belum optimal (Tayibnapis, 2019).

Pada umumnya pelaku bisnis telah menerapkan teknologi. Hal tersebut ditandai dengan munculnya

*platform* yang memberikan dukungan kemudahan bagi pelaku bisnis. Terkadang penerapan metode amati, tiru dan modifikasi menjadi hal yang lumrah dilakukan. Kemampuan mengadaptasi dan modifikasi dibutuhkan untuk memudahkan pelaku bisnis menemukan ide. Bagi pebisnis pemula telah banyak pula alat kerja yang dapat membantu dalam merancang bisnis. Konsep Ciputra Way memberikan gambaran bahwa seorang pengusaha jika tidak melakukan inovasi maka terasa kurang gregetnya. Mengupayakan Langkah-langkah inovasi tentunya didukung dengan kreatifitas dan memiliki *human capital* yang unggul. Contoh alat kerja yang diterapkan seperti halnya *Business Model Canvas (BMC)*. Penerapan inovasi bisnis dapat pula diterapkan dengan menggunakan konsep Ciputra Way (Tanan, 2013). Konsep Ciputra Ways meliputi tiga aspek penting yaitu:

1. Menciptakan peluang, seorang pengusaha bukan hanya mencari peluang tapi justru menciptakan sebuah peluang.
2. Kreativitas dan Inovasi, bisnis yang berkembang dan pengusaha yang memiliki visi keberlangsungan maka inovasi adalah ciri khasnya.
3. Mengkalkulasi Risiko, pengusaha yang cerdas tentu telah mengukur segala risiko yang akan dihadapi.

**Daftar Pustaka**

- Afwa, A., Djajasinga, N. D., Sudirman, A., Sari, A. L., & Adnan, N. M. (2021). Raising the Tourism Industry as an Economic Driver. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising*, 560(Acbleti 2020), 118–123.
- Ayesha, I., Redjeki, F., Sudirman, A., Leonardo, A., & Aslam, D. F. (2021). Behavior of Female Entrepreneurs in Tempe Small Micro Enterprises in Tasikmalaya Regency , West Java as Proof of Gender Equality Against AEC. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 560(Acbleti 2020), 124–130.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- Djajasinga, N. D., Sulastri, L., Sudirman, A., Sari, A. L., & Rihardi, L. (2021). Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, 560(Acbleti 2020), 113–117.
- Dibra, M. (2015). Rogers theory on diffusion of innovation- the most appropriate theoretical model in the study of factors influencing the integration of sustainability in tourism ces, 195, 1453-1462.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Halim, F., Grace, E., Lie, D., & Sudirman, A. (2021). Analysis of Innovation Strategies to Increase the Competitive Advantages of Ulos Products in Pematangsiantar City. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 80–90.
- Halim, F., Sherly, Grace, E., & Sudirman, A. (2021). *Entrepreneurship And Innovation Small Business*. Media Sains Indonesia.
-

- Inrawan, A., Silitonga, H. P., Halim, F., Lie, D., & Sudirman, A. (2021). Impact of Adoption of Financial Standards And Innovations on SME Business Performance: The Role of Competitive Advantage As a Mediation. *Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan*, 11(1), 81–93.
- Irwansyah, R., Syahputra, D., Ningsih, S., Hasan, M., Kristanto, T., Nugroho, L., Marwan, D., Febrianty, Sudirman, A., & Sudarmanto, E. (2021). *Marketing Digital Usaha Mikro*. Widina Bhakti Persada.
- Julyanthry, J., Putri, D. E., Lie, D., & Sudirman, A. (2021). MSME Competitive Advantages Reviewed From Entrepreneurship Insight And Market Orientation Aspects With Innovation As A Medium. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 30–40.
- Kraus, S., Roig-Tierno, N., & Bouncken, R. B. (2019). Digital innovation and venturing: an introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 13(3), 519-528.
- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Park, S. H., Gonzalez-Perez, M. A., & Floriani, D. E. (Eds.). (2021). *The Palgrave handbook of corporate sustainability in the digital era*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Saini, A. K., & Khurana, V. K. (2018). Business model innovation in the digital era: issues and challenges. *Digitalization*, 29.
- Silalahi, M., Komariyah, I., Sari, A. P., Purba, S., Sudirman, A., & Purba, P. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.



- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- Tanan, A. (2013). 12 Prinsip Ciputra Way menurut Bpk Ciputra.
- Tayibnapis, A. Z., Wuryaningsih, L. E., & Gora, R. (2019). Pentingnya Inovasi dan Kreativitas Era Teknologi Digital.
- Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of organization design*, 6(1), 1-14.
- Zelenika, I., & Pearce, J. M. (2013). The Internet and other ICTs as tools and catalysts for sustainable development: innovation for 21st century. *Information Development*, 29(3), 217-232.

### **Profil Penulis**



#### **Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc.**

Penulis menyelesaikan studi S1 dari Program Studi Manajemen Universitas Atmajaya Yogyakarta. Tahun 2010, Penulis melanjutkan studinya ke jenjang S2 di Magister Sains Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Setelah lulus S2, Penulis bergabung dan berkarir sebagai Dosen Profesional di Universitas Ciputra Surabaya. Sejak awal penulis memiliki ketertarikan dalam bidang sumber daya manusia dan manajemen strategi. Kurang lebih 3 tahun kemudian, penulis diberi kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang S3, dan mengambil program dalam bidang Manajemen Strategik di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Riset bidang human capital management menjadi hal yang menarik meskipun tetap dalam bingkai manajemen strategi. Penulis menyelesaikan Pendidikan S3 di tahun 2022, dan saat ini penulis mendapatkan promosi untuk bergabung di Universitas Ciputra Makassar sebagai dosen sekaligus dipercaya sebagai kepala biro kemahasiswaan dan alumni. Penulis saat ini mengampu mata kuliah human capital management dan mengembangkan konsentrasi riset kearah manajemen sumber daya manusia dan strategi. Selain itu penulis menjadi pendamping dan pembina mahasiswa magang dan berkontribusi sebagai mentor start up bisnis baik di level mahasiswa maupun UMKM. Penulis mengkombinasikan ilmu yang diperoleh dari S1, S2 dan S3 nya untuk membantu 3 jalur sukses yang meliputi corporate entrepreneurship, start up bisnis dan family business serta UMKM di Sulawesi Selatan dalam mengembangkan kinerja bisnisnya.

Email Penulis: [cmustikarini@ciputra.ac.id](mailto:cmustikarini@ciputra.ac.id)

- 1 PERKEMBANGAN MANAJEMEN STRATEGIK  
Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.
- 2 PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGIK  
Sisca, S.E., M.M.
- 3 KERANGKA KERJA MANAJEMEN STRATEGI  
Yunita Primasanti, ST., MT.
- 4 MODEL MANAJEMEN STRATEGIK  
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.
- 5 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN  
Prima Yustitia Nurul Islami, S.KPm., M.Si.
- 6 ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN  
Helena Sidharta, S.E., M.M., Ph.D.
- 7 STRATEGI TINGKAT BISNIS  
Neneng Susanti S.M.B., M.M.
- 8 STRATEGI TINGKAT INTERNASIONAL  
Dr. Tri Palupi Robustin, S.E., M.M.
- 9 KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIK  
Erfa Okta Lussianda, S.Pd., M.Pd.E.
- 10 MSDM STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN  
Rayyan Sugangga, S.H., M.H.
- 11 MANAJEMEN PEMASARAN STRATEGIK  
Nia Anggraini, S.E., M.Si.
- 12 MENGELOLA GOOD CORPORATE GOVERNANCE  
Dr. Komang Agus Rudi Indra Laksmana, S.E., M.M.
- 13 MANAJEMEN STRATEGIK: KINI DAN ESOK  
Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc.

*Editor :*

Acai Sudirman, S.E., M.M.

Untuk akses **Buku Digital**,  
Scan **QR CODE**



**Media Sains Indonesia**

Melong Asih Regency B.40, Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
Email : [penerbit@medsan.co.id](mailto:penerbit@medsan.co.id)  
Website : [www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

